



T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**FİRMALARIN DEVRİMCİ TEKNOLOJİK YENİLİKLERE CEVAP VERME
DAVRANIŞININ BELİRLENMESİNDE DİNAMİK YETENEKLERİN ROLÜ:
TÜRK OTOMOTİV SEKTÖRÜ TEDARİKÇİ FİRMALARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA
(DOKTORA TEZİ)**

Olca BEKTAŞ

BURSA 2022



T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**FİRMALARIN DEVRİMCİ TEKNOLOJİK YENİLİKLERE CEVAP VERME
DAVRANIŞININ BELİRLENMESİNDE DİNAMİK YETENEKLERİN ROLÜ:
TÜRK OTOMOTİV SEKTÖRÜ TEDARİKÇİ FİRMALARI ÜZERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

(DOKTORA TEZİ)

Olcay BEKTAŞ

Danışman:

Prof. Dr. Yücel SAYILAR

2. Danışman:

Prof. Dr. Erkan ERDEMİR

BURSA 2022

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans / Doktora Tezi/Sanatta Yeterlik Tezi/ Çalışması olarak sunduğum “Devrimci Teknolojik Yenilikler Karşısında Dinamik Yeteneklerin Rolü: Türk Otomotiv Sektörü Tedarikçi Firmaları Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı çalışmamın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Olcay Bektaş

Öğrenci No: 701214002

Anabilim/Anasanat Dalı: İşletme

Programı: İşletme Doktora

Statüsü: Yüksek Lisans Doktora

: Sanatta Yeterlik



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tez Başlığı / Konusu: DEVRİMCİ TEKNOLOJİK YENİLİKLER KARŞISINDA DİNAMİK YETENEKLERİN ROLÜ: TÜRK OTOMOTİV SEKTÖRÜ TEDARİKÇİ FİRMALARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam xiv + 112 sayfalık kısmına ilişkin, 16/05/2022 tarihinde şahsım tarafından Turnitin (Turnitin)* adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 5'tir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı:	Olca Bektaş
Öğrenci No:	701414002
Anabilim Dalı:	İşletme
Programı:	İşletme Doktora
Statüsü:	Doktora

Danışman
(Adı, Soyad, Tarih)

* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 711414002 numaralı Olcay Bektaş'ın hazırladığı "Firmaların Devrimci Teknolojik Yeniliklere Cevap Verme Davranışının Belirlenmesinde Dinamik Yeteneklerin Rolü: Türk Otomotiv Sektörü Tedarikçi Firmaları Üzerinde Bir Araştırma." konulu doktora ile ilgili tez savunma sınavı, 04/07/2022 günü 11:00 – 13:00 saatlerini arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Üye

(Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu
Başkanı)

Prof. Dr. Yücel Sayılar

Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye

Prof. Dr. Mehmet BARCA

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Üye

Prof. Dr. Kadir Y. Eryiğit

Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye

Prof. Dr. Kurtuluş Kaymaz

Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye

Doç. Dr. Deniz Tunçalp

İstanbul Teknik Üniversitesi

04/07/2022

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Olcay BEKTAŞ
Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitüsü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim/Anasanat Dalı: İşletme
Bilim/Sanat Dalı : Yönetim Organizasyon
Tezin Niteliği : Doktora Tezi
Sayfa Sayısı : xvi+165
Mezuniyet Tarihi :/...../20....
Tez Danışman(lar)ı : Prof. Dr. Yücel SAYILAR
Prof. Dr. Erkan ERDEMİR

FİRMALARIN DEVRİMCİ TEKNOLOJİK YENİLİKLERE CEVAP VERME DAVRANIŞININ BELİRLENMESİNDE DİNAMİK YETENEKLERİN ROLÜ: TÜRK OTOMOTİV SEKTÖRÜ TEDARİKÇİ FİRMALARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu tez çalışmasının amacı, firmaların kapsamlı bir teknolojik yeniliğe yönelik cevap verme davranışlarının ne olduğunu, söz konusu davranışların firmaların dinamik yetenekleriyle ilişkisini ve bu ilişkide çevresel belirsizlik düzeyi ile firmaların tedarik ağındaki konumu gibi iki temel faktörün rolünü incelemektir. Tez çalışmasının sorularını tetikleyen gözlem, otomotiv sektöründe elektrikli ve hibrid araç üretimine geçişle başlayan değişimin uzun yıllardır devam eden ve henüz tamamlanmamış niteliğidir. Dolayısıyla otomotiv sanayiindeki örgütlerin, farklı düzeylerde yer aldıkları bir adaptasyon sürecinde oldukları, değişimin de örgütsel adaptasyonun da henüz olgunlaşmadığı, işletmelerin bu süreçte değişime belirli tepkiler verdikleri ancak henüz adapte olmadıkları öne sürülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada değişime karşı firmaların reaksiyonlarını ve stratejilerini belirlemek üzere adaptasyon kavramı yerine “değişime cevap verme davranışı” tanımı yapılarak bu tanım üzerinden bir tartışma yürütülmüştür. Araştırma sonucunda firmaların değişime cevap verme davranışını etkileyen dinamik yetenekler belirlenmiş ve söz konusu etkide firmaların tedarikçi ağındaki konumunun düzenleyici rolü ile çevresel belirsizliğin modelin hem aracı hem de düzenleyici rolü tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Değişime Cevap Verme Davranışı, Adaptasyon, Dinamik Yetenekler, Çevresel Belirsizlik, Tedarikçi Ağı Konumu

ABSTRACT

Name and Surname	: Olcay BEKTAŞ
University	: Bursa Uludag University
Institution	: Social Science Institution
Field	: Business Administration
Branch	: Organization and Management
Degree Awarded	: Doctorate
Page Number	: xvi+165
Degree Date	:/...../20....
Supervisor/s	: Prof. Dr. Yücel SAYILAR Prof. Dr. Erkan ERDEMİR

THE ROLE OF DYNAMIC CAPABILITIES IN DETERMINING THE RESPONSE BEHAVIOR OF FIRMS TO REVOLUTIONARY TECHNOLOGICAL INNOVATIONS: A STUDY ON TURKISH AUTOMOTIVE

The aim of this thesis is to examine the response behaviors of firms towards a comprehensive technological innovation, the relationship between these behaviors and the dynamic capabilities of firms, and the role of two basic factors in this relationship, such as the level of environmental uncertainty and the position of firms in the supply network. The observation that triggered the questions of the thesis study is the nature of the change that started with the transition to electric and hybrid vehicle production in the automotive sector, which has been going on for many years and has not yet been completed. Therefore, it is argued that the firms in the automotive industry are in an adaptation process at different levels, neither the change nor the organizational adaptation has matured yet, and the firms have given certain reactions to the change in this process but have not adapted yet. Therefore, in this study, in order to determine the reactions and strategies of companies against change, the definition of "response behavior to change" was made instead of the concept of adaptation and a discussion was carried out on this definition. As a result of the research, the dynamic capabilities that affect the response behavior of companies to change have been determined and the moderator role of the position of the companies in the supplier network and both the mediator and the moderator role of the environmental uncertainty model have been determined in this effect.

Key Words: Change Response Behavior, Adaptation, Dynamic Capabilities, Environmental Uncertainty, Supplier Network Position

ÖNSÖZ

Her doktora süreci kendi içerisinde uzun ve meşakkatli bir yolculuktur ve her yazar bu yolculukta irili ufaklı engellerle karşılaşmaktadır. Nitekim kendi yolculuğumda da pek çok zorlukla karşılaştım ve bu zorlukların üstesinden gelmemde bana destek olan çok değerli kişiler oldu. Öncelikle bu zorlu yolculukta bana engin bilgileriyle yol gösteren, kendi yoğun temposunda her zaman bana vakit ayırabilen, tez danışmanlığının nasıl olması gerektiğini bana gösteren, hakkını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim değerli hocam Prof. Dr. Erkan ERDEMİR'e sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Kıymetli katkılarıyla bu çalışmanın çok daha iyi olmasını sağlayan, meslek hayatımda bana her şartta destek olan sevgili hocam Prof. Dr. Yücel SAYILAR'a teşekkürü borç bilirim. Doktora tez jürime katılan ve yaptıkları öneriler ile çalışmanın gelişmesine katkıları olan Prof. Dr. Mehmet BARCA, Prof. Dr. Kadir Y. ERYİĞİT, Prof. Dr. Kurtuluş KAYMAZ ve Doç. Dr. Deniz TUNÇALP hocalarıma teşekkür ediyorum.

Akademik hayatın en zorlu yılları olarak kabul edilen asistanlık dönemi ve tez yazım aşaması boyunca bana koşulsuz destek olan, umutlarımın bittiği anlarda bile her zaman beni yazmaya motive eden ve adeta psikolojik danışmanlık yapan değerli hocam Doç. Dr. Elif YÜCEL'e minnettarım, o olmasaydı bu çalışma olmazdı. Mesleğe beraber başladığım, kader arkadaşım, tüm zorlukları beraber göğüslediğim değerli dostum Araş. Gör. Uğur ERMİŞ'in de bu süreçteki desteğini unutmam mümkün değil.

Hayatımın her anında yanımda olan, emeklerini ödemeye gücümün yetemeyeceği annem, babam ve ağabeyime, her zaman en büyük destekçim olan sevgili eşim Nisa AYTAÇ BEKTAŞ'a sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak hayatıma girmesiyle tüm önceliklerimi değiştiren, hayatımın rengi, neşesi ve en büyük kaygısı olan oğlum Barış'a özürlerimi ileterek bundan sonra ona çok daha fazla zaman ayırma sözü veriyorum.

Bursa, 2022

Olca BEKTAŞ

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	iv
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU	v
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
ÖNSÖZ.....	ix
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: YÖNETİM ORGANİZASYON LİTERATÜRÜNDE DEĞİŞİM VE ADAPTASYON	
TARTIŞMALARİ	10
1.1. Teknolojik Yenilik, Değişim ve Adaptasyon	10
1.1.1. Yenilik Düzeyleri	13
1.1.2. Teknolojik Yenilik ve Etkisi	15
1.1.3. Adaptasyon Çerçevesinde Örgüt ve Stratejik Yönetim Kuramları	18
1.2. Değişime Cevap Verme	22
1.2.1. Değişimin Farkına Varma	24
1.2.2. Değişime Hazır Olma	25
BÖLÜM 2: DEĞİŞİME CEVAP VERME AÇISINDAN DİNAMİK YETENEKLERİN ROLÜ	32
2.1. Dinamik Yeteneklerin Genel Çerçevesi	32
2.1.1. Dinamik Yetenekler Yaklaşımının Dayandığı Teoriler	36
2.1.2. Dinamik Yetenekler Kavramına Yapılan Teorik Katkılar	41
2.1.3. Dinamik Yeteneklerin Alt Boyutları	45
2.1.4. Dinamik Yeteneklerin Öncül ve Ardılları	51
2.1.5. Dinamik Yetenekler Çerçevesinin Son Dönemdeki Gelişimi	54
2.1.6. Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışlarını Etkileyebilecek Dinamik Yetenekler	60
2.2. Türkiye Otomotiv Sektörünün Ülke ve Dünya Ekonomisindeki Konumu	68
2.3. Değişimin Bir Sonucu Olarak Çevresel Belirsizlik	70
2.4. Örgütlerin Tedarik Ağındaki Konumları ve Değişim	75
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE HİPOTEZLERİ.....	77
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	77
3.2. Araştırmanın Modeli	78
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	79

3.3.1. Dinamik Yetenekler ve Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışları	79
3.3.2. Çevresel Belirsizlik ve Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışları	82
3.3.3. Tedarik Ağındaki Konum ve Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışları	84
BÖLÜM 4: DEVRİMCİ TEKNOLOJİK YENİLİKLER KARŞISINDA DİNAMİK YETENEKLERİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	88
4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem	88
4.2. Örneklem Seçimi ve Prosedür	88
4.3. Ölçüm Araçları	90
4.3.1. Dinamik Yetenekler Ölçekleri	90
4.3.2. Çevresel Belirsizlik Ölçeği	91
4.3.3. Değişme Cevap verme davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Konsepti	91
4.3.4. Kontrol Değişkenleri	96
4.4. Araştırmanın Bulguları	97
4.4.1. Betimsel İstatistiksel Bulgular	98
4.4.2. Güvenilirlik Testlerine İlişkin Bulgular	99
4.4.3. Geçerlilik Testlerine İlişkin Bulgular	100
4.4.4. Normallik Testlerine İlişkin Bulgular	101
4.4.5. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Bulgular	103
4.4.6. Araştırmanın Hipotezlerine Yönelik Bulgular	104
4.4.7. Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi	107
4.4.8. Çevresel Belirsizliğin Aracı Etkisi	109
4.4.9. Firmaların Tedarikçi Ağındaki Konumlarının Değişime Cevap Verme Davranışlarına Etkisi	111
4.4.10. Firmaların Tedarikçi Ağındaki Konumlarının Düzenleyici Etkisi	113
BÖLÜM 5: ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE SONUÇ	118
KAYNAKÇA	126
EKLER	159

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Dinamik Yetenekler ile İlgili Yapılan Tanımlar	34
Tablo 2 : Dinamik Yetenekler Alanına Katkıda bulunan temel çalışmalar	42
Tablo 3: Dinamik Yetenekler Kavramının Literatürdeki Alt Boyutları	45
Tablo 4: Tecce vd. ile Eisenhardt ve Martin'in çalışmalarındaki kritik farklar ...	58
Tablo 5: Değişime Hazır olma ve Değişimin Farkındalığı Faktör Analizi 1.....	93
Tablo 6: Değişime Hazır olma ve Değişimin Farkındalığı Faktör Analizi 2.....	94
Tablo 7: Değişimin Farkındalığı Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Katsayıları 1	95
Tablo 8: Değişimin Farkındalığı Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Katsayıları 2	95
Tablo 9: Değişime Hazır olma ve Değişimin Farkındalığı Faktör Analizi 3.....	96
Tablo 10: Elektrikli Araç Üretimine Geçiş Sürecinde Etkilenecek Olan Ürün Grupları	97
Tablo 11: Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Özellikler.....	98
Tablo 12: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları	100
Tablo 13: Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İndeksleri	100
Tablo 14: İfadelere Ait Normallik Dağılım Değerleri	101
Tablo 15: Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu.....	103
Tablo 16: Dinamik Yeteneklerin Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışları Üzerindeki Etkisi İçin Değişkenlerin Katsayıları Tablosu.....	104
Tablo 17: Çevresel Belirsizlik ve Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışları Regresyon Modeli	105
Tablo 18: Dinamik Yetenekler ve Firmaların Değişime Cevap verme davranışları İçin Regresyon Modelleri.....	106
Tablo 19: Dinamik Yetenekler ve Firmaların Değişime Cevap verme davranışları İçin ANOVA Tablosu	106
Tablo 20 Dinamik Yetenekler ve Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışları İlişkisinde Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi İçin Regresyon Modelleri.....	107
Tablo 21: Dinamik Yetenekler Ve Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışları İlişkisinde Çevresel Belirsizliğin Aracı Etkisi İçin Regresyon Modelleri	110
Tablo 22: Firmaların Tedarikçi Ağındaki Konumları ve Değişime Cevap Verme	112
Tablo 23: Dinamik Yetenekler ve Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışları İlişkisinde Firmaların Tedarikçi Ağındaki Konumlarının düzenleyici Etkisi İçin Regresyon Modelleri.....	113
Tablo 24: Araştırmanın Hipotez Sonuç Tablosu	114

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Dinamik Yetenekler Kavramını Besleyen Öncül Teoriler.....	37
Şekil 2 : Kaynak Tabanlı Görüşün Tarihsel Süreçteki Gelişimi	40
Şekil 3: Fırsatları Algılama Yeteneğinin Çerçevesi.....	48
Şekil 4: Fırsatları yakalama yeteneğinin çalışma unsurları.....	50
Şekil 5: Araştırmanın Modeli.....	79
Şekil 6: Otomotiv Sektörü Ana Sanayii - Tedarikçi Ağı Görünümü - I	85
Şekil 7: Otomotiv Sektörü Ana Sanayii - Tedarikçi Ağı Görünümü -II	86
Şekil 8: Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi	108
Şekil 9: Çevresel Belirsizliğin Aracı Etkisi.....	111
Şekil 10: Araştırma Bulguları Sonucunda Oluşturulan Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışını Etkileyen Dinamik Yetenekler Modeli.....	122

KISALTMALAR LİSTESİ

Ar-Ge	: Araştırma ve geliştirme
BT	: Bilgi teknolojileri
CEO	: Chief executive officer – Genel müdür
KBK	: Koşul bağımlılık kuramı
KFA	: Keşfedici faktör analizi
KMO	: Kaiser-Meyer Olkin Katsayısı
OEM	: Original equipment manufacturer – Ana Sanayi Üreticisi
OSD	: Otomotiv Sanayicileri Derneği
ODD	: Otomotiv Distribütörleri Derneği
SMJ	: Strategic Management Journal
TAYSAD	: Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği
TEHAD	: Türkiye Elektrikli ve Hibrid Araçlar Derneği
TOGG	: Türkiye'nin Otomobili Girişim Grubu

GİRİŞ

Bu tez çalışmasının hikayesi, yönetim organizasyon literatüründe sorulan kadim ve temel bir soru üzerine yeniden düşünme ihtiyacı ile birlikte başlamıştır. İşletme örgütleri, değişime nasıl cevap verirler? Elbette bu sorunun kendisi üzerine de sorulabilecek pek çok soru akla gelebilir. Örgütlerin davranışı ne demektir? Dış çevre ne anlama gelir? Dış çevre ne kadar dışarıdadır? Değişim nedir? İşletmeler değişimle nasıl etkileşir? Eğer işletmeleri dış çevresel değişimlere maruz kalan ve bunlar karşısında belirli davranışlar sergileyen aktörler olarak kabul ediyor isek (Barney, 1991; Donaldson, 2001; Meyer & Rowan, 1977), günümüzün toplumsal, iktisadi ve teknolojik koşullarına bakarak değişim ve değişime karşı sergilenen işletme davranışlarını tekrar düşünmemiz gerekiyor olabilir mi?

Yönetim organizasyon literatüründe pek çok farklı stratejik yönetim ve örgüt kuramı örgütlerin çevrelerindeki değişimlere cevap verme davranışlarını değişime adapte olma kavramı üzerinden ele almışlardır. Adaptasyon, örgüt üyeleri tarafından üstlenilen ve bir örgüt ile ekonomik ve kurumsal çevreleri arasındaki mesafeyi azaltmayı amaçlayan, gözlemlenebilir eylemlere yol açan kasıtlı karar verme biçiminde tanımlanmaktadır (Sarta vd., 2021). Bu kavram, ilgili literatürde örgütlerin çevrelerinde gerçekleşen değişimi çok geniş kapsamda ele alan, değişimin öncesinde ve sonrasında örgütlerin söz konusu değişime verdikleri tepkileri, stratejileri ya da adapte oluş biçimlerini ifade eden geniş bir çerçeveye sahiptir. Adaptasyon kavramı, tanımı gereği, değişime karşı verilen tepkiler sonucunda gerçekleşen bir uyumu temel almaktadır. Adapte olma, örgütsel veya bireysel düzeyde uyumlu hale gelme anlamı taşımaktadır.

Ancak değişimin gereklerine uyum sağlama olgusunu statik bir durum veya gelinen bir vaziyet olarak tanımlamak, semantik olarak da dayanılan değişim fikri ile çelişen ironik bir kavrayışa yol açmaktadır. Dolayısıyla adaptasyonu bir eylem, ulaşılan bir statü olarak kabul etmek yerine, zaman ve mekanla bağlantılarını göz önünde bulundurarak bir süreç biçiminde değerlendirmek olguyu daha geniş bir perspektiften görmeye yardımcı olacaktır. Değişiklikler ile yüz yüze gelen ve onların gerekleri ile bir biçimde etkileşen firmalar, uyum sağlamak veya uyumu gerçekleştirilememek gibi sonuçlara varabilirler. Ancak uyum sağlama durumunun gerçekleşmesi, karşılaşılan değişim koşullarını kendisi

ve gerekleri ile bir ilişkilene sürecini gerektirmektedir. Yani işletme örgütleri değişim-uyum ilişkisini etki-tepki prensibi ile ve mekanik bir biçimde yaşamamaktadırlar. Değişimin gerçekleşmesi, hatta tam olarak gerçekleşmeden öngörülmesi, etkilerinin fark edilmesi, bu etki veya gereklere uygun cevabın bulunabilmesi ve söz konusu davranış değişiminin hayata geçirilmesi, birbirinden farklı yönetsel eylemleri ve örgütsel düzenlemeleri ifade etmektedir

Öte yandan iktisadi, siyasal, kültürel ve hatta teknolojik değişimlerin en köklü olanları, çoğunlukla uzun zaman dilimleri içerisinde yani bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Birden bire ortaya çıkan bir buluşun ya da icadın bile ne kadar birden bire olduğu tartışmaya açık bir sorudur. Örgütsel adaptasyonu da bu bağlamda bir süreç olarak ele almak gerekir (Chakravarthy, 1982; Sarta vd., 2021) Bazı değişimler, gerçekleştikleri alana, etki düzeyine ve hızına göre çok uzun yıllar sürebilmektedirler. Örneğin benzinli ve içten yanmalı motorlar ile otomobillerin ilk ortaya çıkışı, bilgisayar teknolojisinin gelişimi, internetin ortaya çıkışı ve yayılımı, hem radikal etkiler yani dönüşümler yaratmış hem de on yıllar süren zaman dilimlerine yayılmıştır.

Değişime karşı sergilenen örgüt davranışı temel mesele olarak alındığında, değişim sürecinin hangi aşamasında gözlem yapıldığı da ayrıca önem kazanmaktadır. Tamamlanmış radikal değişim süreçlerinin ardından düşünmek, örneğin örgütlerin nasıl adapte olduklarına ve bu adaptasyonun örgütler ya da örgüt popülasyonları açısından hangi sonuçları doğurduğuna bakmak, soruyu da gözlemi de şekillendirmektedir. Dolayısıyla temel soru, belirli koşullar ve kısıtlar altında yeniden sorulmaya muhtaç hale gelmektedir. Henüz başlangıç aşamasında olan, radikal farklılıklara yol açan bir teknolojik değişimin ortaya çıktığı koşullarda işletmeler nasıl davranırlar? Buradaki davranışlar, adaptasyon kavramı ile karşılanabilir mi? Hem değişimin kendisini hem de işletme davranışını süreç olarak ve karşılıklı etkileşimli biçimde ele aldığımızda tanımlarımızın ve sorularımızın da değişmesi gerekir mi?

Nihai olarak adaptasyon olgusunun nasıl kavramsallaştırıldığı, hangi tür bir değişimden söz edildiği ve söz konusu değişimin boylamsal niteliği, örgütlerin değişime karşı sergiledikleri davranışlar meselesini yeniden düşünmeye değer hale getirmektedir.

Bu tez çalışmasında, henüz tamamlanmamış bir değişim sürecinde firmaların¹ sergilediği davranışlar, yani değişim karşısında verdikleri tepkilerin, bir uyum statüsüne kavuşmamış olduğu fikri esas alınmaktadır. Çalışmanın iki temel sorusu şu şekilde özetlenebilir:

1.Radikal bir değişim sürecinin içinde olan örgütler, adaptasyon süreçlerinde hangi davranışları sergilemektedirler?

2.Bu davranışları belirleyen –firma davranışını birbirinden ayırtıran- faktörler neler olabilir?

Tez çalışmasının sorularını tetikleyen gözlem, otomotiv sektöründe elektrikli ve hibrid araç üretimine geçişle başlayan değişimin de uzun yıllardır devam eden ve henüz tamamlanmamış niteliğidir. Dolayısıyla otomotiv sanayiindeki örgütlerin, farklı düzeylerde yer aldıkları bir adaptasyon sürecinde oldukları, değişimin de örgütsel adaptasyonun da henüz olgunlaşmadığı, işletmelerin bu süreçte değişime belirli tepkiler verdikleri ancak henüz adapte olmadıkları öne sürülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada değişime karşı firmaların reaksiyonlarını ve stratejilerini belirlemek üzere adaptasyon kavramı yerine “değişime cevap verme davranışı” tanımı yapılarak bu tanım üzerinden bir tartışma yürütülmektedir.

Son yirmi yıl içerisinde, Schumpeteryen bakış açısıyla yapılan çalışmalar piyasalarda dinamizmin artmasıyla birlikte firmaların rekabetçi pozisyonlarını korumakta zorlandıklarını ortaya koymuştur (McNamara vd., 2003; Wiggins & Ruefli, 2005). Örneğin Wiggins ve Ruefli (2005), yaptıkları ampirik çalışmada firmaların rekabet avantajlarını sürdürebilecekleri ortalama sürenin zamanla azaldığını tespit etmişlerdir. Başarılı olan birçok firma, zaman içerisinde çevrelerinde gerçekleşen değişikliklere adapte olamadıklarında başarısız olmaktadır (Harreld vd., 2007). Günümüzde firmalar, rekabet çevrelerindeki değişikliklerden kaynaklanan fırsatları değerlendirmek veya tehditleri etkisiz hale getirmek için kaynaklarını nasıl kullanacaklarını her zamankinden daha fazla bilmek zorundadırlar (Hansen vd., 2004; Kor & Leblebici, 2005; Lavie, 2006). Firmalar arasındaki performans farklılıklarını konu edinen stratejik yönetim literatüründe kaynak tabanlı görüş bu olguları firma düzeyinde açıklamaya çalışmaktadır. Kaynak

¹ Bu tez çalışmasında analiz düzeyi örgüt düzeyindedir. Dolayısıyla işletme, firma, örgüt gibi kavramlar bu çerçevede kullanılmıştır.

tabanlı görüş; firmaların değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez kaynaklarını ve yeteneklerini değer yaratan stratejiler geliştirmede kullanarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde ettiklerini varsayan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Barney, 1991; Conner & Prahalad, 1996; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Ancak kaynak tabanlı görüş firma yeteneklerinin rekabet üstünlüğüne nasıl katkıda bulunduğu konusunu net bir şekilde açıklamamaktadır. Kaynak tabanlı görüşün statik yapısına çözüm olarak önerilen (Furrer vd., 2008) ve özellikle değişimin yoğun olduğu çevrelerde firmaların nasıl rekabet üstünlüğü yaratabileceğine odaklanan dinamik yetenekler yaklaşımı 2000’li yılların başından itibaren yönetim alanında en çok çalışılan araştırma alanlarından biri olmuştur (Albort-Morant vd., 2018). Bu nedenle stratejik yönetim teorisi, tipik kaynak tabanlı görünümünden dinamik bir perspektife, dinamik yetenekler yaklaşımına doğru yönelmiştir.

Dinamik yetenekler yaklaşımı çevresel değişimlere ayak uydurmak için gerekli olan yeteneklere odaklanmaktadır. Kaynaklarını ve yeteneklerini sistematik olarak uyarlayabilen firmalar, diğer organizasyonlara göre sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratma veya elde tutma şansına sahip olacaklardır (Teece vd., 1997). Dinamik yetenekler literatürünün en çok referans verilen araştırmacılarından biri olan Teece, dinamik yeteneklerin önemini “Yeniliklerin, icatların ve üretim kaynaklarının coğrafi ve organizasyonel olarak daha fazla çeşitlendiği bu dönemde küresel ekonominin çok daha açık ve ulaşılabilir olması dinamik yeteneklerin önemini daha da artırıyor” diyerek vurgulamıştır (2007, s. 1321).

Bu tez çalışmasının temel amacı, firmaların kapsamlı bir teknolojik yeniliğe² yönelik cevap verme davranışlarının ne olduğunu, söz konusu davranışların firmaların dinamik yetenekleriyle ilişkisini ve bu ilişkide çevresel belirsizlik düzeyi ile firmaların tedarik ağındaki konumu gibi iki temel faktörün rolünü incelemektir. Böylece incelenen firmaların çevresel değişime cevap verme davranışlarının ne olduğunu tespit etmek ve tepkilerin hangi faktörlere bağlı olarak şekillendiği ortaya konmaya çalışılacaktır

Tezin en önemli ilk katkısı, henüz devam eden bir radikal teknolojik değişim sürecinde gözlem yaparak, değişime karşı sergilenen örgütsel davranışları adaptasyon

² Çalışmanın odak noktası olan teknolojik yenilik devrimci, yıkıcı (A. Afuah, 2001; R. M. Henderson & Clark, 1990; Tushman & Anderson, 1986) ve radikal (Tidd vd., 2005, s. 12) yenilik olarak kabul edilmektedir.

kavramını bir süreç olarak kabul etme fikrinden hareketle tespit etmektir. İkinci olarak söz konusu değişime tepki dinamik yetenekler açısından ele alınmakta, dinamik yeteneklerin radikal değişim sürecinde oynadığı role ilişkin ampirik sonuçlar ortaya konmakta ve kuramın açıklayıcı gücüne katkı yapılmaktadır. Son olarak, ortaya konan araştırma modeli ve otomotiv yan sanayi üzerinde yapılan gözlem, firmaların radikal bir teknolojik değişime cevap verme davranışları ile dinamik yetenekler arasında var sayılan ilişkide, çevresel belirsizlik düzeyini ve örgütün tedarikçi ağı üzerindeki konumun dikkate alarak bir açıklama getirmekte ve dinamik yeteneklerin rolünü iki makro faktörü ele alarak daha geniş bir perspektiften açıklama şansı sunmaktadır.

Dinamik yetenekler, Teece ve meslektaşlarının (1997) temel makalesinde “Fırmanın hızla değişen ortamları ele almak için iç ve dış yetkinlikleri entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu makaleden günümüze kadar dinamik yetenekler çerçevesi öncelikle iki ana akım³ etrafında ayrılmakta son on yılda ise birbirine daha yakın hareket etmektedir (Kump vd., 2019; Wilden vd., 2016). Dinamik yetenekler çerçevesi erken dönem çalışmalarında üç boyut üzerinden ele alınırken temel vurgu, dinamik ve sıradan yetenekler arasındaki ayrım üzerindedir. Ancak son on yılda dinamik yetenekler çerçevesi çok daha geniş bir üst (şemsiye) kavram halini almıştır ve farklı yazarlar tarafından pek çok farklı kavram dinamik yetenek olarak değerlendirilmektedir. Tez çalışmasının araştırma kısmı keşifsel nitelikte olup çalışmanın amacına uygun olarak incelenen literatür çerçevesinde firmaların değişime cevap verme davranışını etkileyebilecek sekiz farklı dinamik yetenek (örgütsel strateji yeteneği, çevresel tarama yeteneğinin, bilginin oluşturulması yeteneği, bilginin paylaşılması yeteneği, dönüşüm yeteneği, bütünleştirme yeteneği, örgütsel optimizasyon yeteneği) ele alınmıştır. Böylece firmaların değişime cevap verme davranışını etkileyen dinamik yetenekler tespit edilerek bir dinamik yetenek konfigürasyonu oluşturmak amaçlanmıştır.

Dinamik yetenekler literatüründe kavramsal çalışmalarda hızla değişen çevre vurgusu yapılmakta ve firmaların bu hızla değişen ortamlarda rekabet edebilmeleri için iç ve dış yeteneklerini bütünleştirmeleri ve yeniden yapılandırmaları gerektiği

³ DY literatüründe erken dönem çalışmalarına şekil veren iki ana makale ikinci bölümde “Teknolojik Yenilik ve Değişim Karşısında Örgütler ve Dinamik Yetenekleri” başlığı altında tartışılmıştır.

belirtilmektedir. Ancak bu güne kadar yapılan ampirik çalışmalarda dinamik yeteneklerin hızla değişen çevrelere karşı firmaların cevap verme davranışına etkisi incelenmemiştir. Dinamik yetenekler literatüründeki ampirik çalışmalar genel olarak dinamik yetenekler ile firma performansı arasındaki ilişkilere odaklanmıştır (Bag vd., 2020; Eriksson, 2014; Fainshmidt vd., 2016; Novais vd., 2020). Bu bağlamda dinamik yeteneklerin firmaların değişime cevap verme davranışına olan etkisini inceleyen bu tez çalışması dinamik yetenekler literatüründeki söz konusu boşluğu doldurması açısından oldukça önemlidir.

Değişim ve gelişme çabası, sosyal bilimlerdeki en büyük temalardan biridir (Ford & Ford, 1994; Holt vd., 2011; Pettigrew vd., 2001). Yirmi yıldan daha uzun bir süredir değişim çalışmaları, sadece örgüt teorisinde ya da stratejik yönetim alanında değil, sosyoloji, ekonomi ve siyaset bilimi gibi aynı kökten disiplinlerde de temel bir araştırma alanı haline gelmiştir (Clemens & Cook, 1999; Mahoney & Thelen, 2010; Micelotta vd., 2017). Örgütlerin değişime cevap verme davranışıyla ilgili çalışmalar daha çok değişime hazır olma kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu çalışmada hazır olma kavramı değişime cevap verme davranışının iki boyutundan biri olarak ele alınmıştır. Literatürde değişime hazır olma kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak örgüt içine odaklanılmıştır. Örgüt içine odaklanılan çalışmalarda hazır olma kavramının her ne kadar örgütsel değişim çabalarının doğası gereği çok seviyeli süreçleri içerdiği kabul edilse de çalışmaların büyük çoğunluğunda bireysel hazır olma seviyesi incelemektedir (Caldwell vd., 2009; Pettigrew vd., 2001; Whelan-Berry vd., 2003). Bu bağlamda çalışmalar çok düzeyli bir bakış açısı benimsememektedirler. Değişime hazırlığı incelerken teori ve ölçüm düzeyi ezici bir çoğunlukla bireysel düzeyde olsa da, araştırmacılar genellikle bu verileri bir örgütün değişime hazırlığı hakkında açıklamalar yapmak için kullanırlar (Bouckenooghe, 2010). Ancak bu durum tartışmalıdır çünkü bir analiz düzeyinde geçerli olan ilişkiler, farklı bir analiz düzeyinde daha güçlü veya daha zayıf olabilir hatta tersine bile dönebilir (Ostroff, 1993). Bu çalışmada değişime hazır olma kavramı “örgütün” hazır olması olarak ele alınmıştır ve örgüt seviyesinde hazır olma durumunu ölçmesi açısından değişim literatürüne katkı vermesi beklenmektedir. Örgütlerin değişime cevap verme davranışlarının bir diğer boyutu olarak değişimin farkına varma kavramı kullanılmıştır. Örgütlerin değişimin farkına varmaları için örgütlerin çevrelerinde gerçekleşmesi muhtemel değişimleri fark edebilecek dinamik yetenekleri tespit edebilmek bu tez çalışmasının çıkış noktalarından biridir. Literatürde değişimin fark etme ile ilgili bir

ölçeğin olmaması, değişime hazır olma ile ilgili yapılan çalışmalarda kullanılan ölçüklerin örgüt düzeyinde olmaması, tezin araştırma sorunsalını oluşturan teknolojik değişimin otomotiv sektörüne özgü olması ve tedarikçiler bağlamında inceleniyor olması gibi nedenlerden dolayı örgütlerin değişime cevap verme davranışını analiz etmek için ölçük geliştirilmiştir. Geliştirilen 2 boyutlu (değişimin farkına varma, değişime hazır olma) ölçük çalışmanın bir diğer önemli katkısıdır.

Tezin araştırma evrenini Türkiye otomotiv tedarik sektöründe faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Otomotiv sektörünün araştırma evreni olarak seçilmesinin en önemli nedeni sektörde hali hazırda çok büyük bir teknolojik değişim olan elektrikli ve hibrid motorlu araçlar üretimine geçişin başlaması ve her geçen yıl elektrikli ve hibrid motorlu araç üretiminin toplam üretim miktarındaki payının artmasıdır. Bu değişim Schumpeterian manada yaratıcı yıkıma net bir örnek teşkil etmektedir. Öte yandan otomotiv sektöründeki teknolojik değişim, ana sanayiden yan sanayi yani tedarikçilere doğru yayılan etkileri gözlemlemek açısından da çok elverişli bir saha yaratmaktadır. Genellikle bir firmanın varlıkları üzerinde etkisi olan teknolojik değişim aynı zamanda tedarikçilerinin varlıkları üzerinde de doğrudan bir etkiye sahiptir (A. N. Afuah & Bahram, 1995). Çalışmada ana üreticiler yerine tedarikçi firmalara odaklanılmasının en önemli nedeni ana üretici firmaların önemli bir kısmının hali hazırda elektrikli veya hibrid araç üretmeye başlamış olmasıdır. Tedarikçi firmaların büyük kısmı ise hala petrol yakıtlı motorlara uygun tedarik sağlamakta, ancak bir yandan da gelmekte olan büyük değişime hazırlanmaktadır. Elektrikli otomobillerin gelişi, içten yanmalı motor bileşenlerinin tedarikçileri için, mekanikten ziyade elektrikli ve büyük oranda çok daha farklı bir teknolojiye dayandığından, yeteneklerinin artık kullanılmadığını fark etmeleri anlamına da gelecektir. Bir tedarikçinin tedarik ağındaki konumu, tedarikçi ile diğer aktörler arasındaki etkileşimleri sonucu olarak tanımlanır. Bu konum, tedarikçinin işleyişinde ve yenilikçiliğinde önemli bir rol oynayan ağ kaynaklarına erişim elde etmek ve ağdaki diğer aktörlerden öğrenmek için gerekli fırsatları görmesini sağlar. Tedarik ağında daha üstün konuma sahip bir tedarikçi diğer aktörlerden öğrenebileceği çok sayıda heterojen veri ve bilgiye erişme fırsatına sahiptir. Otomotiv sektöründe ana sanayiinden tedarikçiye, tedarikçiden onun tedarikçisine giden ve sektörde bulunan tüm firmaların ağdaki konumlarını net olarak bildikleri bir yapı söz konusudur. Tedarikçiler ana müşterilerinin konumlarına göre kendi pozisyonlarını tanımlamaktadır ve bu konumlandırma resmi

olmasa bile tüm otomotiv tedarikçi yöneticilerinin zihninde net olarak bellidir. Bu gözlemden hareketle otomotiv tedarikçisi firmaların tedarik ağındaki konumlarının ana sanayiden dışarıya doğru (merkezden çevreye doğru) değişime cevap verme davranışlarını etkilemesi beklenmektedir. Bu doğrultuda araştırmada dinamik yeteneklerin firmaların değişikliğe cevap verme davranışına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici etkisi de incelenmiştir.

Otomotiv sektöründe gerçekleşmekte olan bu köklü değişim, otomotiv sektörünün alt ürün gruplarının bazılarını temelinden değiştirecek kadar ciddi olurken bazı alt ürün gruplarına etkisi ise daha az olacaktır. Örneğin içten yanmalı motorlarla doğrudan alakalı olan yakıt tankı, ateşleme ürünleri, egzoz gibi parçalara olan ihtiyaç ortadan kalkarken, elektronik aksam ürünlerine ihtiyaç artacaktır. Diğer taraftan koltuk, direksiyon simidi, ön konsol gibi iç aksamda ise değişikliğin etkisi çok daha az olacaktır. Bu durumda tedarikçi firmaların, ürettikleri ürün grubuyla alakalı olarak doğrudan, dolaylı, olumlu ya da olumsuz pek çok farklı şekilde etkileneceği söylenebilir. Bu nedenle tedarikçi firmaların ürettikleri ürün grubuna göre değişime cevap verme davranışlarında anlamlı bir farklılık oluşması beklenmektedir.

Belirsizlik kavramı, örgüt kuramları ve stratejik yönetim literatüründe, özellikle firmalar ve dış çevreleri arasındaki ilişkileri inceleyen kuramlar için uzun zamandır merkezi bir kavram olarak kullanılmış ve birçok çalışmanın temel değişkenlerinden bir tanesi olmuştur. Dinamik yetenekler literatüründe de teorik çalışmalarda çevresel belirsizliğin yoğun olduğu ortamlarda dinamik yeteneklerin rolüne önem verilmektedir. Tezin araştırma evrenini oluşturan otomotiv sektörü, 1930'lardan yakın zamana kadar temel teknolojik soruların çözüldüğü paradigmatik "olgun" endüstrilerden biri olmuştur (Abernathy & Clark, 1985). Ancak sektör, elektrikli araç üretimine başlanmasıyla birlikte endüstrinin potansiyel evrimi hakkında birden fazla belirsizlik kaynağı ile karşı karşıya kalmış durumdadır (Teece, 2018). Bu perspektifte araştırmanın ana sorunsalını ortaya çıkaran ve otomotiv sektöründe gerçekleşen değişim, otomotiv tedarikçisi yöneticilerinin çevresel belirsizlik algısının artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle çevresel belirsizlik kavramı araştırmada hem aracı değişken hem de düzenleyici değişken olarak incelenmiştir.

Bu tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümünde çalışmanın ana sorunsalını oluşturan otomotiv sektöründe gerçekleşmekte olan teknolojik yenilik değişim ve adaptasyon literatürü çerçevesinde incelenmiştir. Adaptasyon çerçevesinde örgüt ve stratejik yönetim kuramları tartışılıp değişime cevap verme davranışının adaptasyon kavramı içerisindeki konumu ifade edilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde örgütlerin değişime cevap verme davranışını etkileyen faktörler açısından tezin temel dayanağını oluşturan dinamik yetenekler çerçevesi, teorik gelişimi ve erken dönem çalışmalarıyla şekillenen alt boyutları ve temel varsayımları açıklanmıştır. Daha sonra dinamik yetenekler çerçevesinin son dönemdeki gelişimine yer verilip örgütlerin değişime cevap verme davranışlarını etkileyebilecek dinamik yetenekler belirlenmiştir. Ardından tezin araştırma alanını oluşturan otomotiv sektörü, sektörün mevcut durumu, sektörde büyük değişime neden olan elektrikli ve hibrid araç üretiminin içten yanmalı motorlu araçlara göre durumu incelenmiştir. Son olarak araştırma problemi kapsamında incelenen diğer değişkenler çevresel belirsizlik ve tedarikçilerin tedarik ağındaki konumları da akademik yazına dayalı olarak nasıl tanımlandıkları ve kavramsallaştırıldıkları incelenmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde araştırmanın tasarımı, amacı, amaç doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli ve hipotezlere yer verilmiştir. Tezin dördüncü bölümünde araştırmada izlenen yöntem (örneklem seçimi, veri toplama prosedürü, araştırmada kullanılan ölçekler) anlatılarak araştırma sonucu elde edilen bulgular açıklanmıştır. Tezin beşinci ve son bölümünde ise analiz sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve çalışmanın sonucuna yer verilmiştir.

BÖLÜM 1: YÖNETİM ORGANİZASYON LİTERATÜRÜNDE DEĞİŞİM VE ADAPTASYON TARTIŞMALARI

Bu bölümde araştırmanın ana temasını oluşturan teknolojik yenilik, yeniliğin neden olduğu değişim ve örgütlerin değişime cevap verme kavramı, adaptasyon kuramları dahilinde açıklanacaktır. Değişime cevap verme kavramının adaptasyondan farkı örgüt kuramları ve stratejik yönetim kuramları perspektifleriyle ele alınarak açıklanacaktır.

1.1. Teknolojik Yenilik, Değişim ve Adaptasyon

1940'lı yıllardan beri çeşitli disiplinlerden farklı bakış açılarına sahip akademisyenler yenilik kavramı üzerine araştırma yapmaktadırlar ve bunun sonucu olarak çok parçalı bir yenilik literatürü oluşmuştur (Birkinshaw & Mol, 2008; Kim vd., 2019, s. 2). Yeniliğe ilişkin perspektifleri yönetim teorileri temelinde dört farklı paradigma üzerinden açıklamak mümkündür. Bunlar: rasyonel verimlilik, sembolik kurumsal perspektif, süreç evrimi ve yapısal koşul bağımlılık perspektifleri.

Schumpeter'in (1942) öncülüğündeki rasyonel verimlilik perspektifi, yenilik kavramı üzerine inşa edilen en baskın perspektif olarak kabul edilir. Bu bakış açısına göre yeniliğin temel amacı, ekonomik faydalar elde etmek ve paydaş zenginliğini en üst düzeye çıkarmaktır (Abrahamson, 1991). Burada ki temel endişe yenilik için bir fayda-maliyet analizidir. Bu bağlamda teorik temel, yeniliğin amacının faydaları en üst düzeye çıkarmak, pazar payını artırmak, rekabet avantajı elde etmek ve teknolojik verimlilik elde etmek olduğuna işaret etmektedir (Kim vd., 2019, s. 2). Bu durumun oluşması içinde yenilikten elde edilen faydanın, yeniliği oluştururken katlanılan maliyeti aşması gerekir. Bu perspektif yeniliğin dış çevrenin potansiyel etkisinden bağımsız olduğu varsayımına dayanmaktadır diğer bir deyişle, dış çevreyi dikkate almadan sadece organizasyonun iç özelliklerini vurgulayarak örgütsel verimliliği artırmaya odaklanılmıştır.

Sembolik kurumsal perspektif (The symbolic institution), bir organizasyonun kurumsal statüsünü sürdürmek ve topluluklar içinde kabul edilebilirliğini artırmak için yenilik yapmaya çalıştığını varsayar. Yeni kurumsal kurama dayanan bu bakış açısı yeniliğin sembolik etkisine ve kurumsallaşmasına odaklanır (Scott, 2001, s. 153). Ekonomik faydaları vurgulayan rasyonel verimlilikten farklı olarak bu teorik temel, bir

kuruluşun neden ekonomik fayda sağlamayan veya teknolojik verimsizliğe yol açan yeniliği takip ettiğini açıklamaya çalışır. Bu teoriye göre, yenilik ortaya çıkar ve sonra dış paydaşların çoğunluğa etkisine yanıt olarak sosyal meşruiyet ve paydaş desteği gibi sembolik yönlerden bir organizasyonun hayatta kalması ve büyümesi için stratejik bir araç haline gelir (Powell & DiMaggio, 1991, ss. 65–68; Scott, 2001, ss. 152–154).

Süreç evrimi perspektifi, örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için çeşitliliğin ve seçici korumanın peşinden gitme sürecinde örgütsel yeniliğin meydana geldiği varsayımıyla başlar (A. Y. Lewin & Volberda, 1999; Staw, 1990). Bu yaklaşıma göre, örgütsel yeniliğin nihai amacı, çevreye uyum sağlayarak hayatta kalmaktır. Popülasyon ekolojisi kuramından beslenen bu perspektif, yenilik geliştikçe çeşitlilik arayışını ve seçici koruma sürecini belirleyen faktörlerin araştırılmasına odaklanır (Van de Ven, 1993). Bu perspektife göre örgütsel çeşitlilik arayışı ve seçici koruma süreci eşbiçimli hale geldiğinde, örgütsel evrimin gücü örgütün içine çekilebilir ve bu durum oluşturulduğunda örgütlerin hayatta kalması sağlanmış olur.

Yapısal koşul bağımlılık kuramı ise örgütsel performansın örgütsel yapı ve koşullar arasındaki uyuma dayandığını öne sürer (Donaldson, 2001, ss. 185–186; Morton & Hu, 2008). Kurama göre örgütsel büyüklük ve dış çevre koşulları, altta yatan temel koşul bağımlılıkları arasındadır (Donaldson 2001). Bu bakış açısı, yeniliğin belirleyicileri ile koşullu faktörler arasındaki uyumun sonucunu örgütsel yenilik olarak görmektedir. Bu yaklaşımın temel vurgusu yenilik özelliklerinin, örgütsel yeniliği artırmada koşullu faktörlere ne ölçüde uyduğunu belirlemektir.

Yönetim teorilerinin yeniliğe ilişkin paradigmalarından kısaca bahsedildikten sonra tezin bu bölümünde yenilik kavramına ve literatürde yapılan yenilik çeşitleri ayrımına yer verilecektir.

Literatürde yenilik⁴ kavramı pek çok farklı tanımlamalar ile açıklanmıştır. Yenilik temelde yeni bir şeyler bulma, yapma ve ticarileştirme sürecidir (Junarsin, 2009). Daha kapsamlı bir tanımlama yapmak gerekirse yenilik, orijinal, yeni ve değerli bir ürün, bir üretim süreci ya da bir hizmet yaratmak için bilginin sentezi, kombinasyonu ya da

⁴ İngilizcede ki “innovation” kelimesi Türkçe ’de bazı yazarlar tarafından “inovasyon” olarak kullanılmasına rağmen Türk Dil Kurumu’nda inovasyon kelimesi “yenileşim” olarak ifade edilmektedir (<https://sozluk.gov.tr>, 2021). Bu çalışmada “innovation” kelimesinin karşılığı olarak yenilik kelimesi kullanılmıştır.

somutlaşmasıdır (Luecke, 2008, s. 3) Bir başka tanımda yenilik yeni bir pazar ve/veya ürün ve hizmet fırsatı yaratmak algısıyla başlatılan ticari başarı için geliştirme, üretim ve pazarlama görevlerine yol açan teknolojik tabanlı buluştur şeklinde ifade edilmiştir (Garcia & Calantone, 2002). Schumpeter'in (1934) erken dönem çalışmasından başlayarak günümüze kadar araştırmacılar yenilikleri tanımlamak için çok çeşitli terimler kullanmışlardır. “Devrimci”, “yıkıcı”, “kesintili”, “radikal”, “sürekli” veya “atılım” (Freeman, 1974; Garcia & Calantone, 2002; Tushman & Anderson, 1986) gibi birçok terim, yenilikleri daha çok yarattıkları etkileri açısından tanımlamaktadırlar. Farklı rekabet etkileri olan farklı yenilik türleri olduğu fikri, Schumpeter'den (1942) beri yenilik literatüründe önemli bir tema olmuştur. Schumpeter'in yaratıcı yıkıma yaptığı vurgunun ardından, literatürde firmaların yerleşik yetenekleri üzerindeki etkileri açısından farklı türdeki yenilikler karakterize edilmiştir (R. M. Henderson & Clark, 1990).

Yeniliğin esasen değişim olduğunu belirten Tidd ve meslektaşları (2005, s. 10) yeniliği dört geniş kategoride ele almaktadırlar. Bunlar;

- Ürün yeniliği: Bir firmanın sunduğu ürün/hizmetlerdeki değişiklikler.
- Süreç yeniliği: Ürünün/hizmetin üretilmesi ya da sunulma yöntemindeki değişiklikler.
- Pozisyon (konum) yeniliği: Ürünün/hizmetin tanıtılma yöntemindeki değişiklikler.
- Paradigma yeniliği: Firmanın yaptıklarını çerçeveleyen (belirleyen) temel zihinsel modeldeki değişiklikler.

Yeni bir araba tasarımı ürün yeniliğine girerken otomobil üretmek için kullanılan üretim yöntemleri ve ekipmanındaki değişiklik, süreç yeniliğine örnek olarak gösterilebilir. Tidd ve meslektaşları belirledikleri bu geniş kategorinin keskin çizgilerle birbirinden ayrılmadığını aksine bazen bu ayırım çizgisinin bulanıklaşabileceğini belirtmişlerdir. Hatta bazen yeniliğin yerleşik bir ürün veya sürecin algısını belirli bir kullanıcı bağlamında yeniden konumlandırarak da gerçekleşebileceğini ifade etmişlerdir. Örneğin, Birleşik Krallık'da köklü bir ürün olan Lucozade, başlangıçta çocuklara ve nekahet dönemindeki⁵ hastalara yardımcı olmak için glikoz bazlı bir içecek olarak geliştirilmişken marka sahipleri tarafından, sağlıklı egzersiz için performans arttırıcı bir

⁵ Geçirilen bir hastalıktan sonra sağlık ve güç kazanıncaya kadar devam eden zayıflık dönemi

yardımcı olarak sağlıklı egzersiz (fitness) pazarına yönelik olarak yeniden piyasaya sürmeleri pozisyon (konum) yeniliğine iyi bir örnektir (Tidd vd., 2005, s. 11). Zihinsel modeldeki değişikliklere örnek olarak bazı hava yolları şirketlerinin lüks ulaşım yöntemine bir alternatif olarak düşük maliyetli havayolları sistemine geçişini söyleyebiliriz.

Tez çalışmasında odaklanılan kısım yeniliğin türlerinden ziyade yeniliğin düzeyi (derecesi) ve bu düzeyin yarattığı etkilerdir. Örneğin bir torna tezgâhının hızını ve doğruluğunu artırmak, onu bilgisayar kontrollü lazer şekillendirme işlemiyle değiştirmekle aynı şey değildir. Bir otomobilin stilini güncellemek, çelik ve demir yerine yeni kompozit malzemelerden yapılmış elektrikli motora sahip tamamen yeni bir konsept otomobil üretmekle aynı düzeyde bir yenilik değildir. Bu bağlamda yeniliğin düzeylerini incelemek gerekir.

1.1.1. Yenilik Düzeyleri

Bir üst başlıkta bahsedilen geniş kapsamlı yenilik kategorisi dışında da literatürde yenilikle ilgili yapılan farklı sınıflandırmalar mevcuttur. Yenilik kavramının ve çeşitlerinin literatürde çok fazla olması bazı yenilik sınıflandırmalarının birbirinin yerine kullanılmasına neden olmuştur. Yenilik ve yenilikçilik terminolojisi hakkında literatür taraması yapan Garcia ve Calantone (2002), akademisyenlerin genellikle yenilik geliştirme sürecini anlamaya başladıklarına inandıktan sonra onlara ne ad verdiklerini çok önemsemediklerini hatta yeni bir "sevimli" isim kullanmayı tercih ettiklerini eleştirel bir dille ifade etmişlerdir. İnceledikleri 21 ampirik çalışmada toplam on beş yapı ve 51 farklı ölçek maddesini kullanıldığını tespit etmişlerdir. "Yenilikçiliğin – innovationativeness" işlevselleştirilmesindeki bu tutarlılık eksikliği, yenilik türlerini tanımlamak için 'yenilik' ve 'yenilikçilik' yapılarının birbirinin yerine kullanıldığını göstermektedir. Bu durum önemsiz bir nokta gibi görünse de yenilik tipolojisinin uyumsuz kategorizasyonlarına ve ampirik çalışmaların gerçekte neyi rapor ettiği konusunda yaygın bir kafa karışıklığına yol açmıştır. Bir araştırmacının "gerçekten yeni" olarak adlandırabileceği bir yenilik, başka bir araştırmacı tarafından "radikal" veya "süreksiz" olarak adlandırılmaktadır. Ek olarak, neyin 'yüksek', 'orta' ve 'düşük' yenilikçilik derecesi olarak kabul edildiğine ve bunun 'radikal', 'gerçekten yeni' ve 'artan' gruplandırmalarıyla ilişkili olup olmadığına dair tutarlı bir tanımlama yoktur (Garcia & Calantone, 2002). Bu nedenle bu çalışmada yenilik düzeyi bakımından en yaygın olarak kullanılan sınıflandırma ele alınmıştır ve bu

sınıflandırmada iki farklı yenilik türü işaret edilir: Aşamalı (incremental) yenilik ve radikal (radical, discontinuous) yenilik (Chandy & Tellis, 2000; Junarsin, 2009; Luecke, 2008, s. 3; Sorescu vd., 2003).⁶ Aşamalı yenilik, var olan teknolojileri ve formları kullanma ve bunlardan yeni bir ürün ya da hizmet üretme anlamına gelmektedir (Luecke, 2008, s. 3). Eğer ürün ya da hizmette sadece gelişmeler söz konusuysa bu aşamalı bir yeniliktir. Aşamalı yenilikler, teknolojiadaki küçük değişiklikleri, basit ürün geliştirmeleri veya mevcut performansı geliştiren yenilikleri kapsamaktadır (Kılıç, 2013, s. 68). Aşamalı yenilikte genellikle mevcut teknolojiden yararlanır, doğrusal ve sürekli devam eden iyileştirmeler söz konusudur (Junarsin, 2009). Radikal yenilik ise aşamalı yeniliğin aksine var olan teknoloji ya da yöntemlerden çok daha farklı bir yeniliği dünyaya sunmak anlamına gelmektedir.

Radikal yeniliklerde geliştirilen ürün ile yeni bir teknolojinin bütünleşmesi ve tüketicilerin temel ihtiyaçlarının mevcut ürünlerden daha iyi karşılanması söz konusudur. Bu perspektifte radikal yenilikler pazar ve teknoloji boyutu olmak üzere iki boyutu içermektedir. Pazara dayalı yeniliklerde tüketicilere mevcut ürünlerden daha iyi yararlar sunulmakta fakat kullanılan temel teknoloji çok da farklı olmamaktadır. Pantolona klavye, maus ve hoparlör monte edip kullanıcıların bluetooth aracılığıyla her bilgisayarda bunların kullanılmasını sağlamak pazara dayalı ve mevcut teknoloji ile yapılan bir yeniliktir (Kılıç, 2013, s. 76). Teknolojiye dayalı yenilikler ise mevcut ürünlerle karşılaştırıldığında yeni ve gelişmiş teknolojileri benimser ve mevcut pazardaki müşterilere yararları geliştirir. Başka bir ifadeyle pazar yönünden teknolojiye dayanan yenilikler mevcut pazarın ihtiyacını belirleyerek tüketicilere mevcut üründe daha iyi yararlar sağlayabilirler. Teknolojiye dayalı yenilik ise başlangıç aşamasında, yerleşik rakibiyle doğrudan bir meydan okumaya ya da hesaplaşmaya kalkışmaz. Bunun yerine endüstride kendisine yer edinmeye çalışır.

Tezin araştırma evrenini oluşturan otomotiv sektöründeki elektrikli araç üretimine geçişle beraber gelen büyük değişimin çok daha öncesinde Toyota ve Honda'nın piyasaya sürdüğü ilk hibrid (melez) arabalar, konsept olarak devrimci bir karaktere sahiptir ve bu günün otomobil dünyasını belirleyen içten yanmalı motor teknolojisinden köklü bir

⁶ Yenilik düzeyi anlamında kullanılan sınıflandırma (incremental-radical) Türkçe 'ye birden farklı şekilde çevrilmiştir. Aşamalı - radikal yenilik, sürekli - sürekli olmayan yenilik, artımsal - radikal yenilik gibi. Bu çalışmada "aşamalı" ve "radikal" ifadeleri kullanılmıştır.

kopuşun ilk adımıdır (Luecke, 2008, s. 22). Bu örnek ele alındığında otomobil üreticileri otomotiv piyasasına hakim olan içten yanmalı motor teknolojilerini direk ortadan kaldıracak potansiyelde bir yenilik olan elektrikli motor araç üretimine başlamadan önce hibrid araç üreterek iki teknolojiyi bir arada kullanmışlardır. Böylece elektrikli araçlar pazarda kendilerine yer edinmeye başlamış ve nihai tüketiciye ulaşmak çok daha kolay olmuştur.

Sonuç olarak yenilik düzeyleri küçük ve artırımlı iyileştirmelerden, yeniliğin uygulandığı objeyi düşünme ve kullanma şeklimizi değiştiren radikal değişikliklere kadar geniş bir aralığa sahiptir. Bazen bu değişiklikler belirli bir sektör veya faaliyet için ortaktır, ancak bazen tıpkı sanayi devriminde buhar gücünün oynadığı rol gibi toplumun temelini değiştirecek kadar radikal ve geniş kapsamlıdır. Otomotiv sektöründe hali hazırda yaşanan değişimin nedeni olan elektrikli/hibrid motorlu araç üretimine geçişte sektörün tamamını ve dolayısıyla o sektörden beslenen diğer sektörleri ciddi bir biçimde etkileyecektir. Otomotiv sektöründe gerçekleşen elektrikli ve hibrid araç üretimine geçiş süreci de bu perspektifte devrimci / yıkıcı yenilik olarak kabul edilmektedir (Pandit vd., 2017).

1.1.2. Teknolojik Yenilik ve Etkisi

Çalışmanın odak noktası olan teknolojik yenilik devrimci, yıkıcı (A. Afuah, 2001; R. M. Henderson & Clark, 1990; Tushman & Anderson, 1986) ve radikal (Tidd vd., 2005, s. 12) yenilik olarak kabul edilmektedir. Teknolojik yenilik, yerleşik firmalara kendilerini yenilemeleri için fırsatlar sağlar, ancak bu fırsatlar genellikle belirsizlikle doludur (Eggers & Kaplan, 2009). Teknolojik yenilik, endüstrinin gelişmesi ve üretkenliğin artmasıyla birlikte temel olarak tarih boyunca insanlığın yükselen yaşam standartlarını belirleyen en güçlü etmenlerden bir tanesi olmuştur ancak endüstriyel rolü ve etkisi nispeten yeni bir olgudur ve üzerine yapılan çalışmalar görece daha yenidir (Abernathy & Clark, 1985). Teknolojik değişim ise örgütsel çıktılar üretmek için gerekli bileşenleri, sistemleri, teknikleri veya yöntemleri değiştiren dışsal bir teknik yenilik olarak tanımlanmaktadır (Lavie, 2006). Teknoloji genel olarak örgütsel girdilerin örgütsel çıktılara dönüştürülmesi olarak tanımlanabilse de (Perrow, 1967; Rousseau, 1979) çeşitli analiz ve bağlam seviyelerinde çok sayıda tanım ve işlemseleştirme⁷ teknoloji

⁷ Operationalization: ölçülemez soyut kavramların ölçülebilir hale getirilmesi

araştırmalarının çeşitliliğini göstermektedir (Burkhardt & Brass, 1990). Teknolojik değişimden dışsal bir olay olarak bahsetmek, teknolojik sũreksizlik araştırmalarında (technological discontinuities research) geleneksel bir varsayımdır.

Teknoloji, ũst dũzey yũneticilerinin bilgileri, haberleri ve ekip ũyelerini etkilemesi muhtemel değişiklikleri etkin bir biçimde iletmesini gerektirir. Aynı zamanda, değişim uygulamasının yaşam dũngũsũ boyunca çeşitli değişim girişimlerinin başarisının ũlçũlmesinde çok ȳnemli bir rol oynar. İnsanların değişimin etkisini, gerekli eylemlere bağlılık dũzeyini ve doğru teknolojinin devreye alınmasını sağlamasını anlamalarına yardımcı olur (Matthysen & Harris, 2018). Bu nedenle, değişim yũnetimi sũrecinde teknolojinin rolũ gȳz ardı edilemez. Firmalar, gelişmiş netliği, evikliği artırmak ve dijitalleşmeden kaynaklanan değişikliklere hızlı yanıt vermeye odaklanmak için farklı kurumsal kaynaklar arasında daha mũkemmek bağlantı talep etmektedirler.

Firmalar faaliyetlerini ister kendi bũnyelerinde ister piyasa değişimleri yoluyla organize etsinler, genellikle teknolojik değişimle baş etmek zorundadırlar. Teknolojik değişimin dengeyi bozan doğasını ilk çalışan araştırmacı olan Schumpeter (1934) bu sũreci "yaratıcı yıkım" olarak adlandırmıştır. ũnkũ teknolojik değişim çoğu zaman eski endũstriler ve onları destekleyen yeteneklerin yıkılması pahasına yeni endũstriler yaratmaktadır. Belirli teknolojilerin bu "yıkıcı" doğasını yansıtın teknolojik değişim, firma yeteneklerini modası geçmiş hale getirme derecesinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmıştır (R. M. Henderson & Clark, 1990; Tushman & Anderson, 1986). Aslında Schumpeter'in argũmanı gayet sade ve açıktır: firmalar, stratejik avantaj elde etmek için teknolojik yeniliği kullanmaya çalışacaklar ve bunu başardıklarında bir sũre için çok fazla kar edecektirler. Bu durumu Schumpeter "tekel kârları-‘monopoly profits’" olarak adlandırır. Ancak elbette diğer firmalar yeniliği yapan firmanın ne yaptığını gȳrecek ve onu taklit etmeye çalışacaklardır, bunun sonucunda başka yenilikler ortaya çıkacak ve sonuçta ortaya çıkan yeni fikir sũrũleri sektȳrde bir dengeye ulaşılana kadar tekel kârlarla diğer firmalara taşınacaktır. Bu noktada yenilik dũngũsũ kendini tekrar etmiş olur. Ana firma veya bir başkası oyunun kurallarını yeniden yazarak bir sonraki yeniliği oluşturduğunda dũngũ yeni bir boyut kazanır (Tidd vd., 2005, s. 7). Schumpeter, aynı anda hem eski kuralları yok eden hem de yenilerini kuran ve yeni bir Şey yaratmak için sũrekli bir arayışın olduğu bu sũreci de paragrafın başında belirtildiği gibi "yaratıcı yıkım" olarak adlandırmıştır.

Teknolojik değişim, özellikle teknoloji yoğun endüstrilerde baskın bir yıkıcı güç olabilir. İki tür teknolojik değişim söz konusudur: endüstri ve firmaya özgü (de Leeuw vd., 2019). Firmaya özgü teknolojik değişim, bir firmanın endüstri düzeyindeki değişime göre yeni teknolojiler geliştirmesindeki değişim derecesini ifade eder. Bu durum, bir firmanın deneyimlediği firmaya özgü değişim derecesi ne kadar yüksekse, endüstrinin geri kalanına göre teknolojilerini o kadar fazla değiştireceği anlamına gelir. Buna karşılık endüstrideki teknolojik değişim, endüstri düzeyinde teknolojideki değişiklikleri ifade eder ve sektördeki bir grup firma için bir dizi teknoloji sınıfında belli bir dereceye kadar değişikliği öngörür. Bu değişikliklerin daha sonrasında tüm sektöre etkisi söz konusu olabilir (M. Song vd., 2005).

Genellikle bir firmanın varlıkları üzerinde etkisi olan bir teknolojik değişim aynı zamanda tedarikçilerinin varlıkları üzerinde de doğrudan bir etkiye sahiptir (A. N. Afuah & Bahram, 1995). Bu araştırmanın ana sorunsalını ortaya çıkaran ve dünya otomotiv sektöründe son on yıldır Türkiye otomotiv sektöründe ise son beş yıldır yaşanan değişim, Schumpeterian manada yaratıcı yıkıma net bir örnek teşkil etmektedir. Öte yandan otomotiv sektöründeki teknolojik değişim, ana sanayiden yan sanayi yani tedarikçilere doğru yayılan etkileri gözlememek açısından da çok elverişli bir saha yaratmaktadır. Elektrikli otomobillerin gelişi, içten yanmalı motor bileşenlerinin tedarikçileri için, mekanikten ziyade elektrikli ve büyük oranda çok daha farklı bir teknolojiye dayandığından, yeteneklerinin artık kullanılmadığını görmeleri anlamına da gelecektir. Teknolojik bir değişimin tedarikçi üzerindeki etkisi, müşterisi konumunda olan firma üzerinde iki tür etkiye sahip olabilir. Birincisi, tedarikçilerle önemli ilişkiler üreticilerin başarısı için kritik olduğundan (Dyer, 1996), bir tedarikçinin yeteneklerini geçersiz kılan teknolojik bir değişiklik, ana üreticiyi eski tedarikçisiyle devam etme konusunda zor bir seçimle karşı karşıya bırakır: Teknoloji veya yeniliğin yetkinlik arttırıcı olduğu yeni bir tedarikçiye geçiş (örneğin, yeni bir katılımcı) ya da eski tedarikçi ile devam etme. Üretici eski tedarikçisiyle kalırsa, mevcut ilişkilerini geliştirebilir, ancak tedarikçinin eski teknolojiden yenisine geçişte karşılaştığı sorunlarla başa çıkması gerekmektedir. Üretici tedarikçi değiştirirse, sıfırdan yeni ilişkiler kurması gerekir. İkinci etki ise değişiklik daha iyi özelliklere sahip bir bileşenle sonuçlanırsa, bileşen, sırayla, üreticinin sisteminde diğer bileşenlerinde değişiklikleri tetikleyebilir. Bu değişiklikler, eski teknolojinin

kullanılmasıyla kazanılan beceri ve bilgi birikimini gereksiz hale getirebilir (R. M. Henderson & Clark, 1990).

1.1.3. Adaptasyon Çerçevesinde Örgüt ve Stratejik Yönetim Kuramları

Tezin ana sorunsalını oluşturan otomotiv sektöründe gerçekleşmekte olan elektrikli ve hibrid motorlu araç üretimine geçişin bir teknolojik yenilik olduğu, bu teknolojik yeniliğin devrimci, yıkıcı ve radikal yenilik olarak kabul edildiğine dair literatüre bir önceki başlıkta yer verilmiştir. Bu bölümde ise örgütlerin çevrelerinde gerçekleşen büyük çaplı değişime nasıl adapte oldukları örgüt ve stratejik yönetim kuramları üzerinden aktarılacaktır.

Adaptasyon, belki de organizasyon teorisi ve stratejik yönetimdeki en yaygın kavramlardan biridir. Chakravarthy (1982, s. 35) adaptasyonu “stratejik yönetimin birincil amacı” olarak tanımlar. Bilimsel yönetimin (Taylor, 1911) ve endüstriyel yönetimin (Fayol, 1949) ortaya çıkışına kadar uzanan birçok bakış açısı, örgütsel başarıyı açıklamada adaptasyonun rolünün altını çizmiştir (Aldrich & Ruef, 2006). Strateji, yönetim ve kısmen iktisat alanında onlarca yıllık araştırma ve çalışmalara rağmen adaptasyon ve sürdürülebilir rekabet avantajı konusunda henüz netleşmemiş olan tartışmalar ve bunların çözümüne yönelik bilgi birikimi devam etmektedir. Tartışmalar temelde stratejik yönetim ve örgütsel ekoloji kuramlarının paradigmaları gereği farklılaşır. Örgütsel ekoloji teorileri, örgüt popülasyonlarının evrimini açıklamak için seçim, çeşitlilik ve elde tutma süreçlerine odaklanırken, stratejik yönetim teorileri, strateji ve organizasyon tasarımının bir fonksiyonu olarak firma düzeyinde adaptasyona odaklanır. Adaptasyon en yalın ifadeyle değişen koşullara uygun davranış biçimleri geliştirmek olarak tanımlanabilir (Yukl & Mahsud, 2010, s. 81). Bu konuda genel bir fotoğraf çekebilmek için stratejik yönetim kuramlarının yanı sıra örgüt kuramlarını da ele almak gerekir.

Koşul bağımlılık Kuramı (KBK) (durumsallık kuramı) (Burns & Stalker, 1961; Lawrence & Lorsch, 1967), firmaların çevreleri tarafından belirlenen koşullara “uyum” sağlamaları gerektiğini varsayar. KBK, klasik yönetim düşüncelerinin iddia ettiği gibi her koşulda geçerli örgütsel başarıyı getiren ideal bir örgütsel form ya da uygulama olmadığını ve çevresel koşullara göre organizasyon biçimlerinin değişebileceğini savunur (Sayılar, 2017, s. 92). Bu yaklaşımda organizasyon biçimleri daha statik ve daha esnek organizasyonel tasarımlar arasında değişiklik gösterirken, statik tasarımın daha istikrarlı

çevreler için, esnek tasarımın ise daha dinamik çevreler için uygun olduğu belirtilir. Örgütsel adaptasyon fikri, örtük olarak, yöneticilerin dış koşulları yeterince yorumlama ve uygun örgütsel tasarımları uygulama becerisine sahip oldukları varsayımına dayanır (A. Y. Lewin & Volberda, 1999). Buradaki vurgu, reaktif adaptasyon üzerindedir ve organizasyonların çevresel koşulları aktif olarak etkileme yeteneği büyük ölçüde göz ardı edilir. KBK içerisinde ele alınan stratejik seçim perspektifi (Child, 1972; Miles & Snow, 1978); bu kuramı, kuruluşların çevreleriyle etkileşime girdiği çeşitli yolları ve yönetsel stratejik seçimlerin de çevreyi aktif olarak şekillendirebildiğini hesaba katarak genişletmiştir.

Popülasyon ekolojisi kuramı (Hannan & Freeman, 1977), yönetsel niyet ve yönetsel eylemin adaptasyon üzerinde çok az etkisi olduğunu ya da hiç etkisinin olmadığını ve başarılı örgütlerin kaynak kıtlığı ve rekabete dayalı olarak “çevre” tarafından seçildiğini varsayar (A. Y. Lewin & Volberda, 1999). Ayrıca, popülasyon ekolojisi kuramına göre iç baskılar ve yapısal atalet (structural inertia) nedeniyle örgütler değişen koşullara aktif olarak uyum sağlayamamaktadırlar.

Yeni Kurumsal Kuram, belirli bir bağlamda bir düzenlemenin algılanan meşruiyetine bağlı olarak, belirli bir popülasyondaki örgütsel düzenlemelerin benzerliğini ve istikrarını açıklar (Greenwood & Hinings, 1996; A. Y. Lewin & Volberda, 1999). *Yeni kurumsal kuram* ilk dönemlerinde örgütsel değişimi değil durağanlık ve örgütler arası formlar ve uygulamalar arasındaki benzerliğin nedenlerini ve bu benzerliğin nasıl gerçekleştiğini, diğer bir deyimle benzeşme mekanizmalarını açıklamaya girişmiştir. Örgütsel alanlarda ve örgütlerdeki değişim daha sonraları kurumsal girişimci (Thornton & Ocasio, 2008) ve değişime adaptasyona karşı geliştirilen çeşitli stratejiler (uyuma, uzlaşma, kaçınma, karşı koyma ve manipülasyon) üzerinden açıklanmıştır (Greenwood & Hinings, 1996).

İşlem maliyeti kuramı (Williamson, 1975, 1985), örgütsel adaptasyonu organizasyonların piyasa ve hiyerarşi arasındaki yeterli kurumsal düzenlemeleri dengeleyerek ve maliyeti en aza indiren kurumsal düzenlemeyi aradığını varsayarak açıklar. *Davranış kuramı -Behavioral theory of the firm-* (Cyert & March, 1963), adaptasyonu yönetimlerin kaynakların tahsisleriyle inovasyon faaliyetlerine katılım arasındaki dengeyi kurma çabaları üzerinden açıklar. Bu kurama göre organizasyonların

değişikliklere adaptasyonu, durgun kaynakların mevcudiyeti ve yönetimin bu durgun kaynakları yeniliğe tahsis etme (stratejik) niyeti tarafından belirlenir (A. Y. Lewin & Volberda, 1999).

Evrimsel iktisat kuramı (Nelson & Winter, 1982), firmaların varlıkları sırasında bilgi biriktirdiklerini ve karmaşık rutinlere gömülü benzersiz beceri ve bilgi birikimine sahip bir repertuarına sahip olduklarını varsayar. Firmalar, genellikle aktarılması zor olan benzersiz becerilerin depoları haline gelir. Örtülü bilgi ve rutinler, firmaların değişen koşullara uyum sağlayan yeni çözümler aramasını sağlar (A. Y. Lewin & Volberda, 1999). Ancak bu rutinler ve beceriler hem eylemsizliğin hem de ayırt edici yetkinliğin kaynağıdır ve değişime karşı nispeten dirençlidirler. Sonuç olarak araştırmalar, örgütsel rutinlerin, büyük bir atalet ve esnek olmama kaynağı haline gelebildiğini ortaya koymaktadır (Hannan & Freeman, 1984). Rutinlerin yakın zamanda yeniden kavramsallaştırılmasıyla birlikte bir rutinin görünürde olan kısmı (rutin yapısı) ve performatif (rutin içindeki belirli aktörler tarafından sergilenen belirli eylemler) yönleri arasındaki etkileşimin organizasyonlar için yeni uygulamaların çeşitliliği, seçimi ve tutulması için kalıcı fırsatlar sağladığı varsayılmaktadır. Bu varsayım rutinleri potansiyel bir eskenlik ve değişim kaynağı olarak görmektedir (Feldman & Pentland, 2003).

Örgütsel öğrenme kuramı (Argyris & Schon, 1978; Huber, 1991), firmaların çevreleriyle uyum sağlamalarına izin veren geçmiş deneyimlere dayalı öğrenme, öğrenmeyi unutma veya yeniden öğrenme için bazı benzersiz becerilere sahip olduğunu varsayar. Hem reaktif hem de proaktif olan bu öğrenme süreci, geçmiş eylemlerin uygunluğunun ve gelecekteki eylemlerin potansiyel yararlılığının ilişkilendirilmesinin yanı sıra içgörü ve bilginin gelişmesini sağlar. Bu çerçevede firmalar, en temel işlevlerini yerine getirmek için yerel ve genişletilmiş aramayı dengeleyerek hayatta kalır ve aynı zamanda çevresel değişim ve iç atalet zorluklarıyla baş edebilmek için sürekli düşünmeye ve çevresini incelemeye devam eder (A. Y. Lewin & Volberda, 1999).

Kurumsal kuramlarla popülasyon ekolojisi kuramını birlikte kullanan araştırmacılar örgütlerin değişen çevresel koşullara yeterince hızlı bir şekilde uyum sağlayamadığı yönündeki argümanları geliştirmişlerdir (Ruef & Scott, 1998). Bu bakış açısına göre çevresel değişiklikler, seçim süreçlerini tetikleyerek örgütsel formların ve uygulamaların kaybolmasına (Ahmadjian & Robinson, 2001) ve izomorfik difüzyon

yoluyla yenilerinin ortaya çıkmasına (K. Lee & Pennings, 2002) yol açar. Popülasyon ekolojisinin aksini savunan araştırmacılar, organizasyonları uyum sağlama yeteneğine sahip olarak kavramsallaştırarak yıkıcı değişikliklere karşı başarılı tepkilerini araştırmışlardır. Örneğin, araştırmalar örgütlerin strateji ve yapıların başkalaşımına girerek rekabet üstünlüğünü koruyabildiğini göstermiştir (Lamberg & Pajunen, 2010). Örgütsel tepkiler üzerine yapılan araştırmalar, başarılı dönüşüm olasılığını artıran veya stratejik geçişleri engelleyen örgütsel özellikler ve stratejilerin yanı sıra, kuruluşların kurumsal bağlamlardaki değişikliklere göreli tepki vermesini etkileyen faktörlere de ışık tutmuştur (Allmendinger & Hackman, 1996; Kriauciunas & Kale, 2006).

Bu tez çalışmasında örgütlerin çevrelerinde gerçekleşen büyük çaplı değişime nasıl adapte oldukları, nasıl cevap verdiklerine ilişkin yapılan tartışmalar dinamik yetenekler literatürü üzerinden yeniden düşünülerek cevaplanmaya çalışılmıştır. Dinamik yetenekler kısmen yukarıda özetlenen bazı teorik perspektiflerin anlayışlarından yararlanırken aynı zamanda yeni yönleri de dikkate alan bütünleştirici bir çerçeve olarak ifade edilmektedir (Teece vd., 1997). Dinamik yetenekler rekabet avantajının firmaya özgü kaynak ve yetenek gruplarının kullanılmasıyla sağlandığını savunan kaynak temelli perspektifin temel anlayışı üzerine inşa edilmiştir (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Ancak araştırmacılar bu perspektifi, firmaların kendilerine özel kaynak ve yetenek demetlerini ilk olarak nasıl geliştirdikleri ve çevrelerindeki değişimlere cevap vermek için kaynak ve yetenek konfigürasyonlarını nasıl yeniledikleri sorusuna cevap verebilecek şekilde geliştirmişlerdir (Eisenhardt & Martin, 2000; Pavlou & El Sawy, 2011; Teece vd., 1997; Zahra & George, 2002). Ayrıca dinamik yetenekler çerçevesi, davranış kuramından, işlem maliyeti kuramından ve evrim teorisinden bazı anlayışları kendi bünyesinde barındırmaktadır (Augier & Teece, 2009). Dinamik yetenekler çerçevesi ikinci bölümde etraflıca tartışılmıştır.

Bu başlık altında örgütlerin çevrelerinde gerçekleşen değişim karşısında nasıl adapte olduklarına dair örgüt ve stratejik yönetim kuramlarının varsayımlarına değinilmiştir. Adaptasyon kavramı genel olarak literatürde örgütlerin çevrelerinde gerçekleşmiş olan değişime karşı vermiş oldukları tepkiler, stratejiler üzerine ya da adapte oluş biçimleri üzerine odaklanmaktadır. Ancak bu tez çalışmasının temel sorunsalını oluşturan otomotiv sektöründe gerçekleşmekte olan değişim henüz tamamlanmamış devam etmekte olan bir değişim sürecidir. Bu bağlamda otomotiv tedarikçilerinin adapte

olmalarını incelemeye çalışmak eksik bir araştırma sonucuna ulaşılmaya neden olur. Otomotiv sektöründe elektrikli ve hibrid araç üretimi her ne kadar hızla artış gösteriyor olsa da üretimin büyük bölümü hala içten yanmalı motor teknolojisi üzerinedir.⁸ Bu noktada otomotiv tedarikçilerinin söz konusu değişime adapte olduklarını gözlemlemek mümkün değildir. Ancak gerçekleşen bu büyük değişime tedarikçilerin cevap verme davranışlarını analiz etmek ve bu örgütlerin dinamik yeteneklerinin cevap verme davranışlarına etkisini incelemek daha gerçekleştirilebilir ve anlamlı bir araştırma olacaktır.

1.2. Değişime Cevap Verme

Değişim ve gelişme çabası, sosyal bilimlerdeki en büyük temalardan biridir (Ford & Ford, 1994; Holt vd., 2011; Pettigrew vd., 2001) ve bu konuya olan ilgi gün geçtikçe artmaya devam etmektedir. Firmalar, çevresel karmaşıklığın hızlanmasına neden olan teknolojik gelişmelerle, küresel bir pazar ve pazar yerlerinin ulusallıktan çıkarılması ve kuralsız hale gelmesiyle başa çıkmak için mücadele etmektedir (Rafferty vd., 2013). Bu karmaşıklık, firmaların hayatta kalabilmek için kendilerini hızla değiştirmelerini gerektirir (Gordon vd., 2000). Sonuç olarak, günümüzde şirketler artık en az dört - beş yılda bir orta ila büyük değişiklikler yapmaktadır (Lewis, 1999).

Tipik olarak, değişim, firmada var olan çok çeşitli faaliyetleri içerir. Bir organizasyondaki yaygın değişiklikler, işten çıkarmaları veya küçülmeyi, operasyonları yeniden yapılandırmayı ve ekipleri yeniden organize etmeyi içerir. Bazı firmalar, organizasyonel değişime hazır olabilmek için birleşme, yeniden yapılanma ve yeni teknolojilerin geliştirilmesi gibi uygulamaları kullanırlar (Weiner vd., 2008). Değişiklikler, firmanın faaliyetlerini uygulayışlarını yeniden yönlendirmek ve yeniden düzenlemek içindir. Değişimin temel amacı, mevcut kaynakların optimize kullanımını sağlamak için yeni ve geliştirilmiş yöntemleri belirlemek, firmanın değer yaratma konusundaki artan kabiliyetini sağlamak ve paydaşlara gelişmiş getiriler sağlamak için genel yetenekleri belirlemektir (Alolabi vd., 2021).

Yirmi yıldan daha uzun bir süredir değişim çalışmaları, sadece örgüt teorisinde ya da stratejik yönetim alanında değil, sosyoloji, ekonomi ve siyaset bilimi gibi aynı kökten

⁸ Otomotiv sektöründeki üretim sayılarına ilişkin detaylı bilgi II. bölümde verilmiştir.

disiplinlerde de temel bir araştırma alanı haline gelmiştir (Clemens & Cook, 1999; Mahoney & Thelen, 2010; Micelotta vd., 2017). Kurumsal teorideki daha önceki çalışmalarının aksine, son yıllarda dikkat kurumsal düzenlemelerin nasıl “yaratıldığını, dönüştürüldüğünü ve ortadan kaldırıldığını” anlamaya çevrilmiştir (Dacin vd., 2002; Scott, 2014). Paralel bir şekilde, stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalarda da örgütlerin neden, nasıl ve hangi koşullar altında değiştiği konusuna artan bir ilgi söz konusudur (Baba vd., 2019; Creed vd., 2010).

Literatürde örgütsel değişimin analizine ve anlaşılmasına yönelik üç farklı yaklaşım önerilmektedir (Micelotta vd., 2017). Değişimi açıklamaya yönelik ilk yaklaşım örgütlerin içine, içsel düzeydeki çelişkilere ve karmaşıklığa odaklanır (Seo & W. E. Douglas, 2002; Smets & Jarzabkowski, 2013). İkinci yaklaşım dışsal şoklara odaklanmaktadır. Rasyonel seçim ve sosyolojik kuramsalcılık, geleneksel olarak bireyleri, örgütleri ve daha geniş dış kaynaklı değişim kaynaklarını örgütsel değişimin ana itici güçleri olarak görmüştür (Hall & Taylor, 1996; Mahoney & Thelen, 2010). Daha az gelişmiş ve daha yeni olan üçüncü yaklaşım, uygulamaya dayalı kuramsalcılık olarak adlandırılır (Smets vd., 2017). Bu yaklaşım örgütsel değişimi pratik bir perspektifle ele alır (Jarzabkowski, 2005; Smets vd., 2012). Bu yaklaşıma göre değişim günlük olağan çalışmalardan doğar, bir organizasyon içinde gelişir ve hakim kurumsal mantığı zayıflamak için yayılır. Tezin araştırma sorunsalını oluşturan otomotiv sektöründeki elektrikli ve hibrid araç üretiminin getirdiği değişim ikinci yaklaşımın bakış açısına uygundur. Dışsal şokların (değişimlerin) yarattığı düzene adapte olabilmek için öncelikle söz konusu şokların farkına varılması gerekmektedir. Başka bir ifade ile bir firmanın bir uyarana tepki vermeden önce; firma uyarının farkında olmalı ve harekete geçmek için motivasyon oluşturmalıdır (Kiesler & Sproull, 1982).

Örgütlerin değişime cevap verme davranışları bu çalışmada değişimin farkına varma ve değişime hazırlık aşamalarından oluşan iki boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Örgütler çevrelerinde gerçekleşmekte olan değişime cevap verebilmeleri için söz konusu değişimin farkına varmaları ve bu değişimin için hazırlık yapmaları gerekmektedir.

1.2.1. Değişimin Farkına Varma

Firmaların, organizasyondaki teknolojik değişimde dikkate alınacak teknolojik uyuma sahip olduğunu belirten Chan ve Reich (2007), adaptasyonun organizasyonun hem içinde hem de dışında olması gerektiğini belirtirler. Dışarıdan, kuruluşların iş ve bilgi teknolojileri (BT) stratejilerini endüstri ve teknoloji güçleriyle uyumlu hale getirmesi gerekirken, içeriden kuruluşların kurumsal ve BT süreçlerini ve altyapısını uyumlu hale getirmesi gerekir. Teknolojik değişim hem daha iyi hem de daha fazla teknolojiye bağlı olarak gerçekleşir (Satchawatee vd., 2020). Teknolojik değişimin farkındalığı, firmanın en yüksek faydaya ulaşması için firmayı teknolojik ilerlemeye ve harekete geçiren firmanın açık algısı olarak tanımlanır (Burkhardt & Brass, 1990). Değişimin farkındalığı (yada, değişimin farkına varma) ile ilgili literatürde oldukça az çalışma vardır. Söz konusu çalışmalarda da değişimin farkındalığına daha çok değişime hazır olma kavramı içerisinde değinilmiştir. Son yıllarda değişimin farkına varma ile ilgili yapılan çalışmalardan biri olan Satchawatee ve meslektaşlarının (2020) yapmış oldukları ampirik çalışmada (teknolojik) değişim farkındalığının yeni ürün geliştirme ve firma performansına anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmışlardır. Kurumsal değişim perspektifiyle yapılan bir diğer çalışmada değişimin farkına varma üzerine keşfedici nitel yöntem kullanarak vaka incelemesi yapan Baba (2019), değişimin farkındalığının nasıl oluştuğunu açıklamaya çalışmış ve niyetlilik (intentionality) kavramını kullanmıştır. Al-Ansari ve diğerleri (2013) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise firmalarda yeniliğe yönelik teknolojik değişikliklere adapte olmanın, onların daha iyi firma performansı elde etmelerini sağlayabileceğini belirtilmiştir. Tezin araştırma modelindeki kurguda da örgütlerin teknolojik değişime cevap verme davranışları farkındalık ve hazırlık aşamalarıyla gerçekleşeceği varsayılmıştır. Bu bağlamda firmaların değişimin farkına varmaları için örgütlerin çevrelerinde gerçekleşmesi muhtemel değişimleri fark edebilecek dinamik yetenekleri tespit edebilmek bu tez çalışmasının çıkış noktalarından biridir.

1.2.2. Değişime Hazır Olma

Değişime cevap vermenin ikinci boyutu olarak değişime hazır olma (readiness to change), kavramı ele alınmıştır. Lewin'in (1951)⁹ çözülme kavramına benzeyen hazır olma kavramı özünde değişim çabasına yönelik bir düşünce ve niyetler toplamıdır.

Örgütsel değişim firma yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır ve örgütün verimliliğini önemli ölçüde etkileyen sürekli bir süreç olarak kabul edilir (Cunha-Cruz vd., 2017). Ancak yapılan çalışmalar tüm büyük değişim girişimlerinin %70'e varan oranda başarısız olduğunu göstermektedir (Cartwright & Schoenberg, 2006; Washington & Hacker, 2005). Bu nedenle firma içinden ve dışından gelen farklı değişiklik uyarılarına dikkat etmek esastır. Firmanın daha verimli ve hızlı bir şekilde değişmek için sürekli ayarlamalar yapması gerekmektedir. Bununla birlikte değişiklik uygulamasının yürütülmesi, kuruluşun başarısını artırmak için daha verimli bir şekilde geliştirilmiş bir planın oluşturulmasını gerektirir. Bu alanda yapılan çalışmalarda alıcıların (çalışanlar, yöneticiler, gruplar) değişime olan tepkilerinin, değişimin potansiyel başarısında önemli bir rol oynadığını gözlemlenmiştir (Bartunek vd., 2006; Oreg vd., 2011). Bu bağlamda alıcıların kendi firmalarının hazır olma düzeylerine ilişkin inançları ve algıları, onların değişimi kabul etmeleri ve adaptasyonları üzerine etkilidir (Armenakis vd., 1993, 2007; Armenakis & Bedeian, 1999). Bu nedenle değişime hazır olma, bir kişinin destek ve katılım gibi değişimle ilişkili davranışlara başlama veya devam etme olasılığını gösteren bir dizi faktörün bir kombinasyonunu yansıtan geniş bir yapı olarak kavramsallaştırılır (Vakola, 2013). Örneğin, bir çalışan değişimi desteklemeye hazır ve istekli hissediyorsa, değişimde başarılı olma yeteneğine güven duyuyorsa, örgütünü hazır ve yetenekli olarak algılıyorsa değişime katılma olasılığı daha yüksek olabilir. Bu durumda çalışan, ait olduğu grubun veya sosyal çevresinin bu tür değişim girişimlerini destekleyebileceğini düşünür.

Değişime hazır olma, çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmış ve tanımlanmıştır. Bernerth (2004, s. 40), değişime hazır olma kavramını “hazırlık, değişimi anlamaktan daha fazlasıdır, hazır olma, değişime inanmaktan daha fazlasıdır ve belirli bir değişim

⁹ Lewin (1947), örgütlerin değişimi üzerine yapmış olduğu temel çalışmada üç adımlı bir değişim metodu geliştirmiştir: çözülme, değişim ve donma (ya da yeniden donma). Çözülme aşamasında, değişimin uygulanması, ilgili bilgilerin iletişimi ile gerçekleşmektedir. Burada örgütün var olan durumu ile ulaşılması istenen durum arasındaki farkı ortaya çıkararak çözülme gerçekleşmektedir.

çabasına yönelik bir düşünce ve niyetler toplamıdır” şeklinde tanımlamıştır. Değişime hazır olma kavramını değişim yönetimi yazınında detaylıca inceleyen araştırmacılardan biri olan Armenakis, 1993 yılında meslektaşlarıyla birlikte yayınladığı makalede hazır olma kavramını “bir değişim çabasına direnç gösterme veya onu destekleme davranışının bilişsel öncüsü” olarak tanımlar (Armenakis vd., 1993, s. 683). Hazırlık, “örgütsel değişikliklerin uygulanması sırasında çalışanlar arasında var olan bir zihniyettir. Örgütsel değişimi uygulama ihtiyacı ve kabiliyetine ilişkin değişim hedef üyelerinin inançlarını, tutumlarını ve niyetlerini içerir” (Armenakis & Fredenberger, 1997, s. 144). Değişime hazırlığın en yaygın kullanılan ve en çok atıf alan bu tanımı değişime hazırlığın seviyeleri arasında bir ayırım yapmaz. Değişime hazır olma ile ilgili ilk dönem çalışmalarında tanımsal ve kavramsal netliğin eksikliğini gösteren ve hem araştırma hem de uygulama için kafa karışıklığı yaratan bireysel ve örgütsel değişime hazır olma arasında ayırım üzerinde durulmamıştır. (Vakola, 2013).

2000’li yıllardan itibaren literatürde değişime hazırlık üç seviyede incelenmektedir. Bunlar; mikro seviye veya bireysel hazırlık, mezzo seviye veya grup hazırlığı ve makro seviye veya örgütsel değişime hazırlıktır (Vakola, 2013). Tezin bu bölümünde değişime hazırlık mikro, mezzo ve makro düzeyde ele alınacak olup bireysel değişime hazırlık, grupların değişime hazırlığı ve örgütsel değişime hazırlık arasında ayırım yapılarak incelenecektir. Makro seviye bir organizasyonun değişimi uygulama kabiliyetini ifade eder, mezo seviye bir grubun değişimi destekleme kapasitesini ve kararını ifade eder ve mikro seviye bireyin değişim algısını ifade eder (T. A. Judge vd., 1999; Oreg, 2003; Vakola & Nikolaou, 2005; Wanberg & Banas, 2000). Firmalar değişime hazır olmayı makro, mezzo ve mikro seviyelerde ele alınmalıdır. Değişime hazır olma durumu makro düzeyden başlayarak stratejik plana dahil edilmelidir çünkü sürekli değişim hazır olmayı yaratmak örgütlere esneklik ve adaptasyon yeteneği sağlar (Vakola, 2013). Ayrıca, örgütsel değişime yönelik olumlu tutumların formüle edilmesi üzerinde etkisi olan bir güven ortamı oluşturmak önemlidir. Orta düzeyde, yüksek düzeyde hazır olma, değişimin uygulanmasını kolaylaştırır çünkü teşhis aşaması aracılığıyla değişimden sorumlu olanlar, organizasyonun özel ihtiyaçlarına yönelik uygulanabilir bir değişim planı oluşturabilir. Daha spesifik olarak orta düzeyde değişim hamleleri, grup içi özdeşleşme yoluyla olumlu grup normları yaratmaya ve teşvik etmeye vurgu yapabilir. Mikro düzeyde, hazır olma daha şekillenilebilir bir özelliktir ve bu nedenle çalışan eğitim

ve geliştirme programları, performans değerlendirmeleri ile değişim aracı seçim süreçleri gibi çeşitli alanlarda uygulanabilir ve geliştirilebilir.

Değişime bireysel hazır olma, insanların ne ölçüde değişikliklere ihtiyaç duyulduğuna ilişkin inançları, tutumları ve niyetleri ve bu değişiklikleri başarılı bir şekilde yapmak için bireysel ve örgütsel kapasite algıları ile ilgilidir. Hazır olma, ihtiyaçla ilgili bir zihin durumudur, direnç veya destek davranışlarının bilişsel öncüsüdür. Değişime hazır olma, bireylerin veya sistemlerin sabit bir unsuru değildir. Değişen, dış veya iç koşullara, uygulamaya konan değişikliğin türüne veya potansiyel benimseyenlerin ve değişim araçlarının özelliklerine bağlı olarak değişebilir (Backer, 1995).

Değişim literatürünün en önemli yazarlarından biri olan Kurt Lewin'in (1945) gruplar ve değişim üzerine yapmış olduğu çalışmasında bireylerin yeni değerleri kabul etmeye doğru ilerlediği bir dizi ilkeyi dile getirir. Lewin'e göre birey bir gruba ait olmayı kabul ederek yeni değerler ve inançlar sistemini kabul eder. Birey gruba güçlü bir özdeşleşmenin olduğu bir grubun üyesi olduğunda, yeniden eğitim şansı artar (K. Lewin & Grabbe, 1945). Grubun değişime hazır oluşu, bireysel hazır olma ve örgütsel hazır olma ile birlikte analiz edilmeli ve tartışılmalıdır. Değişime hazır olma konusunda yapılan çalışmalarda genellikle bireyin değişime hazır olması ya da organizasyonun değişime hazır olmasına odaklanılır. Ancak bireylere odaklanan çalışmalar bireylerin kendilerini tanımlayabilecekleri gruplardan izole bir şekilde bireylerle ilgilendikleri için eksik veya tek taraflıdır (Coghlan, 1994).

Bu tez çalışmasında odaklanılan hazırlık düzeyi makro yani örgüt düzeyinde değişime hazırlıktır. Bir organizasyonun değişime bağlılığı, değişimi uygulamaya hazır olması ile ilişkilidir (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Organizasyon düzeyinde, değişime hazır olma organizasyon üyeleri tarafından değişimi uygulamak için ortak karar olarak tanımlanır (Al-Maamari vd., 2018). Diğer bir ifadeyle örgütsel değişime hazır olma, firmanın gerekli yeteneklere sahip olduğu inancına dayalı olarak belirli değişim eylemlerinde bulunmak üzere donatılması anlamına gelir (Cinite vd., 2009). Bu inanç, öz yeterlilik (bireyin harekete geçme yeteneğine sahip olduğuna dair inancı) ve kolektif yeterlik (bir grubun veya organizasyonun değişimi uygulayabileceklerine olan inancı) ile ilgilidir (Holt vd., 2007).

Başarılı değişim, belirli bir dereceye kadar organizasyonel (yada örgütsel) değişime hazır olmaya bağlı olarak görülmektedir (Madsen vd., 2005; Peach vd., 2005; Todnem By, 2007). Bu perspektifte firma çalışanlarını değişime hazırlamaları için yöneticilerin, liderlerin ve organizasyon geliştirme profesyonellerinin değişime nasıl hazır olunacağını anlamaları önemlidir (Cummings & Worley, 2005). Değişime örgütsel hazır olma kavramsal olarak, hem bireysel farklılıklardan hem de örgüt ve üyelerinin statükoyu kasıtlı olarak değiştirmek için belirli bir planı kabul etme, benimseme ve adapte olma eğilimini yansıtan yapısal faktörlerden oluşur (Armenakis vd., 1993; Beer & Walton, 1987; Wanberg & Banas, 2000).

Bir organizasyondaki değişimin boyutunu belirleyen faktörler, dahili ve harici olarak mevcuttur. Ekonominin, organizasyonun başarısı üzerinde önemli bir etki yaratması muhtemeldir (Vakola, 2013).. Bazen değişim, organizasyonun değişime hazırlığının bir parçasını oluşturan üretkenliği ve iletişimi artırmayı amaçlayan yeni bir teknolojiyi benimsemekten gelir. Bir başka ifade ile teknoloji, organizasyonun hızla değişen organizasyonel faaliyetlere ayak uydurmak için yenilikçi değişiklikleri etkin bir şekilde üstlenip üstlenemediğini belirleyen başka bir faktördür (Alolabi vd., 2021). Güncellenmiş teknolojinin kullanımı daha iyi fırsatlar elde etmek için yeni pazarların keşfedilmesine yardımcı olur ve sadık bir müşteri tabanını koruyacak yeni ürünleri geliştirebilir, değiştirebilir ve yaratabilir. Teknoloji ve yenilikteki gelişme düzeyi belirli stratejik örgütsel uygulamalara bağlıdır. Her kuruluş, değişime hazır olma derecesini belirleyen yenilikçi bir strateji sağlayarak başarılı teknoloji yönetimi geliştirmeyi amaçlar (Rafferty & Minbashian, 2019).

Tezin ana sorunsalı olarak incelenen otomotiv sektöründeki değişim aynı zamanda teknolojik bir değişim olduğu için değişime hazır olmanın yanında teknolojik değişime hazır olma kavramı da incelenmiştir. Parasuraman ve Colby (2015), teknolojiye hazır olmayı insanların hem evde hem de işyerinde hedeflere ulaşmak için yeni teknolojileri benimseme ve kullanma eğilimi olarak tanımlamaktadır. Teknolojiye hazır olma kavramı üzerine henüz çok kısıtlı sayıda çalışmalar mevcuttur. Teknolojik değişime hazır olma konusunda farklı analiz düzeylerinde ampirik çalışmaların yapılmasına ihtiyaç olduğunu söylemek mümkündür. Jafari-Sadeghi ve meslektaşları (2021) teknolojiye hazır olma ile dinamik yetenekler olarak belirttikleri teknolojik girişimcilik ve teknolojik pazar genişlemesi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda teknolojiye hazır

olmanın teknoloji girişimciliği üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu ancak teknolojik pazar genişlemesi üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını ifade etmişlerdir.

Literatürde değişime hazır olma kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda genel olarak örgüt içine odaklanılmıştır. Örgüt içine odaklanılan çalışmalarda hazır olma kavramının her ne kadar örgütsel değişim çabalarının doğası gereği çok seviyeli süreçleri içerdiği kabul edilse de çalışmaların büyük çoğunluğunda bireysel hazır olma seviyesi incelemektedir (Caldwell vd., 2009; Pettigrew vd., 2001; Whelan-Berry vd., 2003). Bu bağlamda çalışmalar çok düzeyli bir bakış açısı benimsememektedirler. Değişime hazırlığı incelerken teori ve ölçüm düzeyi ezici bir çoğunlukla bireysel düzeyde olsa da, araştırmacılar genellikle bu verileri bir organizasyonun değişime hazırlığı hakkında açıklamalar yapmak için kullanırlar (Bouckenooghe, 2010). Ancak bu durum tartışmalıdır çünkü bir analiz düzeyinde geçerli olan ilişkiler, farklı bir analiz düzeyinde daha güçlü veya daha zayıf olabilir hatta tersine bile dönebilir (Ostroff, 1993).

Değişime hazır olmanın öncüllerinin üç geniş kategoride sınıflandırılmaktadır. İlk öncül kategorisi, organizasyonel değişimi yönlendiren endüstri değişiklikleri, teknolojik değişiklikler ve hükümet düzenleme değişiklikleri gibi dış organizasyonel baskılardır. Bu öncül kategorisi, öncelikle organizasyon düzeyinde değişime hazır olma durumu ile ilişkilendirilmektedir (Rafferty vd., 2013). Ancak, profesyonel grup üyelikleri gibi, bireysel ve çalışma grubu değişim hazırlığını etkileyebilecek diğer dış organizasyonel faktörleri belirlemek mümkündür. İkinci öncül kategorisi, değişime katılım ve iletişim süreçleri, liderlik süreçleri vb. gibi iç bağlam etkileştiricileridir. Üçüncü öncül faktör kategorisi bireysel analiz düzeyinde, kişisel özellikler olarak ifade edilir. Değişime hazır olma (veya değişimle ilgili diğer tutumlar) üzerine yapılan araştırmaların çoğu, iç bağlam ve kişisel özellikler olarak tanımlanabilecek öncüllere odaklanmıştır.

Bireysel analiz düzeyinde değişimle ilgili çalışmaların nispeten küçük bir kısmı, özellikle değişime hazırlığın öncüllerine odaklanmıştır (Caldwell vd., 2009; Cunningham vd., 2002; Eby vd., 2000; Jones vd., 2005; Lyons vd., 2009; Neves, 2009; Rafferty & Simons, 2006; Walinga, 2008). Bu çalışmalarda değişime hazır olmanın çeşitli farklı ölçülerini kullanılmıştır. Bazı araştırmacılar, Armenakis ve meslektaşları (1993) tarafından özetlenen değişimle ilgili bir veya daha fazla bilişsel inanca odaklanan

ölçümler kullanırken (Caldwell vd., 2009; Neves, 2009) bazı araştırmacılar kendi çalışmalarına özgü değişime hazır olma ölçümleri geliştirmiştir (Lyons vd., 2009). Bireysel değişim hazırlığının öncülleri olarak dış organizasyonel faktörleri inceleyen herhangi bir çalışma bulunamamakla beraber çok sayıda iç bağlam etkinleştiricinin, değişime hazırlığın ve değişimle ilgili diğer tutumların öncülleri olarak kullanılmıştır (Devos vd., 2007; Gopinath & Becker, 2000; Kirkman vd., 2000; Rafferty & Restubog, 2010; Self vd., 2007).

Bu güne kadar organizasyonel değişime (örgüt düzeyinde) hazır olmanın öncülleri olarak bir dizi dış baskıyı ve iç bağlamı kolaylaştırıcıları belirleme konusunda bazı araştırmalar yapılmıştır. Örneğin, araştırmacılar stratejik ve yapısal özellikleri, şirketlerin değişim veya yeniliği uygulama yeteneklerinin öncülleri olarak belirlemişlerdir (Damanpour, 1991). Worley ve Lawler'ın (2009), değişime hazır kuruluşların güçlü bir gelecek odağına sahip olduğunu ve stratejik kararlar alırken olası gelecek senaryolarına daha fazla ağırlık verdiğini belirtmişlerdir. Ayrıca bu kuruluşların sağlam stratejilere, esnek organizasyonel tasarımlara ve rutin olarak değişime yeteneğine sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Marshak (2004), dinamik çevrelerde, organizasyonların planlanmış bir son duruma ulaşım değişim çabalarını durdurmak yerine morfojenik olma yeteneğini geliştirmesi ve sürdürmesi gerektiğini savunmuştur. Morfojenik¹⁰ olma yeteneğini organizasyonel yapılar inşa etmek, devam eden organizasyonel öğrenmeyi geliştirmek ve değişime ayak uydurabilen zihniyetlere sahip yöneticileri seçip elde tutmak şeklinde açıklamıştır.

Literatürde organizasyonel analiz düzeyinde değişime hazır olmanın öncülleri ile ilgili çok fazla ampirik çalışma olmamakla beraber, üst düzey yöneticilerin tutumu (Musteen vd., 2006), dış baskılar, çevresel değişimin yarattığı değişime ihtiyacı, morfojenik olma yeteneği (Marshak, 2004) gibi bazı öncüllerle ilgili kavramsal çalışmalar söz konusudur.

Rafferty ve meslektaşları (2013), değişimin uygulanmasıyla ilgili dinamik yeteneklerin gelişimini, örgütsel değişim hazırlığından (hazır olma) kaynaklanan

¹⁰ Morphing kavramı özünde bilgisayar yazılımı terimidir ve animasyonların dönüştürülmesini ifade eder. Marshak (2004), söz konusu terimi 1998 yılında Singapur'da düzenlenen uluslararası değişim konferansında değişim literatürü için kullanmayı önermiştir.

potansiyel sonuçlar olarak tanımlamaktadırlar. Salvato ve Rerup (2011) ise dinamik yeteneklerin bir firmaya sistematik ve güvenilir bir şekilde alt düzey varlıkları (rutinler ve standart yetenekler) dinamik çevrelere uyarlamada yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Salvata ve Rerup çalışmalarında dinamik yeteneklerin bir kuruluş içinde alt düzey rutinleri ve yetenekleri oluşturmak ve değiştirmek için kararlı rutin kalıplarının veya rutin koleksiyonlarının geliştirilmesini önerdiklerini öne sürmektedirler.

Tezin ana sorunsalı olarak incelenen otomotiv sektöründeki değişim dış çevrede gerçekleşen bir durum olduğu için söz konusu değişime cevap vermek öncelikle üst yönetimin işidir. Bir firmanın değişimin uygulamalarının çok şiddetli ve hızlı oluşu çevrelerde organizasyonel zorlukların üstesinden gelmesi için sağlam dinamik yeteneklere sahip olması beklenir (Alolabi vd., 2021). Dinamik çevrelerde hızlı talepleri karşılayabilecek dengeyi sağlamak için firmalar çeşitli faktörleri göz önünde bulundurmalarıdır. Bu perspektifte değişim karşısında örgütün dinamik yetenekleri çok kritik bir öneme sahiptir (Pettigrew vd., 2001). Dinamik yetenekleri de bu bağlamda değişime cevap verme davranışının öncülleri olarak kavramsallaştırmak mümkündür.

BÖLÜM 2: DEĞİŞİME CEVAP VERME AÇISINDAN DİNAMİK YETENEKLERİN ROLÜ

Birinci bölümde örgütlerin çevrelerinde gerçekleşen büyük çaplı değişime nasıl cevap verdiklerine ilişkin yapılan tartışmalar, örgüt ve stratejik yönetim kuramların paradigmalarıyla kısaca aktarılmıştır. Bu bölümde ise değişime cevap verme olgusunu açıklamakta tezin temel dayanağını oluşturan dinamik yetenekler literatürü ele alınmıştır. Daha sonra tezin araştırma alanı oluşturan otomotiv sektörü hakkında bilgi verilip sektörde gerçekleşmeye devam eden teknolojik değişimin getirdiği çevresel belirsizlik, Milliken'in (1987) kavramsallaştırdığı boyutlar çerçevesinde ele alınmıştır. Son olarak otomotiv sektörün kendine özgü ana sanayi tedarikçi ağı yapısında tedarikçilerin buldukları konumlarının gerçekleşen teknolojik değişim karşısında kendilerine yaratabilecekleri olası etkiler incelenmiştir.

2.1.Dinamik Yeteneklerin Genel Çerçevesi

Dinamik yetenekler kavramı (Teece & Pisano, 1994), firmaların rekabet avantajını nasıl kazanabileceklerini ve sürdürebileceklerini açıklamak için genişletilmiş bir paradigmaya ihtiyaç olduğunun anlaşılmasıyla birlikte yeni bir stratejik çerçeve olarak 90'lı yılların ortasından itibaren tartışılmaya başlanmıştır. Özellikle çevresel değişim olgusunun kendisinde meydana gelen değişimler nedeniyle, kaynak temelli görüş (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) ve rekabetçi güçler yaklaşımı (Porter, 1980) gibi mevcut çerçeveler (sürdürülebilir) rekabet avantajının ortaya çıkışını ve kaynaklarını açıklamada sınırlı kalmışlardır. Dinamik yetenekler olgusunun tespiti ve tanımlanması, bu ihtiyaca bir cevap niteliğindedir.

Dinamik yetenekler çerçevesi (Teece vd., 1997), belirli firmaların hızlı değişim şartları altında nasıl ve neden rekabet avantajı oluşturduğunu açıklamayı amaçlamaktadır. Böylece dinamik yetenekler görüşü, belirli bir rekabet avantajının istikrarlı koşullar altında nasıl korunabileceğini veya sürdürülebileceğini açıklayan ancak böyle bir rekabet avantajının ilk etapta nasıl kazanıldığını ve değişen koşullar altında nasıl sürdürülebileceğini açıklamayı ihmal eden diğer çerçevelerin araştırma boşluğunu doldurmayı hedeflemiştir. Rekabetçi güçler yaklaşımı, rekabet avantajının bir endüstri içinde değerli konumlanmadan ve bu değerli konumu rakiplere ve yeni girenlere karşı

korumaktan ileri geldiğini varsaymaktadır (Porter, 1980). Kaynak temelli bakış açısı ise, rekabet avantajının firmalar arasında heterojen olarak dağıtılan farklı kaynak ve yetenek demetlerine dayalı biçimde firma düzeyinde elde edilen verimlilik avantajlarından kaynaklandığını varsayar (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Böylece, firmaya özel kaynak ve yetenek demetleri, firmanın değerli piyasa pozisyonlarını yakalama yeteneğini de kısmen açıklar (Spanos & Lioukas, 2001). Bununla birlikte dinamik yetenekler çerçevesi, yeni yeteneklerin nasıl geliştirilebileceğini ve yeni kaynak ve yetenek kombinasyonlarının, teknoloji ve pazar değişimi koşulları altında rekabet avantajı elde etmeye veya sürdürmeye nasıl yardımcı olduğunu açıklamaya çalışır (Teece vd., 1997). Dinamik yetenekler çerçevesi bu nedenle, “neden bazı firmalar dinamik rekabet ortamında başarılı olurken diğerleri başarısız olur” temel sorusuna bir cevap sağlamaya çalışır (Arend & Bromiley, 2009). Firma düzeyinde rekabet avantajı kaynaklarını daha iyi anlamının olağanüstü önemi, firmalar arasındaki performans farklılıklarının fark edilmesiyle desteklenir.

Stratejik yönetim alanında ilk kez Teece ve arkadaşlarının (Teece vd., 1997) *Strategic Management Journal*'da yayınlanan "Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönetim" adlı makalesi ile gündeme gelen dinamik yetenekler kavramı, özellikle dinamik/çalkantılı çevre koşullarında firmaların rekabet avantajı kazanabilmeleri ve bu avantajı sürdürülebilir kılabilmeleri için kendi dinamik yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğini ifade etmektedir.

Teece ve arkadaşları çalışmalarında dinamik yetenekler kavramını değişimin sürekli olduğu çevrelerde firmaların iç ve dış yetkinliklerini birleştirme, inşa etme ve yeniden şekillendirme becerisi olarak tanımlamışlardır (Teece vd., 1997). Bir başka tanımda ise değişime vurgu yapılarak pazarda değişim yaratmak için kaynakları kazanma ya da tahliye etme, kaynakları birleştirme ve yeniden şekillendirme gibi uygulamaları içeren firma süreçleri olarak ifade edilmektedir (Eisenhardt & Martin, 2000). Zahra ve arkadaşları ise dinamik yetenekler kavramını, örgütlerin hayal ettikleri ve uygun olduğunu düşündükleri forma dönüşebilmek için kendi ana kaynaklarını ve rutinlerini yeniden yapılandırma yeteneği olarak genişletmişlerdir (Zahra vd., 2006). Teece (2007), dinamik yeteneklerin örgütlerin üst yönetimine bağlı olarak; işletme süreçlerinden, sistemlerinden ve yapısından etkilendiğini belirtmektedir. Başka bir ifadeyle yazar, dinamik yeteneklerin, firmaların üst düzey yöneticileri tarafından ifade edilen tehditler ve

fırsatlar ile ihtiyaçların karşılanmasına yönelik ayırt edici yapı, yetenek, süreç ve karar mekanizmaların geliştirilmesine referans niteliği taşıdığını vurgulamaktadır.

Zollo ve Winter (2002) dinamik yetenekleri organizasyonun işletme rutinlerini geliştirilmiş etkinlik arayışı içerisinde sistematik olarak ürettiği ve değiştirdiği, öğrenilmiş ve istikrarlı bir toplu faaliyet modeli olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda, yazarlar çalışma rutinlerini dinamik yeteneklerin ilgi alanı olarak belirtmekte ve dinamik yetenekleri Teece ve arkadaşlarının (1997) orijinal tanımında olduğu gibi yalnızca değişimin hızlı olduğu ortamlarla sınırlanamakta, örgütlerin daha düşük değişim hızına sahip ortamlarda bile operasyonel rutinlerini¹¹ değiştirmeleri ve yeniden yapılandırmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Nelson ve Winter'a (1982) göre dinamik yeteneklerin bu tanımı, mevcut operasyonel rutinleri güncellemek ve değiştirmek için çalışan özel organizasyonel rutin türlerinden evrimsel iktisat teorisindeki “rutinleri arama” kavramına benzemektedir.¹²

Dinamik yetenekler kavramıyla alakalı literatürde çok fazla tanım yapılmıştır (Tablo 1.'de en yaygın tanımlar verilmiştir). Teece ve arkadaşlarının ilk çalışmasında yapılmış olan tanım günümüze kadar pek çok çalışmada gözden geçirilmiş, geliştirilmiş ve genişletilmiştir (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat vd., 2007; D. yuan Li & Liu, 2014; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Teece, 2000; Zahra & George, 2002). En yaygın kullanımıyla dinamik yetenekler bir firmanın hızla değişen ortamlara yönelik iç ve dış yetkinlikleri entegre etmesini, inşa etmesini ve yeniden yapılandırmasını sağlayan kapasite olarak tanımlanabilir (Albort-Morant vd., 2018).

Tablo 1: Dinamik Yetenekler ile İlgili Yapılan Tanımlar

Yazar	Tanım
Teece vd. (1997)	Firmanın hızla değişen çevreleri ele almak için iç ve dış yetkinlikleri entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneğidir.
Eisenhardt ve Martin (2000)	Pazarda değişim yaratmak için, kaynakları kazanma ya da tahliye etme, kaynakları birleştirme ve yeniden şekillendirme gibi uygulamaları içeren firma süreçleridir.
Teece (2000)	Fırsatları hızlı ve becerili bir şekilde algılama ve yakalama yeteneğidir.

¹¹ Operasyonel rutinler, firmadaki günlük operasyonların yönetilmesi anlamında kullanılmıştır ve hem hat hem de personel faaliyetlerini içermektedir.

¹² Söz konusu benzerlik dinamik yeteneklerin dayandığı teoriler bölümünde incelenmiştir.

Griffith ve Harvey (2000)	Dinamik yetenekler küresel düzeyde rekabet avantajı sağlayan, örgütler arası ilişkilerin etkin koordinasyonu da dahil olmak üzere taklit edilmesi zor olan kaynakların birleşimidir.
Rindova ve Kotha (2001)	Dinamik yetenekler iki düzeyde gelişmektedir: Birincisi 'firmanın yönetim yeteneklerini yükselterek' bir mikro gelişim, ikincisi ise 'piyasa yetkinliklerini yeniden yapılandırma' ile ilişkili bir makro gelişimdir.
Zahra ve George (2002)	Dinamik yetenekler, temel olarak firmaların gelişen müşteri taleplerini ve rakip stratejilerini karşılamak için kaynak tabanlarını yeniden kullanmalarına ve yeniden yapılandırmalarına yardımcı olan değişime yönelik yeteneklerdir.
Zollo ve Winter (2002)	Dinamik yetenek, organizasyonun işletme rutinlerini geliştirilmiş etkinlik arayışı içerisinde sistematik olarak ürettiği ve değiştirdiği, öğrenilmiş ve istikrarlı bir toplu faaliyet modelidir.
Winter (2003)	Firmaların var olmalarını sağlayan ve yerleşik süreçlerinde ortaya çıkan yetenekler "sıfır düzey yetenekler" iken, ürünler, ürünlere ilişkin süreçler ve pazarı değiştiren yetenekler "birinci düzey yetenekler" diğer bir deyişle dinamik yeteneklerdir.
Adner ve Helfat (2003)	Dinamik yetenekler, yöneticilerin örgütün kaynaklarını ve yetkinliklerini oluşturma, entegre etme ve yeniden yapılandırma yetenekleridir.
Zahra vd. (2006)	Bir örgütün üst düzey karar vericileri tarafından zihinlerinde canlandırılan ve uygun görülen şekilde örgütün kaynaklarının ve rutinlerinin yeniden yapılandırılmasıdır.
Helfat (2007)	Firmanın yeni ürünler ve süreçler yaratmasına ve değişen pazar koşullarına cevap vermesine imkan tanıyan yeterlilikler / yeteneklerin alt kümesidir.
Schreyögg ve Kliesch-Eberl (2007)	Dinamik yetenekler yalnızca geçici bir problem çözme olayı ya da kendiliğinden gelişen bir reaksiyon süreci değildir, bilakis değişikliğe karşı adaptasyon için gömülü rutinler adı verilen model öğelerdir.
Pavlou and El Sawy (2011)	Dinamik yetenekler türbülanslı çevre koşullarında yöneticilerin çevreye daha iyi uyum sağlayabilmesi için örgütün operasyonel yeteneklerini genişletmesine, değiştirmesine ve yeniden yapılandırmasına yönelik bir araçtır.
Li ve Liu (2014)	Dinamik yetenekler, örgütlerin tehdit ve fırsatları sezme eğilimi ile doğru orantılı olarak biçimlenen, zamanında karar alarak, bu kararları uygulayarak ve etkin bir şekilde gerçekleştirerek örgütün doğru stratejide olmasını sağlayan sistematik problem çözme kapasitesidir.
Salunke vd. (2011)	Dinamik yetenekler, bir örgütün bilgiyle alakalı kaynaklarını, yeteneklerini ve rutinlerini oluşturarak, büyütür ve değiştirerek etkinliğini devam ettirmesine yönelik kapasitesidir.
Teece ve Leih (2016)	Dinamik yetenekler, şirketlerin pazarda rekabetçi bir şekilde mal ve hizmet üretmesine olanak tanıyan üst düzey faaliyetlerdir.

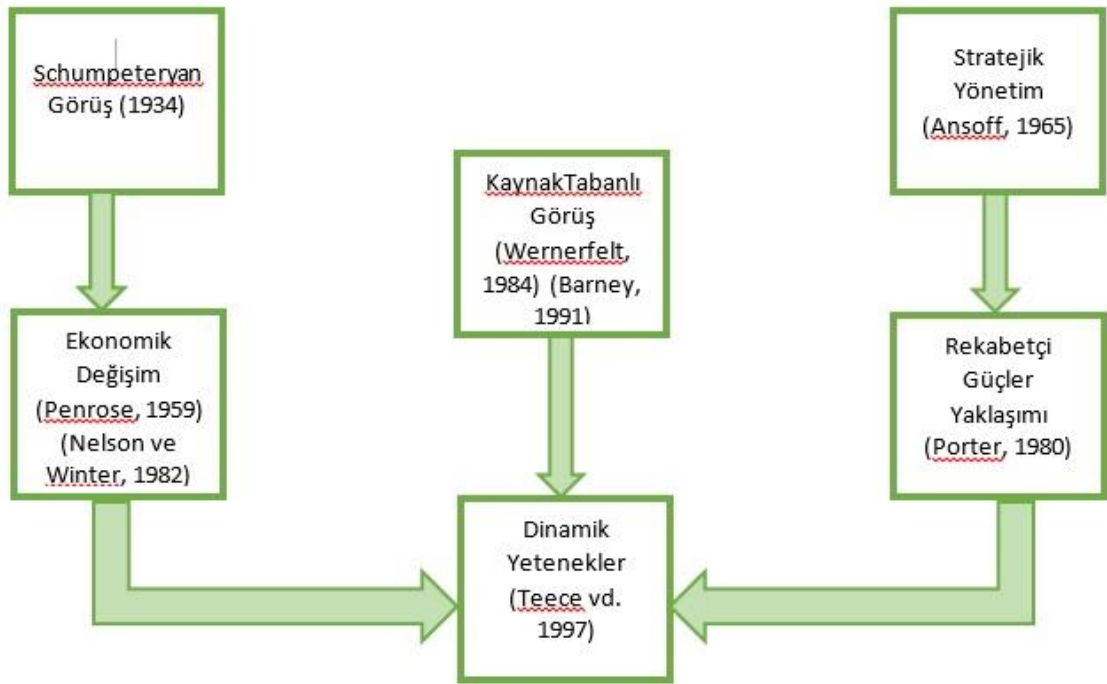
Tablo 1’de yapılan tanımlar incelendiğinde ele alınan dinamik yetenekler ve örgütsel yeteneklerin iç içe geçtiğini görmek mümkündür. Dinamik yetenekler literatürünün ilk çalışmalarından bir tanesini yayınlayan Eisenhardt ve Martin (2000) yetenekleri bir süreç olarak ele almışlardır. Adner ve Helfat (Adner & Helfat, 2003) dinamik yetenekleri yöneticinin yetenekleri ile birlikte değerlendirerek “dinamik yönetsel yetenekler” kavramını ilk defa literatürde kullanmışlardır. Li ve Liu (2014), dinamik yetenekleri firmaların problem çözme kapasitesi olarak ele almışlardır. Tüm bu çalışmalardan hareketle dinamik yetenekler literatürünün ilk dönem çalışmalarında yazarların dinamik yetenek ile örgütsel/rutin olan yeteneklerin ayrımını yapmaya çalıştıkları söylemek mümkündür (Helfat vd., 2007; Sapienza vd., 2006; Teece, 2012; Winter, 2003). Yapılan diğer tanımlarda ise dinamik yetenekler genel olarak üç temel boyutta incelenmiştir. Söz konusu boyutlar ayrı bir başlık olarak tez içerisinde incelenecektir. Dinamik yetenekler tanımlarında çeşitli farklılıklar söz konusu olsa da değişen çevre koşulları, bu koşulları sezme ve bunlara cevap verme yetenekleri tanımların büyük bir kısmında vurgulanmaktadır (D. yuan Li & Liu, 2014; C. L. Wang & Ahmed, 2007).

2.1.1. Dinamik Yetenekler Yaklaşımının Dayandığı Teoriler

Dinamik yetenekler kavramı, tıpkı evrimsel iktisat teorisi gibi çok çeşitli teorik perspektiflerden yararlanmaktadır. Schumpeter’in (1934) yaratıcı yıkım ve yenilik temelli rekabet süreçleri üzerine yaptığı çalışmalar, Cyert and March’in (1963) davranışsal teorisi, Williamson’un (1975) piyasa, pazar ve varlık özgüllüğü çalışmaları, Teece’nin (1982) firmaya özgü varlıkların rolü yaklaşımı ve Penrose’un (1959) örgütsel kaynaklara ilişkin geliştirdiği içsel kapasitelerin farklılığı fikrinden hareketle Wernerfelt (1984) ile Barney’in (1991) geliştirip kaynakların taklit edilemeyen nitelikte olması gerektiğini vurguladıkları kaynak temelli yaklaşım gibi pek çok bakış açısı dinamik yetenekler kavramına kuramsal temel oluşturmaktadır. Dinamik yetenekler yaklaşımının temel amacı firmaların zaman içerisindeki rekabet üstünlüğünü açıklamaktır (Eriksson, 2014). Stratejik yönetim alanının görece yeni yaklaşımlarından olan dinamik yetenekler bununla birlikte pazarlama, girişimcilik (Barreto, 2010), risk yönetimi (Colarelli O’Connor vd., 2008), inovasyon yönetimi (Lawson & Samson, 2001) ve lojistik (Richey vd., 2005) gibi çeşitli alanlarda da çalışılmıştır.

Dinamik yetenekler ile ilgili yapılan ilk çalışmalar örgütlerin değişen çevre ortamına uyum sağlamak için yeni kaynaklar yaratmaları veya mevcut kaynak tabanını (mevcut kaynak karması) değiştirmeleri gerektiği üzerinedir (Teece vd., 1997). İlk dönem çalışmaların amaçları ise dinamik yetenekler kavramının bağlantısız birçok literatürden beslenerek oluşturulması ve teorinin geliştirilmesi olmuştur (Eisenhardt & Martin, 2000). Dinamik yetenekler teorisi nispeten yeni bir yönetim teorisi olduğundan ve mevcut birkaç teoriyi bütünleştirdiğinden, öncelikle bu teorinin nasıl evrimleştiğine dair kısa bir tartışma yapmak ve kavramın temel dayanakları oluşturan çalışmalarını hatırlamak gerekmektedir.

şekil 1: Dinamik Yetenekler Kavramını Besleyen Öncül Teoriler



Dinamik yetenekler olgusunun temeli yeniliklerin yarattığı örgütsel faydalara dayanmaktadır. Schumpeter (1934), bir örgütün yeni ürünler oluşturarak (ya da inovasyon adaptasyonu yaparak) elde edebileceği artırımlı finansal karları ampirik olarak ortaya koyan ilk araştırmacılarıdır. Bu artan finansal fayda, diğer örgütler rekabetçi bir şekilde yeni ürünlerini adapte edip geliştirmeye kadar devam eder. Schumpeter tarafından açıklanan bu yenilikleri oluşturmak için kullanılan kaynaklar, dinamik yetenekler alanında çalışan teorisyenler de dahil olmak üzere sonraki yönetim teorisyenleri için çalışma alanı oluşturmuştur (M. Delmas vd., 2011; Subramanian and Yound, 2005).

Dolayısıyla dinamik yetenekler yaklaşımının temellerinden birinin de yenilikçi faaliyetlere ve bu faaliyetlerin örgütlere sağladığı faydalara dayandığını söylemek mümkündür. Alanın temel çalışmalarında da söz konusu durum görülmektedir (Ambrosini & Bowman, 2009; Teece, 2012).

Nelson ve Winter (1982) çalışmalarında örgütlerin zaman içerisinde nasıl ve neden değiştiğini açıklamaya çalışmışlardır. Araştırmalarında örgütsel rutinlerin, “patika bağımlılığının” ve örgütün operasyonel davranışlarının örgütün pazar değişikliklerini ele alma becerisini nasıl etkilediğine vurgu yapmışlardır. Dinamik yetenekler çerçevesi de bu perspektifte evrimsel iktisat teorisinden beslenmektedir.

Stratejik yönetim literatüründe rekabetçi güçler yaklaşımı, stratejilerin oluşturulmasında etkili bir model olarak kabul edilmektedir ve özellikle 1980’li yıllarda hakim paradigma haline gelmiştir (Daft, 2015; Teece vd., 1997). Porter’ın (1980) ortaya koyduğu rekabetçi güçler yaklaşımı, örgütün kendi endüstri çevresiyle etkileşiminin önemine dikkat çekerek örgütlerin çevrelerini daha iyi anlamaları halinde kendilerini daha karlı ve sürdürülebilir kılacak stratejileri oluşturabileceklerini iddia etmektedir. Rekabetçi güçler yaklaşımında endüstri düzeyindeki beş güç (ikame ürünlerin tehdidi, muhtemel rakiplerinin tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü, rakipler arasındaki rekabet, tedarikçilerin gücü), bir endüstrinin ya da bir endüstrinin işleyişinin doğal kar potansiyelini belirlemektedir. Dinamik yetenekler yaklaşımı da rekabetçi avantajın ancak değişen ortamlara hızlı yanıt verebilmek için kendi kaynaklarının faaliyet rutinlerini yeniden yapılandırma yeteneğiyle sağlanacağını savunmaktadır.

Wernerfelt (1984) ve daha sonra Barney (1991, s. 25), Schumpeteryan görüş ile evrimsel iktisat, stratejik yönetim ve örgütsel öğrenme (Argyris & Schon, 1978) teorilerinden yararlanarak kaynak tabanlı görüşün yapısını oluşturmuşlardır. Kaynak tabanlı görüşün temelleri Penrose’un (1959) “The Theory of the Growth of the Firm” isimli çalışmasına dayanmaktadır. Penrose bu çalışmada örgütlerin homojen girişimler olarak kabul edildiği neoklasik iktisat teorisini sorgulamaktadır (Şahin & Kaplan, 2017). Penrose örgütleri, algılanan fırsatların kullanılması ile gelişen, maddi ve maddi olmayan kaynakların bir birleşimi olan idari yapılar olarak tanımlamaktadır. Penrose’a (1959) göre, bir firmanın büyümesini sağlayan rekabet avantajı, o firmanın sahip olduğu kaynaklarından yapılandırılması ile doğrudan ilişkili bir şekilde gerçekleşmektedir.

Penrose'un çalışmasının ana noktasını neoklasik iktisat teorisinden farklı olarak, yönetimin deneyimlerinin üretim hizmetlerini etkileyeceği görüşü ve yönetimin bu kritik rolünün tespit edilmesi oluşturmaktadır. Penrose'a göre yöneticiler, örgütün kaynakları ve örgütün faaliyet gösterdiği çevre hakkındaki izlenimleri sayesinde çevredeki değişimler esnasında bu izlenimleri rekabet fırsatına dönüştürebileceklerdir. Yöneticiler, örgütün kaynaklarının verimli çıktılara dönüşme sürecinde sahip oldukları yetenekler¹³ ile katalizör görevi görmektedirler (Şahin & Kaplan, 2017).

Kaynak tabanlı görüş terimi ilk kez Wernerfelt (1984) tarafından "A Resource-based View of the Firm" adlı makalede kullanılmıştır. Bu çalışma 90'lı yılların başlarında kaynak tabanlı görüşün stratejik yönetim alanının da popüler hale gelmesinde oldukça etkili olmuştur (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004). Her ne kadar çalışma yayımlandıktan sonraki ilk birkaç yıl ilgi görmemiş olsa da¹⁴ Rodirgez ve Navarro 1990-2000 yılları arasında sadece Strategic Management Journal'da 95 adet atıf aldığını ifade ederek kaynak tabanlı görüşün alandaki etkisinin artışına vurgu yapmıştır. Wernerfelt çalışmasında örgütlere, ürettikleri ürünler yerine kaynakları açısından bakmaya çalışmıştır. Bunun sonucunda ürün-kaynak matrisi oluşturarak, örgütlerin kaynak avantajları ile sıralı bir şekilde gelişebileceklerini belirtmiştir. Örgütlerin kaynak meselesi kaynak tabanlı görüşün en önemli argümanlarındanıdır. Penrose kaynakları, firmanın eylemlerinde kullandığı kapasite olarak tanımlamıştır. Bu kaynakları fiziksel kaynaklar (tesis, donanım, toprak, doğal kaynaklar, ham materyaller, yarı işlenmiş mal ve mamuller, atık ürünler, işlenmiş ama stokta bekleyen mallar) ve insan kaynakları (kalifiye ve kalifiye olmayan işgücü, büro personeli, yönetimsel, finansal, teknik ve idari çalışanlar) olarak ikiye ayırmıştır (Bağış & Hızıroğlu, 2018). Kaynaklar ile kastedilenler için çeşitli tanımlar geliştirilmiş olsa da, Barney'nin tanımı kaynak tabanlı görüş literatüründe en yaygın kullanılan tanımlardan biridir. Barney'e (1991) göre firma kaynakları; firmanın verimliliğini ve etkinliğini artıran stratejileri tasarlamasını ve uygulamasını sağlayan ve firma tarafından kontrol edilen tüm varlıkları, yetenekleri, organizasyonel süreçleri, firma niteliklerini, bilgileri, tecrübeleri

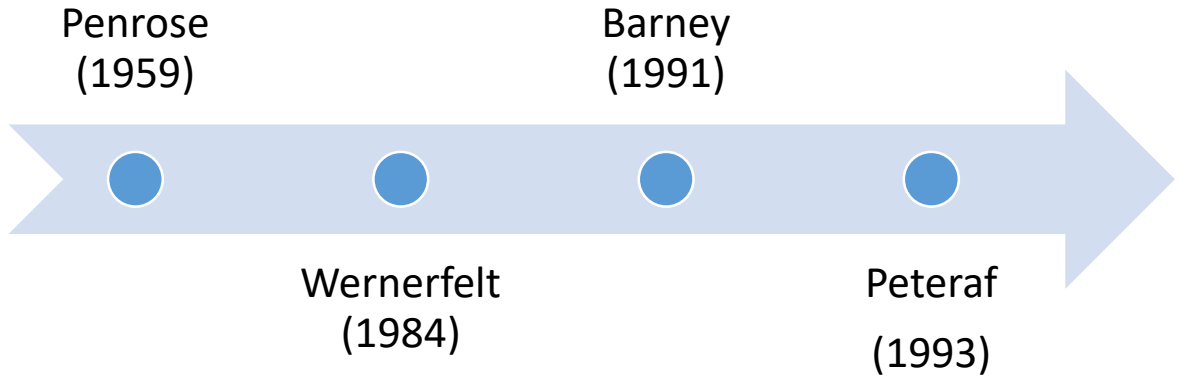
¹³ Burada yetenek kavramı, bir örgütün ya da yöneticilerinin örgüt ve çevresi ile arasındaki uyumun geliştirilmesi için tekrar tekrar başlatılan ve uygulanan örgütsel değişim kapasitesi olarak tanımlanmıştır (Nelson & Winter, 1982)

¹⁴ Wernerfelt 1984-1987 yılları arasında çalışmasının sadece üç atıf aldığı 1995 yılındaki bir başka çalışmasında ifade etmiştir (Wernerfelt, 1995)

içerir. Bu tanım, klasik SWOT¹⁵ analizi modelinin iç analiz bölümünde yer alan güçlü yönlerle de uyumludur ve fayda üreten kaynakların en temel özelliğine yani firma için değerli olma özelliğine sahiptirler. Wernerfelt'e (1984) göre örgütlerin sahip olduğu kaynakların genişletilmesi ile yenilerinin geliştirilmesi arasındaki dengeyi ayarlamak oldukça önemlidir ve bu yönetim için ustalık stratejisidir. Bu ustalık stratejisini doğru şekilde yönetebilen örgütler rakiplerine göre daha başarılı olabilecektir.

Kaynak tabanlı görüş terimi her ne kadar ilk olarak Wernerfelt tarafından kullanılmış olsa da, görüşün yönetim alanında gelişimi Penrose ile başlayıp Şekil 2' de görüldüğü üzere Wenerfelt, Barney ve Peteraf'ın temel çalışmaları üzerine şekillenmiştir.

Şekil 2 : Kaynak Tabanlı Görüşün Tarihsel Süreçteki Gelişimi



Kaynak tabanlı görüş; örgütleri, kaynaklar ve yetenekler yığını olarak kabul ederek, söz konusu örgütlerin değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez kaynaklarını ve yeteneklerini değer yaratan stratejiler geliştirmede kullanarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan bir organizasyon olarak tanımlanmaktadır (Barney, 1991; Conner & Prahalad, 1996; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). Ancak kaynak tabanlı görüş örgüt yeteneklerinin rekabet üstünlüğüne nasıl katkıda bulunduğu konusunu net bir şekilde açıklamamaktadır.

¹⁵ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analizi Türkçede hem orijinal kelimelerin baş harfleriyle kullanılmakta hem de GZFT olarak Türkçe baş harfleriyle de kullanılmaktadır. Bu çalışmada daha fazla bilinen ismi ile (SWOT) kullanılmıştır.

Kaynak tabanlı görüşün bazı kısıtlarının olduğunu ifade eden yazarlardan biri olan Grant (1991) örgüt yöneticilerinin kaynakları doğru bir biçimde sınıflandırdığı varsayımına karşı çıkmaktadır. Grant (1991) özellikle yöneticilerin kaynak tabanlı görüşün iddia ettiği gibi çevre koşullarına göre örgüt kaynaklarını en uygun şekilde kullanabilecek strateji geliştirilmelerinin her durumda mümkün olmadığını ifade etmiştir. Bu eleştiriyi destekleyen diğer yazarlar da kaynak tabanlı görüşe ait bu varsayımların, özellikle hızlı ve tahmin edilemeyen değişimin yaşandığı çevrelerde gerçekleşmesinin mümkün olmadığını belirtmişlerdir (Eisenhardt & Martin, 2000; Grant, 1991; Teece vd., 1997). Kaynak tabanlı görüşe yapılan bir başka eleştiri ise gelecekte örgüt için değerli olan kaynakların nasıl oluşturulacağı, mevcut olan değerli, nadir ve ikame edilemez kaynakların yeniden nasıl yapılandırılacağını açıklamada yetersiz kaldığı yönündedir (Ambrosini & Bowman, 2009, ss. 29–30). Ayrıca kaynak tabanlı görüş, statik yapısından dolayı dinamik pazarlarda sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olamamakta ve kaynakların rekabet avantajına dönüşmesi ile ilgili süreçleri net olarak açıklayamamaktadır (Şahin & Kaplan, 2017). Dinamik yetenekler kavramının öncül çalışmalarında örgütlerin değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez kaynak demeti olarak ele alan kaynak tabanlı görüş yaklaşımın, söz konusu kaynak demetinin, çevrenin değişmesiyle birlikte kaçınılmaz olarak uğradığı erozyonu açıklamada yetersiz kalmasına vurgu yapılmaktadır (Eisenhardt & Brown, 1999; Teece, 2000; Teece vd., 1997).

Dinamik yetenekler yaklaşımı da bu noktadan hareketle kaynak tabanlı görüşün eksiklerine yapılan eleştirileri gidermeye yönelik olarak Teece ve diğerlerinin (1997) öncü çalışmasıyla ortaya çıkan, Eisenhardt ve Martin'in (2000) çalışmasıyla şekillenen bir yaklaşım olmuştur. Dinamik yetenekler, kaynak tabanlı görüşün aksine çevresel değişimin örgüt üzerindeki rolüne vurgu yapmaktadır. Örgütün mevcut kaynaklarını çevresel faktörlere göre yeniden yapılandırabilme kapasiteleri şeklinde ifade edilen dinamik yetenekler, örgütün rekabet avantajına sahip olmasının ve diğer örgütlere kıyasla daha üstün performans çıktılarına ulaşmanın kaynağı olarak görülmektedir (Ambrosini & Bowman, 2009).

2.1.2. Dinamik Yetenekler Kavramına Yapılan Teorik Katkılar

Dinamik Yetenekler kavramının öncül teorileri kavramın ortaya çıkması için zemini oluşturmasına rağmen teorinin gelişmesi Eisenhard ve Martin'in (2000) makalesinden sonra olmuştur. Dinamik yetenekler yaklaşımının stratejik yönetim alanına

en önemli katkısının; yönetim bilimi, endüstriyel örgüt ve ekonomi alanların dinamik yetenekler yaklaşımı dahilindeki ortaklığı olduğu öne sürülmektedir. (Rugman & Verbeke, 2002). Arend ve Bromiley'in (2009) yaptıkları kavramsal çalışmada, Teece'nin 1997 yılındaki makalesine yapılan atıf sayısı ve son yıllarda dinamik yetenekler alanında yapılan çalışma sayıları örnek olarak gösterilerek dinamik yeteneklerin stratejik yönetim alanında firma-temelli performans odaklı kuramların mihenk taşı olduğu belirtilmiştir.

Dinamik yetenekler alanına katkıda bulunan bazı temel çalışmalara Tablo 2.'de yer verilmiştir. Dinamik yeteneklerin alt süreçlerine ilişkin çalışmalarla birlikte literatürde teorik çerçeve netleşmiştir (Benner, 2009; Dent, 2000; Zott, 2003). Bununla birlikte dinamik yeteneklere ilişkin literatürde, artmakta olan yayın sayısının beraberinde getirdiği teorik ve metodolojik çeşitliliğin konuyu takip etmeyi güçleştirdiğine ve dolayısıyla konunun çok fazla dağıldığına işaret edilen çalışmalar da mevcuttur (Vogel & Güttel, 2013). Tablo 2'de dinamik yeteneklerin boyutlarının oluşumuna katkı sağlamış çalışmalar yer almaktadır. Tabloda yer alan çalışmaların bir bölümü dinamik yeteneklerin alt boyutlarının geliştirmesine yöneliktir. Bu çalışmalar bir sonraki alt başlıkta detaylı olarak incelenecektir.

Tablo 2 : Dinamik Yetenekler Alanına Katkıda bulunan temel çalışmalar

Yazar	Ana Katkısı
Teece vd. (1997)	Dinamik yetenekler boyutlarının entegrasyon, öğrenme ve transfer olarak tanımlanması
Eisenhardt ve Martin (2000)	Dinamik yetenekler boyutlarının entegrasyon, yeniden yapılandırma, asimilasyon ve kaynakların serbest bırakılması olarak tanımlanması
Zollo ve Winter (2002)	Öğrenme faaliyetlerinin dinamik yeteneklerin gelişimine katkı sağladığı hipotezi
Benner ve Tushman (2003)	Örgütsel süreçlerin dinamik yeteneklerin gelişimine katkı sağladığı hipotezi
Blyler ve Coff (2003)	Dinamik yeteneklerin gelişimi için sosyal sermayeye ihtiyaç duyduğu hipotezi
Winter (2003)	Dinamik yetenekleri genişletme, değiştirme ya da düzenli yetenekler yaratma olarak tanımlayan yeni teorik çerçeve
Zott (2003)	Zamanlama, maliyet ve eğitimin dinamik yetenekler boyutların firma performansına etkilerini açıklaması
Lavie (2006)	Teece'nin transfer boyutunu ikame, evrim ve yeteneklerin dönüşümü olarak düzenleme

Pil ve Cohen (2006)	Ürün modülerliğinin (product modularity) dinamik yeteneklerin gelişimine katkı sağladığı hipotezi
Teece (2007)	Dinamik yetenekler boyutlarını algılama, yakalama ve yeniden şekillendirme olarak tekrar tanımlaması
Wang ve Ahmed (2007)	Dinamik yetenekler boyutlarını uyarlama, emilim ve yenilikçilik olarak ayırıp yetkinlik olarak tanımlanması
Ambrosini, vd. (2009)	Dinamik yetenekler boyutlarını artırimsal, yenileyici ve canlandırıcı olarak sürekli gelişen kaynak tabanlı yetkinlikler olarak tanımlaması

Dinamik yetenekler alanındaki ilk çalışmalarını takiben, Blyler ve Coff (2003) dinamik yetenekler, sosyal sermaye ve rant yaratma arasındaki ilişkileri inceleyerek alana katkıda bulunmuşlardır. Blyler ve Coff, çalışmalarında dinamik yeteneklerin yaratılması, rant oluşturulması ve tahsis edilmesi için sosyal sermayenin gerekliliğini gösteren çeşitli öneriler geliştirmişlerdir. Zollo ve Winter (2002), örgütsel bilgi sistemini dinamik yeteneklerin gelişmesiyle ilişkilendirdikleri bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yazarlar, bu ampirik çalışmalarında bir örgütün öğrenme faaliyetlerinin alt boyutlarının (birikim, artikülasyon ve kodlama) dinamik yeteneklerin gelişimine katkı yaptıklarına dair hipotezlerini doğrulamışlardır (Zollo & Winter, 2002). Benner ve Tushman (2003) örgütsel süreçler ile dinamik yeteneklerin gelişimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar, süreç yönetimi uygulamalarının dinamik yeteneklerin gelişmesine olumlu etkisi olduğunu ifade etmişlerdir.

Winter'in 2003 yılında yayınladığı çalışma dinamik yeteneklere farklı bir çerçeve sunmuştur. Yazar, dinamik yetenekler alanında terminolojik anlamda bazı karmaşıkların söz konusu oluşunu ve bu karmaşıklıkların çözümü için rutinleri ve dinamik yetenekleri ayrı olarak tanımlamak gerektiğini belirtmiştir. Çalışmasında rutinleri ve dinamik yetenekleri tanımlamış ve dinamik yetenekleri rutinlerden ayıran özellikleri ifade etmiştir (Winter, 2003). Yazara göre rutinler, belirli hedefler doğrultusunda oluşturulmuş, öğrenilmiş, yüksek düzeyde kalıplaşmış ve düzenli olarak tekrarlanan ya da yarı tekrarlanan, kısmen örtük bilgiye dayalı davranışlardır. Organizasyon içerisindeki işe alım, ücretlendirme, mesai düzeni gibi uygulamaları rutinlere örnek olarak vermek mümkündür (Nelson, 2002). Winter, operasyonel yetenekleri girdi akışını sağlayan ve belirli çıktılara ulaşmak için yönetime bir takım kararlar dizisi sunan yüksek düzeyli rutinler olarak ifade etmektedir. Bir başka çalışmada ise operasyonel yetenekler, belirlenen

bir mamulün üretilmesi gibi bir süreci gerçekleştirmek için rutinlerin koordine edilmesi şeklinde tanımlanmıştır (Helfat & Peteraf, 2003). Winter (2003) çalışmasının sonunda yetenekleri iki şekilde sınıflandırarak, bir örgütün mevcut satış akışını korumak için kullandığı, örgütün yerleşik süreçlerinde ortaya çıkan yetenekleri “sıfır seviye yetenekler”, örgütün belirli önemli çıktılar üretmesini sağlayan ürünleri, ürünlere ilişkin süreçleri ve pazarı değiştiren yetenekleri ise “üst düzey yetenekler” yani “dinamik yetenekler” olarak tanımlamıştır.

Pil ve Cohen (2006) çalışmalarında ürün modülerliği ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Modülerliği, karmaşıklığı yönetmenin ve esnek örgüt ile teknolojik sistemleri tasarlanmanın bir aracı olarak gören yazarlara göre ürün modülerliği, ürün imitasyonunun daha kolay olmasını ve dinamik yeteneklerinin gelişmesini teşvik etmektedir. Ürün modülerliği ile dinamik yetenekler arasındaki ilişki, örnek vaka çalışması olarak Harvard Business Review’da yayınlanan çalışmada ele alınmıştır. Çalışmada Tata firmasının ezber bozan nitelikte modüler olarak geliştirilen ve bileşenlerinin %85’i dış kaynaklı olarak üretilen Tata Nano arabasının üretiminde kullanılan üretim modelinin uygulaması detaylıca incelenmiştir (Johnson vd., 2008).

Lavie (2006), Teece ve arkadaşlarının (Teece vd., 1997) çalışmaları ile Eisenhardt ve Martin’in (2000) çalışmalarını teknolojik değişim bağlamında ele almıştır. Çalışmasını dinamik yeteneklerin yeniden yapılandırma boyutu üzerine derinleştirmiş, bu boyutu ikame, evrim ve dönüşüm şeklinde ayırarak teknolojik değişim sürecindeki etkilerini incelemiştir. Örgütlerin birleşme ve satın almalar esnasında teknolojik değişim sebebiyle kaybolan örgüt yetenekleri, dinamik yetenekler sayesinde yeni koşullara adapte edilerek örgütün adaptasyonu sağlamaktadır (Lavie, 2006).

Erken dönem çalışmalarından itibaren dinamik yeteneklerin boyutlarıyla ilgili çok fazla çeşitlilik söz konusudur. Bu çeşitlilik daha sonraki yıllarda dinamik yeteneklerin şemsiye kavram haline gelmesine neden olmuştur. Erken dönem çalışmalarında şekillenen dinamik yeteneklerin alt boyutları tezin araştırma kısmında kullanılan farklı dinamik yeteneklerin geliştirilmesinin zeminin oluşturmaktadır. Bu nedenle erken dönem çalışmalarında kullanılan alt boyutlara bu bölümde değinilmiştir.

2.1.3. Dinamik Yeteneklerin Alt Boyutları

Çeşitli araştırmacılar dinamik yetenekleri tanımlamak, açıklamak, zengin ve çok boyutlu içerikleri ortaya çıkarmak amacıyla olguyu, içerik ve süreç perspektifleri, ontoloji ve epistemoloji perspektifleri gibi farklı bakış açılarıyla incelemişlerdir (Albort-Morant vd., 2018; Eriksson, 2014; Helfat vd., 2007; Najmaei, 2010). Dinamik yeteneklerin stratejik yönetim yazınında görece yeni çalışma alanı olması nedeniyle kavramın tanımı, öncülleri, ardılları ve alt boyutları gibi pek çok temel konuda farklı görüşler ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte dinamik yeteneklerin örgütlerin süreçlerini, kaynaklarını ve süreçler arası yetkinliklerini kapsamaları, literatürde alt boyutlarının da farklı şekillerde adlandırılmasına neden olmaktadır (Ambrosini & Bowman, 2009; Barreto, 2010; Eisenhardt & Martin, 2000; Kump vd., 2019; Pavlou & El Sawy, 2011; C. L. Wang & Ahmed, 2007; Zollo & Winter, 2002; Zott, 2003). Dinamik yetenekler teorisinin başlangıcında yazarlar dinamik yetenekleri entegrasyon, öğrenme ile yeniden yapılandırma ve dönüşüm olarak sınıflandırmışlardır (Teece vd., 1997). Entegrasyon kavramı, bir örgütün iç ortamının dış çevresiyle ne kadar bütünleştiğiyle ilgilidir. Öğrenme ise fikri bilgiyi entegrasyondan özümseme yeteneğini yansıtmaktadır. Son olarak yeniden yapılandırma ve dönüşüm bir örgütün değişen çevreye uyum sağlama becerisi ile ilgilidir. Zott (2003), dinamik yeteneklerin boyutlarını varyasyon (variation), seçme (selection) ve tutma (retention) olarak nitelendirmiştir. Dinamik yeteneklerin tanımlanmasında günümüzde en çok kullanılan boyutlar ise algılama (sensing), yakalama (seizing) ve yeniden yapılandırma (reconfiguration) (Teece, 2007; Teece & Leih, 2016). Tablo 3’de dinamik yetenekler literatürünün alt boyutlarını ele alan yazarlar ve çalışmaları yer almaktadır.

Tablo 3: Dinamik Yetenekler Kavramının Literatürdeki Alt Boyutları

YAZARLARLAR	BOYUTLAR
Teece, Pisano ve Shuen (1997)	1) Entegrasyon (integrate) 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)
Ambrosini, Bowman ve Collier (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)
Jiao, Alon, Koo ve Cui (2013)	1) Fırsat Sezme (Opportunity-sensing) 2) Yeniden Düzenleme Yeteneği (Reconfiguration) 3) Örgütsel Esneklik Yeteneği (Organizational flexibility) 4) Teknolojik Esneklik Yeteneği (Technological flexibility)

Dinamik yetenekler literatürünün en çok atıf alan yazarı olan Teece'nin 1997'de yayınladığı ilk makalesinden günümüze kadar dinamik yeteneklerle ilgili çok sayıda makale, kitap ve bildiri çalışması mevcuttur. Teece ve meslektaşlarının dinamik yetenekler çerçevesini belirlediği ve dinamik yetenekleri yetenek ya da beceri olarak kabul eden pek çok teorik ve ampirik çalışma yapılmıştır (Camisón-Zornoza vd., 2020; Kump vd., 2019; D. yuan Li & Liu, 2014; Lopez-Cabrales vd., 2017; Mu, 2017; Pavlou & El Sawy, 2011; C. L. Wang & Ahmed, 2007; R. Wilden vd., 2019; Wohlgemuth vd., 2019; Zahra vd., 2006). Hem dinamik yetenekler kavramının isim babası olan hem de yaptığı çalışmalarla kavramın alt boyutlarının zaman içerisinde gelişmesinin öncülerinden olan Teece, dinamik yeteneklerin alt boyutlarını 2007 yılında yayınladığı "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance" isimli kavramsal makalesinde şekillendirmiştir. Yazar makalesinde dinamik yetenekleri algılama (ve şekillendirme), yakalama ve yeniden yapılandırma olarak üç boyutta ele almıştır. Son yıllarda dinamik yetenek olarak ilişkilendirilen pek çok farklı "yeteneklerin" bu üç temel boyut ile ilişkilendirilerek dinamik yetenek olarak kabul edildiğini söylemek mümkündür. Bu nedenle bu bölümde bu üç temel boyut detaylıca incelenecektir.

Yeni fırsatları algılamak (ve şekillendirmek) büyük ölçüde bir tarama, yaratma, öğrenme ve yorumlama faaliyetidir. Araştırma ve ilgili faaliyetlere yatırım genellikle fırsatları algılamak için gerekli bir tamamlayıcıdır (Teece vd., 1997). Fırsatları belirlemek

ve şekillendirmek için, örgütler hem 'yerel' hem de 'uzak' teknoloji ve pazarları sürekli olarak taramalı, aramalı ve keşfetmelidir (Nelson & Winter, 1982). Bu faaliyet sadece araştırma ve geliştirmeye (Ar-Ge) yatırım yapmayı, müşteri ihtiyaçları ile teknolojik olanakların araştırılmasını ve yeniden incelenmesini değil, endüstrilerin ve pazarların yapısal gelişimini, gizli talebi ve muhtemel tedarikçi ile rakiplerin tepkilerini anlamayı da içermektedir. Örgütler teknolojik fırsatları oluşturabildikleri ölçüde bir taraftan müşteri ihtiyaçlarını öğrenirken (kendi bünyelerindeki Ar-Ge çalışmaları ve diğer örgütlerin araştırma çıktıları) diğer taraftan da geniş bir ekonomik büyüme yelpazesine sahip olmaktadır.

Sabit problem çözme tekniklerine bağlı yönetimler için kendi kalıplarının dışına çıkarak ufuklarını geliştirmek oldukça zor ve maliyetlidir. Henderson (1994), General Motors, IBM ve Digital Equipment Corporation gibi köklü organizasyonların dünya görüşlerini oluşturan gelenekselleşmiş varsayımlarının, bilgi filtrelerinin ve problem çözme stratejilerinin dar kalıpları yüzünden adeta onlara mahkûm olduklarını ve bu durumdan dolayı güçlük yaşadıklarını belirtmiştir. Fırsatlar ilk ortaya çıktığında, girişimci ve yöneticiler yeni olayların ve gelişmelerin nasıl yorumlanacağını, hangi teknolojilerin izleneceğini ve hangi pazar segmentlerinin hedefleneceğini anlamalıdır. İlâveten teknolojilerin nasıl gelişeceğini, rakiplerin, tedarikçilerin ve müşterilerin nasıl ve ne zaman tepki vereceğini değerlendirmelidirler. Rakipler fırsatı görebilir veya görmeyebilir ya da fırsatları görseler bile farklı şekilde hareket edebilirler. Rakiplerin bu eylemleri müşterilerin ve tedarikçilerin eylemleriyle birlikte, fırsatın niteliğini ve rekabetin ortaya çıkma şeklini de değiştirebilmektedir. Aynı zamanda standartları belirleyen temel kurumların, yasaların, nihayetinde devletin bu rekabeti düzenleyici ve kural koyucu etkisi de söz konusudur. Yöneticiler ve girişimciler bu belirsizlikler karşısında doğru yol haritasına ve her yeni bulgu ile sürekli güncellenen ve evrimleşen bu yol haritasında da hızlı eylemlere ihtiyaç duymaktadırlar (Teece, 2007). Örgütlerin yeni fırsatları hızlı algılaması için müşteriler, tedarikçiler ve Ar-Ge ortaklarıyla yakın ilişkilerini sürdürmesi ve sektördeki en iyi uygulamaları gözlemlemesini gerekmektedir (Ralf Wilden vd., 2013).

Fırsatları algılama yeteneği dış çevrenin taranmasına ilave olarak örgütlerin kendi içsel süreçlerinin taranmasını da kapsamaktadır (Teece, 2007). Bir başka ifadeyle fırsatları algılama, örgütlerin çevresindeki değişikliklerle başa çıkabilmesi için

yeteneğinin yeniden şekillendirilmesinin gerekli olup olmadığını ve bunun nasıl yapılacağını kontrol etmeyi içermektedir (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007). Teece (2007) fırsatları algılama yeteneğinin, örgütün öğrenme ve bilgi kabiliyeti kadar örgüt içerisindeki çalışanların yeteneklerine de dayandığını öne sürmektedir. Örgüt içerisindeki çalışanların örgütün bilgi varlıklarını etkin bir şekilde kullanabilecek donanım ve yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir. Bu durumda, tedarikçi ve müşteri gibi paydaşların, fırsatları algılama sürecinde birbiri ile etkileşim halinde olması ve bütünleşmeleri sonucu yenilikçilik sağlanabilecektir (Teece, 2007). Şekil 3.'de örgütün pazar ve teknolojik fırsatları algılama yeteneğinin nasıl bir süreç içerisinde gerçekleşebileceği gösterilmektedir.

Şekil 3: Fırsatları Algılama Yeteneğinin Çerçevesi



Kaynak: David Teece, “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance”, Strategic Management Journal, C. 28, s. 1326.

Teece ve meslektaşları (2016, s. 22) *yakalama yeteneğini* “örgütün çalışanlarının ve yöneticilerinin kaynakları algılama fırsatlarına yanıt vermek ve onlardan değer yaratmak için hızlı bir şekilde konsantre olmalarını sağlayan bir beceridir” şeklinde tanımlamışlardır. Tanımdan anlaşılacağı üzere örgütlerin fırsatları algıladıktan sonra onları nasıl kullanabileceği hakkında karar vermeleri gerekmektedir. Yakalama yeteneği, örgütlerin yeni bir fırsatı algıladıktan sonra o fırsatı nasıl kullanılması gerektiği hakkında

karar vermeyi içermektedir (Teece, 2007). Bu bağlamda algılama, yeni iş fırsatları veya organizasyonel süreçleri iyileştirmenin yollarını bulmak için çevreyi tarama yeteneği, yakalama ise bir örgütün iş fırsatlarını uygulama veya iyileştirmeleri uygulayabilme yeteneği şeklinde açıklanabilir. Yakalama yeteneği olmayan örgütlerin algılama yeteneklerinin yüksek olması tek başına bir anlam ifade etmezken, örgütler yakalama yeteneği sayesinde algılanmış olan fırsatlara ilişkin yapılan yatırımlarda avantaj elde etmektedirler (Hodgkinson & Healey, 2011). Teece (2007), algılama ve yakalama yeteneklerinin birbirini tamamlayan farklı iki eylem olduğunu belirtmektedir. Yazar örgütlerin fırsatları algılayabileceklerini ancak doğru şekilde yakalayamayabileceklerini ifade etmektedir. Çünkü fırsatların yakalanması kısmında örgütsel atalet (O'Reilly III & Tushman, 2008), bürokratik karar verme süreçleri, hiyerarşik yapılar gibi bazı yeniliğe engel olabilecek ya da karar vermeyi yavaşlatacak faktörler söz konusudur.

Teece'ye göre örgütlerin fırsatları ele almasına yönelik kurumsal yapının, prosedürlerin ve tasarımların oluşturması gerekmektedir. Bu sürecin oluşturulabilmesi kolaylaştıracak dört unsur söz konusudur (bakınız şekil 4). Bunlardan ilki müşteri çözüm süreçlerinin ve buna bağlı iş modelinin belirlenmesidir. Bu modelin belirlenmesi ürün ve teknoloji yapısının seçilmesi, muhtemel gelirin yapısının hesaplanması ve oluşturulması, hedef müşterinin seçimi ve analizi ile değer yaratacak mekanizmanın tasarımını kapsayan bir çalışma ile oluşturulur (Teece, 2007). İkinci unsur kurumsal sınırların belirlenmesidir. Burada amaç teknolojik yetenek ile tamamlayıcı varlıkların yönetilmesi, korunması, geliştirilmesi ve sonrasında fırsat olgunlaştığında, pazarda kabul görmesi muhtemel belirli teknolojilere yoğun yatırım yapılabilmesidir. Üçüncü unsur ise karar alma protokolünün belirlenmesidir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli etmen firmanın kanibalizm¹⁶ karşıtı eğilim gösterebilmesidir. Dördüncü ve son unsur ise çalışanları örgüte olan bağlılıklarını ve sadakatlerini artıracak faaliyetlerde bulunmaktır, böylece örgütlerin fırsatları yakalayabilmeleri kolaylaşacaktır.

Algılama ve yakalama yetenekleri bir örgütün örgütsel ustalığının¹⁷ artmasını, keşfetme ile faydalanma arasındaki dengeyi kurmasını ve değer yaratma yeteneğini

¹⁶ Cannibalization: Bir firmanın ürettiği yeni ürün çeşidinin bir ölçüde mevcut ürünlerinin satışının veya piyasa payının yerini alması durumu.

¹⁷ İngilizcedeki "Organizational Ambidexterity" kavramının Türkçe karşılığıdır. "Ambidexterity" kelimesi bireyin iki elini kullanabilme yeteneği anlamına gelir. Organizational Ambidexterity kavramı da

sürdürebilmesini sağlayan yetenekler zincirinin kalbini oluşturmaktadır (Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2014; Rothaermel & Alexandre, 2009). Ayrıca rekabet yoğun çevrelerde algılama ve yakalama yetenekleri örgütlerin ilk adımı atarak müşteriye rakiplerinden önce ulaşma gibi çok önemli bir üstünlüğü kazanmalarını da sağlamaktadır (Ralf Wilden vd., 2013).

Şekil 4: Fırsatları yakalama yeteneğinin çalışma unsurları



Kaynak: David Teece, “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, C. 28, s. 1334.

Teece'nin (2007) tehditleri yönetme ve *yeniden yapılandırma* olarak isimlendirdiği dinamik yeteneklerin üçüncü ve son boyutu yeni kaynakların ve varlıkların örgüte monte edilmesi ile alakalıdır. Bunun nedeni mevcut operasyonel yeteneklerin yeniden yapılandırılmasının kolektif bir mantık ile paylaşılmayı gerektirmesidir (Pavlou & El Sawy, 2011). Hızla değişen bir endüstri çevresiyle başa çıkmak için, örgütlerin iç ve dış kaynakları yeniden bir araya getirmeye veya dönüştürmeye ihtiyaçları vardır (Amit & Schoemaker, 1993). Örgütler kaynaklarını yeniden yapılandırmak ve dönüştürmek için rakiplerinden daha etkin bir maliyet süreci geliştirmelidirler. Teece'ye (1982) göre öğrenmenin yarattığı yeni bilgi çoğunlukla bireylere ait olduğu için, bilginin gruplarla

bu bağlamda bir örgütün iki farklı stratejiyi aynı anda uygulayabilmesi olarak ifade edilmektedir. Söz konusu kavramın Türkçe olarak ilk kullanımı Cingöz ve Akdoğan'ın(2014) çalışmasında yer almaktadır.

paylaşılması diğer bir ifadeyle kolektif bir seviyeye entegre edilmesi gerekmektedir. Dinamik yeteneklerin çekirdek unsuru olarak kabul edilen yeniden yapılandırma evresinde yakalanan fırsatlar örgütün bilgisi, kaynakları ve yeterlilikleriyle birleştirilmektedir. Örgütlerin uzun vadeli rekabet üstünlüğü elde etmesi ancak pazar ve teknolojik değişim ile birlikte kurumsal yapılarının ve mevcut kaynaklarının yeniden yapılandırılması yeteneği ile mümkün olabilmektedir (Teece, 2007). Yeniden yapılandırma; lisans ve patent haklarını koruma, öğrenilen bilgilerden yararlanma, tehditleri yönetme, başarılı dönüşümü tekrarlama gibi bazı faaliyetleri kapsamaktadır (Teece, 2007). Sürdürülebilir rekabet avantajının en önemli kaynağı olarak kabul edilen yeniden yapılandırma yeteneği, bir örgütün davranışlarını, iş akışlarını ve kaynaklarını yeniden organize etmesi veya var olan kaynakları yeni kaynaklara dönüştürebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Leung, 2012). Dinamik yetenekler kaynakların yeni varlıklara yönlendirilmesini içerdiğinden, bunu başarmanın yolu bu kaynakların içinde bulunduğu iş birimlerini manipüle etmekten geçmektedir (Karim, 2006). Felsefesinde içsel öğrenme olan yeniden yapılandırma, örgütsel kabiliyetleri değiştirerek, yeni kabiliyetler oluşturmayı içermektedir (Gebauer, 2011).

Dinamik yetenekler arasında yeniden yapılandırma yeteneğinin en kritik yetenek olduğunu belirten çalışmalarda özellikle yeniden yapılandırma yeteneğinin örgütlerin sürdürülebilir rekabet yaratmasındaki önemine vurgu yapılmaktadır (Jiao vd., 2013; Karim, 2006; Y. Lin & Wu, 2014; Teece, 2007; Zahra vd., 2006). Örneğin, örgüt ürün geliştirme rutinini değiştirmek için güçlü bir dinamik yeteneğe sahip olabilir ancak aynı zamanda üretim sistemlerini yeniden yapılandırma yeteneğine sahip olmadığı takdirde bu avantajını sürdürülebilir hale getirememektedir. Yapılmış olan ampirik çalışmalar yeniden yapılandırma yeteneğine sahip olan örgütlerin yeni girişim performansları ile aralarında pozitif bir ilişki olduğunu da göstermektedir (Jiao vd., 2013; Newbert, 2005).

2.1.4. Dinamik Yeteneklerin Öncül ve Ardılları

Firmalar, rekabet avantajının göstergesi olan üstün performansı yakalamak için yeni ürünler, süreçler, örgütsel formlar oluşturabilmeli ve bunları başarıyla uygulamaları gerekmektedir (Blome vd., 2013). Firmalara bu üstün performansı yakalamak için farklı dinamik yetenekler gerekebileceğinden, literatürde yer alan pek çok çalışmada birbirinden farklı dinamik yetenek tanımlamaları bulunmaktadır (Albort-Morant vd.,

2018). Dinamik yetenekler görüşü, stratejik yönetim yazınının amiral gemi perspektifi kabul edilse de araştırma akışının dağınık doğası onun paradigmatik ve tutarlı gelişimini kısıtlamıştır (Fainshmidt vd., 2016; Vogel & Güttel, 2013). Dinamik yetenekler yazınında birden fazla tanım ve kategorileşme olması beraberinde karmaşıklıklar ve terminoloji farklılıklarını da getirmektedir. Yapılan çalışmalarda ele alınan dinamik yeteneklerin karıştırıldığı, birbirinin yerine kullanıldığı ya da birbiriyle iç içe geçtiği görülmektedir. Bu karmaşıklığı düzenlemek ve farklılıkları sistematik hale getirmek için pek çok sistematik literatür taraması (Andreeva & Ritala, 2016; Buzzao & Rizzi, 2021; Eriksson, 2013, 2014; Gutierrez-Gutierrez & Antony, 2020; Laaksonen & Peltoniemi, 2018; Montreuil vd., 2020; Sabahi & Parast, 2020; Schilke vd., 2018; Tang vd., 2020), bibliyometrik analiz (Albort-Morant vd., 2018; Di Stefano vd., 2010; Peteraf vd., 2013; Rialti vd., 2019; Vogel & Güttel, 2013), meta analiz (Bitencourt vd., 2020; Fainshmidt vd., 2016; Tang & Gudergan, 2018) ve içerik analizi (Wójcik, 2020) yapılmıştır.

Tezin ana temasını oluşturan firmaların değişime cevap verme davranışlarını etkileyebilecek dinamik yeteneklerin belirlenmesi ve literatürde daha önce bu konuda yapılmış olan ampirik çalışmaların tespiti amacıyla yazar tarafından dinamik yetenekler literatürü bibliyometrik analiz metodu ile incelenmiş ve analiz sonuçları 28. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde bildiri olarak yayınlanmıştır (Bektaş vd., 2020). Bibliyometrik analiz metodu, akademik bir alanda yapılmış olan çalışmaların (makale, kitap, lisansüstü tezler gibi) bilimsel etkileşimine ilişkin çeşitli bulgular elde edilmek amacıyla matematiksel ve istatistiksel yöntemler kullanılması şeklinde tanımlanmaktadır (Barca & Hızıroğlu, 2009, s. 115). Bildiride belirlenen 458 makalelere bildirinin yayınlandığı tarihten 2022 yılına kadar yazılan yeni makalelerinde dahil edilmesiyle oluşturulan havuzda bulunan ampirik makaleler dinamik yeteneklerin öncül ve ardıllarını tespit etmek için irdelenmiştir. Dinamik yeteneklerin ortaya çıkışını etkileyen faktörler olarak belirtebileceğimiz öncüller, dinamik yeteneklerin gelişimini artıran veya engelleyen faktörler ve koşullardır. Bu öncüller örgütlerin içinde ya da dışında olabilir, örgüt içinde olan öncüller sosyal ya da yapısal niteliktedir (Eriksson, 2014). Bir organizasyondaki çeşitli yönelimler dinamik yeteneklerin etkili öncüllerindedir bunlar pazar yönelimi gibi kurumsal veya girişimci yönelimi gibi bireysel olabilir (Boccardelli & Magnusson, 2006; Jantunen vd., 2005). Öte yandan, örgütsel değişim için bir yetenek olarak da ifade edilebilecek olan esneklik, sürekli değişimin uygulanmasındaki etkinliği

belirler ve her büyüklükteki firmadaki tüm dinamik yeteneklerin bir ön koşulu olduğu ileri sürülmektedir (W. Q. Judge vd., 2009; McGuinness & Morgan, 2005). Yönetimsel yetenekler (örneğin, hızlı yanıt verme ve zihinsel model oluşturma (M. Zhang, 2007), CEO'nun öz değerlendirmesi (Bendig vd., 2018) gibi), kaynak tahsisi kararlarını ve örgütsel yol bulma stratejilerini etkileme açısından dinamik yetenekleri etkilemektedir. Bunlarla birlikte insan kaynağı pratikleri ve insan kaynağı sermayesi (L. J. Gutierrez-Gutierrez vd., 2018; G. Song & Song, 2021; C. Y. P. Wang vd., 2012), yönetim yenilikleri (Nieves, 2016), entelektüel sermaye (Singh & Rao, 2016), stratejik kaynak kullanımı (Chiang vd., 2012), örgütsel öğrenme (Farzaneh vd., 2020), dönüşümsel ve etkileşimsel stratejik liderlik (Lopez-Cabrales vd., 2017), güven ve çalışanların katılımı (Wohlgemuth vd., 2019) son yıllarda yapılan ampirik çalışmalarla test edilen diğer örgüt içi dinamik yetenek öncülleridir.

Dinamik yeteneklerin dış öncülleri, çevresel faktörleri ve organizasyonlar arası ilişkilerle ilgili faktörleri içerir. Çevresel faktörler genellikle araştırma bağlamının bir parçasıdır ancak açıkça ele alınmaz. Çevresel faktörler kapsamında genellikle kurumsal çevredeki türbülansa (M. A. Delmas, 2002; Yiu & Lau, 2008), piyasalara (Koolen vd., 2005) veya teknolojik çevreye (Benner, 2009; Haarhaus & Liening, 2020; MacCormack & Iansiti, 2009; M. Song vd., 2005) atıfta bulunulmuştur.

Tezin ana sorunsalını oluşturan dinamik yeteneklerin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerindeki etkisi dinamik yetenekler ardılları kapsamındadır. Dinamik yetenekler çerçevesinin erken dönem çalışmalarından itibaren dinamik yeteneklerin ardılları açısından dinamik yetenekler ile performans arasındaki ilişkiler hem teorik olarak tartışılmış hem de ampirik olarak incelenmiştir (Bag vd., 2020; Eriksson, 2014; Fainshmidt vd., 2016; Novais vd., 2020). Dinamik yeteneklerin performans etkileri ile ilgili olarak, performans neyin oluşturduğunda da önemli farklılıklar vardır. Çalışmaların büyük bir kısmı firmaların ekonomik/finansal performansına odaklanırken (Dangelico vd., 2017; Flatten vd., 2011; Fosso Wamba & Akter, 2019; Ilmudeen vd., 2020; Jiang vd., 2015; Ko & Liu, 2017; Lee & Rha, 2016; Malik & Kotabe, 2009; Mitrega vd., 2017; Nedzinskas vd., 2013; Ojha vd., 2013; Overstreet vd., 2013; Sánchez-Medina, 2020; G. Song & Song, 2021; Sousa-Zomer vd., 2020; Takahashi vd., 2017; Wong, 2013; Yook vd., 2018; S. S. Zhou vd., 2019) bazı çalışmalar yenilikçi performans ve yeni ürün performansına (Bouncken vd., 2016; Gumusluoglu & Acur, 2016; Li-Ying vd., 2016;

Liao vd., 2009; T. C. Liu & Chen, 2015; Y. Liu vd., 2018; Pavlou & El Sawy, 2011; J. Zhang & Wu, 2017) veya rekabet avantajına (Chinho Lin & Tsai, 2016; X. Li vd., 2015; Qiu vd., 2020; Shan vd., 2019) odaklanmıştır. Literatürde dinamik yetenekler ile performans arasında teknolojik türbülans (Song ve diğerleri, 2005) teknoloji ve pazar yeniliği (Galvin vd., 2014; Mitrega vd., 2017; S. S. Zhou vd., 2019), başarılı stratejik birleşmeler (Flatten vd., 2011) ve stratejik yönelim (Slater, Olson ve Hult, 2006) gibi aracı faktörler de kullanılmıştır. Tüm bunlarla birlikte dinamik yeteneklerin girişimci yönelim (Poudel vd., 2019; Rodríguez-Serrano & Martín-Armario, 2019; Sahi vd., 2019), market yönelimi (Rodríguez-Serrano & Martín-Armario, 2019), örgütsel süreç uyumu ve örgüt kültürü (Hung vd., 2010), bilgi kaynakları (Griffith vd., 2006) ile performans arasında aracı bir değişken olarak kullanıldığı da görülmektedir.

Sonuç olarak incelenen ampirik makalelerde dinamik yeteneklerin firmaların değişime hazır olmasına etkisini test eden bir çalışma tespit edilememiştir. Dinamik yetenekler çerçevesinde teorik çalışmalar her ne kadar hızla değişen çevre koşullarında rekabet üstünlüğü yaratacak yeteneklerin önemini vurguluyor (Helfat vd., 2007; Pavlou & El Sawy, 2011; Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2007; Teece vd., 1997) olsalar da firmaların değişen çevre koşullarına cevap vermede hangi dinamik yeteneklerinin etkisinin olacağına dair ampirik çalışma olmaması tezin orijinalliğini artırmaktadır.

2.1.5. Dinamik Yetenekler Çerçevesinin Son Dönemdeki Gelişimi

Dinamik yetenekler literatürünün erken dönem çalışmalarında yazarlar dinamik yetenekleri bir bütün olarak ele alıp üç temel alt boyut üzerinden açıklamışlardır. Ancak zaman içerisinde hem kavramsal hem de ampirik çalışmaların artmasıyla birlikte hızla değişen ve çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda firmalara rekabet üstünlüğü yaratabilecek tüm yetenekler ayrı ayrı dinamik yetenek olarak ele alınmıştır. Bu başlık altında değişimin neden olduğu çevresel belirsizliğe atıfta bulunularak dinamik yetenekler çerçevesinin erken dönemde alana yön veren iki akım etrafında gelişimine ve sonrasında stratejik yönetim alanında genel bir kavram olarak kullanılmasına doğru ilerlişine değinilecektir.

Bir teknolojik değişim için gerekli bilgi ve beceriler ne kadar farklıysa, geleneklere bağlı hali hazırdaki çalışanlar ile rutinlere ve prosedürlere gömülü olan beceriler ve bilgiler, bu değişikliği kullanma girişimleri için o kadar eski ve engel teşkil eder

(Abernathy & Clark, 1985; Christensen & Rosenbloom, 1995; R. M. Henderson & Clark, 1990; Nelson & Winter, 1982).

Teknolojik değişim genellikle belirsiz olduğundan, bir firmanın yöneticilerinin teknolojik değişimi nasıl yorumladığı, o firmanın nasıl tepki vereceği ve dolayısıyla gelecekteki organizasyonel uyumu nasıl etkilediği konusunda önemli bir rol oynar (Eggers & Kaplan, 2009). Yöneticiler, çevresel değişimi fırsatlar veya tehditler açısından kategorize etme eğilimindedir ve bu kategoriler, firmaların çevresel değişime farklı örgütsel adaptasyon biçimleriyle nasıl tepki vereceğini etkiler (Chattopadhyay vd., 2001). Endüstrideki teknolojik değişim derecesi ne kadar yüksekse, yeni teknolojik gelişmelerdeki öngörülemezlik derecesi o kadar yüksek olur. Bu durum gelecekteki gelir ve kar akışlarındaki kayıplarla birlikte bir firmanın mevcut teknoloji pozisyonu için tehdit oluşturabilir. Bu nedenle yöneticiler, sektördeki teknoloji değişikliğini, firmalarının pozisyonu için belirsizliğin getireceği bir kayıp riski şeklinde algılayabilir.

Belirsizlik sadece bilinmeyen bilinmeyenlerle (unknowable unknowns) ilgili değildir (Teece, 2018, s. 503). İş zekası ve diğer algılama biçimleri, çevreyi (değişimi) anlamlandırma sürecini destekleyebilir. Sezgisel veya resmi olarak yapılan bu süreç günümüzdeki otomobil devi firmalarının, Tesla fenomeninin¹⁸ endüstrinin geleceği hakkındaki söylemlerini analiz etmesine yardımcı olabilir. Eski cep telefonu devi Nokia'nın tecrübe ettiği gibi, bir endüstrinin gelecekteki evrimsel veya devrimci yolunu yanlış teşhis etmenin bedeli devasa olabilir. Bu bağlamda verilecek kararlar bölgesel veya ulusal otomobil ekonomilerini ve dolayısıyla bu firmaların tedarikçilerini de etkileyecektir.

Firmaların belirsizlik altında yönetilmesi kritik öneme sahiptir. Dinamik yetenekler çerçevesi, belirsizliğin yoğun olduğu zamanlarda firmaların nasıl kâr edebileceğini yöneticilerin anlamaları için oldukça etkilidir (Teece vd., 2016). Dinamik yetenekler literatürü özünde yöneticileri, çevrede ortaya çıkan değişiklikleri algılamaya ve anlamlandırmaya, potansiyel fırsatları hızla yakalamaya ve çevresel uygunluğu

¹⁸ Tesla, 2003 yılında yüksek performanslı elektrikli araçlar üretmeyi hedefliyle ABD'de (Silikon vadisinde) kurulmuş bir otomotiv firmasıdır. 10 Ocak 2020'de herhangi bir Amerikan otomobil üreticisinin en yüksek değerleme rekorunu kırarak 86 milyar dolarlık piyasa değerine ulaştı. Temmuz 2020'de 206 milyar dolarlık bir değerlemeye ulaştı ve Toyota'nın 202 milyar dolarlık değerini geçerek piyasa değerine göre dünyanın en değerli otomobil üreticisi oldu(Stevens, 2020). Bu veriler ışığında Tesla'nın elektrikli otomobil üretiminin öncüsü olmasının yanı sıra endüstriyi şekillendiren ana üretici olduğunu söylemek mümkündür.

sürdürmek için organizasyonlarını dönüştürmeye çağırır. Dinamik yetenekler açısından belirsizlik, iş ortamında öngörülemeyen değişikliklerin mümkün olan en erken tespitini sağlayan güçlü "algılama" ile ele alınabilir. Örneğin otomobil firmalarının neredeyse tamamı, değişimi hızlandıran ve hızlı değişimlere ihtiyaç duyulan kilit teknolojilerde konum kazanmak ve bunları daha iyi anlamak için bir dizi teknoloji şirketi ile ittifaklar kurarak Silikon Vadisi'nde yatırım yapmaktadırlar. Bu yatırımlar öğrenmeyi hızlandırabilir ve endüstri geliştikçe rekabet etmek için gereken tamamlayıcı teknolojilere ve diğer varlıklara erişimi güvence altına alabilir (Teece, 2018, s. 501).

Adner ve Helfat (2003), çevresel değişim karşısında firma eylemini anlamada hem örgütsel hem de yönetsel etkilerin çok önemli olduğunu ve daha da önemlisi, farkı yaratanın bu iki etki arasındaki etkileşim olduğunu öne sürmektedir. Bu etkileşimi, “örgütsel kaynakları ve yeterlilikleri oluşturmak, bütünleştirmek ve yeniden yapılandırmak” için dinamik bir yönetsel yetenek olarak tanımlarlar. Dinamik yeteneklerin rolü, bir organizasyon içinde değişimi kolaylaştırmaktır (Eisenhardt & Martin, 2000). Nitekim Helfat ve meslektaşları (Helfat vd., 2007) dinamik yeteneklerin özünün, firmalar içindeki değişim ihtiyacının belirlenmesinde, bu ihtiyaca bir yanıtın formüle edilmesinde ve seçilen eylem yolunun uygulanmasında yattığını öne sürmüşlerdir.

Dinamik yeteneklerin firmaların stratejik değişim hızına ve firma performansına etkisini araştıran Yi ve meslektaşları (Yi vd., 2015), bir firmanın stratejisinde ilgili değişiklikleri hızlı bir şekilde yapabilmesinin sahip olduğu kaynaklara ve yeteneklere bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Yeteneklerin çevresel değişikliklere hızla uyum sağlamak için gerekli çözülmeyi ve esnekliği sağladığını ve bu nedenle hızlı stratejik değişimi kolaylaştıracağını ifade etmişlerdir.

Yetenekler genel olarak bir firmanın eylemlerini beslerken, dinamik yetenekler eylemleri ne kadar hızlı formüle edip uygulayabileceklerini belirler. Teece ve meslektaşları (Teece vd., 1997) alanı oluşturan temel makalelerinde dinamik yetenekleri, hızlı değişen çevrelerde hızlı organizasyonel adaptasyon için ihtiyaç duyulan yetenekler olarak kavramsallaştırmışlardır. Burada hızlı değişen çevreye vurgu yapılmaktadır. Dinamik yeteneklerin karakterizasyonunun merkezinde sadece firmalara sağlanan stratejik esneklik değil (K. Z. Zhou & Wu, 2010), aynı zamanda yönetimin değişim için

gerekli organizasyon yapısını ve rutinleri yeniden tasarlamasına ve yeniden yapılandırmasına olanak verme hızları da vardır (Zott, 2003).

Literatürde dinamik yeteneklerin rolünün, bir firmanın mevcut kaynak tabanını değiştirmek ve onu kasıtlı olarak, stratejik varsayımlarla uyumlu bir şekilde, yeni bir örgütsel kaynak demeti veya konfigürasyonu yaratacak şekilde dönüştürmek olduğu konusunda fikir birliği vardır (Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat vd., 2007; Kump vd., 2019; Zahra vd., 2006). Bu rol, Teece (2014) ile birlikte alandaki diğer önemli yazarlar (Winter, 2003; Zahra vd., 2006) tarafından da belirtildiği gibi, dinamik ve “sıradan” yetenekler arasındaki ayrıma da yansır: sıradan yetenekler bir firma için değer yaratmaktan sorumludur (bir otomobil fabrikasının tedarik zinciri yönetimi, bir işletme fakültesinin yüksek kaliteli yönetim eğitimi verilmesi gibi). Buna karşılık dinamik yetenekler, sıradan yetenekleri genişletir, değiştirir ve yaratır. Literatürde dinamik yeteneklerin sıradan yeteneklere yapmış olduğu bu modifikasyon yoluyla firmaların rekabet avantajına katkıda bulunabileceği konusunda ortak bir görüş vardır (Helfat vd., 2007; Schilke vd., 2018; Ralf Wilden vd., 2016).

Dinamik yetenekler alanındaki yukarıda bahsedilen fikir birliklerinin yanı sıra alana yön veren ana iki akım arasında bazı önemli farklılıklar da mevcuttur ve alanın ilk dönemlerinde dinamik yetenekler çerçevesi çok sayıda teorik tartışmaların konusu olmuştur.¹⁹ Bu tartışmalar arasında Peteraf ve arkadaşlarının (2013) tespitleri oldukça önemlidir. Yazarlar Teece vd’nin (1997) (Teece, Pisano, Shuen- TPS) kavramsallaştırmalarına dayanan araştırma akışı²⁰ ile Eisenhardt ve Martin’in (EM) (2000) makalesine dayanan araştırma akışı arasında teorik bir ayrım olduğunu belirtmişlerdir (Peteraf vd., 2013). Bu iki ana akımı belirleyen çalışmaları atıf analizi ve historiograph analizi²¹ yöntemi ile inceleyen yazarlar, iki temel çalışmanın da firmaların

¹⁹ Dinamik yetenekler literatürünün ilk dönem çalışmalarına genel bir bakış için Teece’nin (2009) bazı bölümlerini Augier ile yazdığı “Dynamic Capabilities and Strategic Management” kitabı incelenebilir. Ayrıca Arend ve Bromiley (2009); Ambrosini ve Bowman (2009), Barreto (2010), Di Stefano vd (2014) ile Peteraf ve diğerlerinin (2013) teorik makaleleri de erken dönem dinamik yetenekler çerçevesini etraflıca inceleyen diğer çalışmalardır.

²⁰ Söz konusu çalışma daha sonra Helfat ve diğerleri (2007) ile Teece (2007) tarafından geliştirilmeye devam edilmiştir.

²¹ Historiograph analizinde analiz edilen makaleler arasındaki atıf ilişkilerine dayalı olarak makaleler arasındaki ağın grafiksel bir temsili oluşturulur (Garfield, 2004). Bu analizde incelenen her makale, makalenin incelenen diğer makaleler tarafından alıntılanma sayısına göre değişen boyutta bir sembole temsil edilir. Belgeler arasındaki alıntı ilişkileri, kimin kime atıfta bulunduğunu gösteren ok uçları ile bağlantılı çizgilerle gösterilir.

örgütsel rutinlerine odaklandıklarını, hem yönetimsel hem örgütsel süreçlerle ilgilendiklerini ve dinamik yetenekler çerçevesini kaynak tabanlı görüşün bir uzantısı olarak tasvir ettiklerini belirtmişlerdir (Peteraf vd., 2013, s. 1393). Aynı zamanda EM'nin çalışması TPS'nin çalışmasını birleşmeler ve ittifaklar, ürün geliştirme, belirli dinamik yetenek türleri olarak karar verme tartışması gibi konularda tamamlamıştır. Ancak bu iki temel çalışma dinamik yeteneklerin hızla değişen çevrelerde sürdürülebilir rekabet avantajını açıklama potansiyeline sahip olup olmadığıyla ilgili temel meseleyle ilgili farklı görüş açısına sahiptirler. Bununla birlikte diğer önemli unsurla ilgili olarak iki çalışma arasındaki fikir ayrılıkları Tablo 4.'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Teece vd. ile Eisenhardt ve Martin'in çalışmalarındaki kritik farklar

	Teece vd. (1997)	Eisenhardt ve Martin (2000)
Sınır şartları (Dinamik yeteneklerin uygun olduğu çevre koşulları)	Dinamik yetenekler çerçevesi hızlı teknolojik değişim çevresiyle ilişkilidir. Özellikle hızlı değişim konusuna vurgu yapılmaktadır.	Dinamik yetenekler çerçevesi değişimin hızlı olduğu çevrelerde bir sınır koşuluyla karşılaşır. Dinamik yeteneklerin orta derecede dinamik çevre koşullarından daha etkili olacağını belirtir.
Sürdürülebilirlik avantajı	Dinamik yetenekler, belirli koşullar altında sürdürülebilir bir avantaj kaynağı olabilir Sürdürülebilirlik, "bir dinamik yeteneğin rakipler tarafından ne kadar kolay kopyalanabileceğine" bağlıdır (1997, s. 518)	Dinamik yetenekler hiçbir koşulda sürdürülebilir bir avantaj kaynağı olamaz. "Dinamik yetenekler ikame edilebilir" (2000, s. 1110). Bu nedenle sürdürülebilir rekabet için gerekli olan önemli bir VRIN (valuable, rare, inimitable, non-substitutable) koşulunu ihlal etmektedir.
Rekabet avantajı	Dinamik yetenekler bir rekabet avantajı kaynağı olabilir "Dinamik yetenekler... bir organizasyonun rekabet avantajının yeni ve yenilikçi biçimlerini elde etme yeteneğini yansıtır" (1997, s. 516)	Dinamik yetenekler yalnızca sınırlı rekabet avantajının kaynağı olabilir Dinamik yetenekler "genellikle varsayıldığından daha homojendir"

Kaynak: Peteraf vd. 2013, "The Elephant In The Room Of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together", *Strategic Management Journal*, C. 34, s. 1394, makalesinden uyarlanmıştır.

TPS'nin (Teece vd., 1997) dinamik yeteneklerin ilk çerçevesini belirlediği temel makalenin merkezinde yer alan üç sorunun her biri ile ilgili iki temel makale arasında önemli farklılıklar vardır. TPS, dinamik yeteneklerin hızla değişen çevrelerde uygulanabilir olduğunu savunurken EM, bu tür değişimin hızlı olduğu çevrelerde dinamik yeteneklerin sınırlı kaldığını öne sürerek bu iddiayı sorgular. EM'ye göre TPS'nin

dinamik yetenekler tasviri “piyasalar orta derecede dinamik olduğunda” doğru olabilir: ancak stratejik zorunlulukların hız ve adaptasyon olduğu yüksek hızlı pazarlarda “dinamik yetenekler farklı bir karakter kazanır” (Eisenhardt & Martin, 2000, s. 1106). Orada dinamik yetenekler “karmaşık, ayrıntılı, analitik süreçler” değil, “öngörülemez sonuçlara” sahip “basit, deneysel, kararsız süreçlerdir”. EM’ye göre sürekli istikrarsız bir durumda oldukları ve potansiyel çöküşe maruz kaldıkları için, yüksek hızlı pazarlarda dinamik yeteneklerin sürdürülmesi zorlaşır. İkinci farklılık dinamik yeteneklerin avantajlarının sürdürülebilirliği ile ilgilidir. TPS, dinamik yeteneklerin rekabet avantajlarının sürdürülebilirliğini açıklayabileceğini iddia ederken, EM bu iddiaya yalnızca yüksek hızlı pazarlar açısından değil, aynı zamanda orta derecede dinamik pazarlar açısından da itiraz etmektedir. Son olarak TPS, dinamik yeteneklerin bir rekabet avantajı kaynağı olabileceğini öne sürerken, EM'nin dinamik yetenekleri tasviri, bu tür herhangi bir avantajın muhtemelen nispeten küçük olacağını ima eder (Peteraf vd., 2013). İki makale arasındaki farklar sayıca fazla olmasa da doğası gereği kritiktir.

Wilden ve arkadaşları (2016), bu iki kampın 2012’den beri birbirine daha yakın hareket ettiğini ifade etmektedirler. Bu yaklaşımın kısmen Peteraf ve diğerlerinin (2013) bütünleştirici bakış açısına bağlı olabileceği konusunda yorumlar da söz konusudur (Kump vd., 2019). Benzer şekilde Schilke ve arkadaşlarının (2018) 298 makalenin içerik analizini yaptıkları çalışmalarında da alanda önemli bir kavramsal yaklaşım olduğu ifade edilmiştir.

Teece ve arkadaşlarının (1997) yaklaşımı (ve daha sonraki gelişmeleri) oldukça geniş ve geneldir. Genel çerçeveleri, algılama, yakalama ve dönüştürme kapasitesini belirlemeye çalışır (Teece, 2007). Buna karşılık, Eisenhardt ve Martin (2000 ve çalışmalarını geliştirenler) genel bir kapasite seti sağlamaz, ürün geliştirme rutinleri, stratejik karar verme rutinleri, çoğaltma rutinleri, kaynak tahsis rutinleri ve arabuluculuk dahil olmak üzere dinamik yetenekler için bir örnekler listesi sunar. Bu tez çalışmasında ağırlıklı olarak Teece’nin perspektifinden yararlanılmış olsa da iki ana akımdan da faydalanarak araştırma tasarımını oluşturulmuştur. Dinamik yetenekler konfigürasyonu oluşturulurken Teece’nin ana akımının yanında Eisenhardt ve Martin’in önerdiği dinamik yetenekler listesinden de yararlanılmıştır.

Çevresel değişimin niteliği kadar değişime maruz kalan sektördeki firmaların durumu da önem taşımaktadır. Kapsamlı teknolojik değişimlerin yaşandığı sektörlerde eski teknolojiye aşına mevcut firmaların sektöre yeni girecek firmalar karşısında yeteneklerinin yeterince dinamik olmaması nedeniyle bir rekabet dezavantajı yaşamaları muhtemeldir (Benner, 2009). Diğer yandan bir endüstrideki teknolojik değişimin türü (Ellonen vd., 2009; Helfat & Winter, 2011), hangi aşamada olduğu ya da algılandığı (Lavie, 2006; Winter, 2003), örgütlerin söz konusu endüstrideki tedarik ağına ne derece gömülü oldukları (A. Afuah, 2001; Eriksson, 2014; Uzzi, 1996), teknolojik değişimin boyutlarının ne derece anlaşılır olduğu (Eisenhardt & Tabrizi, 1995), endüstrinin belirsizlik/dinamizm düzeyi (Haarhaus & Liening, 2020; Schilke, 2014a) ve hatta kültür, ekonomik gelişmişlik, firma büyüklüğü vb. faktörler de (Bitencourt vd., 2020; Fainshmidt vd., 2016) dinamik yeteneklerin geliştirilip uygulanması üzerinde etkili olabilmektedir.

2.1.6. Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışlarını Etkileyebilecek Dinamik Yetenekler

Literatürde hangi dinamik yeteneklerin firmaların çevrelerinde gerçekleşen değişime cevap vermede etkili olduğunu test eden ampirik çalışmalar tespit edilememiş olsa da teorik çalışmalarda vurgu bu yöndedir. Bu nedenle bu çalışma hangi dinamik yeteneklerin değişime cevap vermede etkisinin olduğunu anlamaya yönelik keşifsel bir nitelik taşımaktadır. Dana önceki ampirik çalışmalarda firmaların örgütsel performansları, kalite performansları, yeni ürün performansları, pazar performansları, yenilik kapasiteleri, belirsizlikle başa çıkma düzeyleri (Dangelico vd., 2017; Farzaneh vd., 2020; Ilmudeen vd., 2020; Mikalef vd., 2019; Nieves & Haller, 2014; Singh & Rao, 2016; Su & Linderman, 2016 Vanpoucke vd., 2014) üzerindeki etkileri incelenen dinamik yeteneklerin arasından firmaların değişime cevap verme davranışlarını etkilemesi muhtemel olan dinamik yetenekler seçilmiştir. Dinamik yeteneklerin belirlenmesinde Teece'nin belirlediği ana akımının doğrultusundaki boyutlar (yeni fırsatları algılama yeteneği, yakalama yeteneği, yeniden yapılandırma yeteneği) dikkate alınmıştır. Son yıllarda yapılan çalışmalarla birlikte dinamik yetenekler daha genel bir üst kavram olarak kullanılmaktadır ve bu nedenle otomotiv sektöründe gerçekleşmekte olan değişime firmaların cevap vermesinde etkisinin olabileceği düşünölen farklı dinamik yeteneklerde araştırmaya eklenmiştir ve toplamda sekiz dinamik yetenek ele alınmıştır.

1. Örgütsel Strateji Yeteneği: Örgütsel strateji yeteneği Hung ve arkadaşlarının (2010) örgütsel dinamik yetenekler çerçevesinde belirlediği üç dinamik yetenektir. Örgütsel öğrenme kültürünün performansı üzerindeki etkisini ölçen Hung ve arkadaşları, dinamik yeteneklerin bu ilişkiye aracılık ettiğini belirtmişlerdir (Hung vd., 2010). Stratejik yetenek, çalışanların şirket için sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratan stratejiler tasarlama ve yürütme yeteneği ile ilgili bir kavramdır. (Khezri vd., 2020). Örgütsel strateji üst düzey yönetimin bilgi becerilerine ve onların çalışanları yönlendirme kabiliyetlerine vurgu yapar. Örgütsel strateji yeteneğinde yöneticilerin çevrede gerçekleşen yeni iş fırsatlarını veya muhtemel tehditleri hızlı bir şekilde fark edebilmeleri ve firmalarını bulunduğu endüstride rekabet edebilmek için gerekli adaptasyonu sağlayabilecek şekilde yönlendirmelerine değinilir. Örgütsel strateji yeteneği Teece'nin yeni fırsatları algılama yeteneği ile benzerlik göstermektedir. Algılama yeteneğinin bir dinamik yetenek boyutu olarak firma performansını (S. M. Lee & Rha, 2016; Mu, 2017; Nedzinskas vd., 2013; Takahashi vd., 2017; S. S. Zhou vd., 2019), örgütsel performansı (Ilmudeen vd., 2020), firmanın kalite performansını (Su & Linderman, 2016), firmanın yeni ürün performansını (Pavlou & El Sawy, 2011) etkilediği ampirik çalışmalarla ifade edilmiştir. Algılama çevredeki fırsatları belirleme, yorumlama ve takip etme yeteneğini ifade eder (Pavlou & El Sawy, 2011). Böylece pazar ve teknolojik fırsatların veya tehditlerin tanımlanmasını sağlamış olur (Tai vd., 2019). Örgütsel strateji yeteneğinde yöneticilerin çevrede gerçekleşen yeni iş fırsatlarını veya muhtemel tehditleri hızlı bir şekilde fark edebilmelerine atıfta bulunmaktadır. Bu perspektifle bu çalışmada örgütsel strateji yeteneğinin otomotiv sektöründe gerçekleşen değişime tedarikçilerin cevap verme davranışlarını etkileyeceği varsayılmıştır.

2. Çevresel Tarama: Teece'nin (2014, s. 332) "müşteri ihtiyaçlarıyla ilişkili olarak teknolojik fırsatların tanımlanmasını, geliştirilmesini ve değerlendirilmesini" içeren algılama yeteneği, firmalar tarafından harekete geçirilen üç ana dinamik yetenek kümesinden ilkinin oluşturulmasıdır. Ancak algılama özünde sadece teknolojik fırsatlarla ilgili değildir, diğer çevresel değişimleri veya dahili kararları da kapsar. Algılama, üç temel eylem yoluyla gerçekleşmektedir.

Birincisi olan (çevre) tarama eylemi, fırsatları ve pazarları keşfetmeye, müşteriler, satıcılar gibi dahili ve harici kaynaklardan bilgi toplamaya ve potansiyel fırsatları tespit etmek için ilgili bilgileri filtrelemeye yönelik kurumsal çabaları ifade eder. Bu, dahili ekipler tarafından ilgili bilgileri toplamak amacıyla teknik ve pazar alanlarında yerel ve geniş aramalar yapmak için Ar-Ge faaliyeti, önemli müşteriler ve tedarikçilerle etkileşimler gibi süreçleri devreye sokmak anlamına gelmektedir (Teece, 2007). Ardından, performansı izleyerek veya daha fazla iç görü kazanarak potansiyel fırsatları öğrenmek ve değerlendirmek üzere organizasyonlar tarafından üstlenilen eylemlere atıfta bulunan öğrenme gelmektedir. Üçüncüsü ise örgütlerin belirli fırsatları araştırdıktan, önceki eylemlerini iyileştirmeye ve gelecekteki eylemler için çıkarımlarda bulmaya çalıştıktan sonra daha fazla anlamlandırmaya giriştiği eylemin kalibre edilmesidir²² (Yeow vd., 2018). Algılama yeteneğinin ilk adımı olan çevre taraması, firma yönetiminin gelecekteki eylem planını hazırlamasına yardımcı olmak amacıyla bir organizasyonun dış çevresindeki olaylar, eğilimler ve ilişkiler hakkında bilgi edinme ve bu bilgiyi kullanması olarak tanımlanmaktadır (Choo, 2001). Bu çerçevede çevre taramasının otomotiv tedarikçisi firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisi olacağı öngörülmektedir.

3. Bilginin Oluşturulması ve

4. Bilginin paylaşılması yetenekleri: Zollo ve Winter (2002, s. 340) dinamik yeteneklerin kökenlerini Selznick'in (1957) "ayrıt edici yeterlilikler- distinctive competences" kavramına dayandırır ve dinamik yetenekleri "örgütlerin geliştirilmiş bir etkinlik arayışı içinde çalışma rutinlerini sistematik olarak oluşturduğu ve değiştirdiği, öğrenilmiş ve istikrarlı faaliyetler" olarak tanımlar. Dinamik yeteneklerle ilgili öğrenmeye ve bilgiye dayalı teorik kavramsallaştırma yapan akademisyenler, Dinamik yeteneklerin altında yatan öğrenme süreçlerine dikkat çekmektedirler (Bowman & Ambrosini, 2003; Teece vd., 1997). Bu süreçler bilgi edinme, bilgi oluşturma (knowledge creation) ve bilgiyi paylaşmanın (knowledge sharing) yanı sıra operasyon rutinlerinin oluşturulması ve değiştirilmesinde yeni fırsatların tanınmasını

²² Ölçümlenerek düzenlenmesi anlamında kullanılmıştır.

içerir. Doğası gereği geçici olan operasyonel yeteneklerin aksine dinamik yetenekler kalıcıdır. Bu perspektifte öğrenme süreçleri oldukça önem arz etmektedir. Öğrenme, kurallar ve anlaşmalar kullanılarak önceden tasarlanmış bir şekilde olabilir ya da farkında olmayarak gerçekleştirilebilir (Teece, 2000). Öğrenme literatüründe deneyim yoluyla öğrenmeye çok fazla vurgu yapılmaktadır (Arndt vd., 2018, s. 725). Bingham ve Eisenhardt (2011), deneyimlerin bir bağlamdan diğerine aktarılmasının zor olduğunu çünkü öğrenilen bilgilerin (derslerin) yeni bir bağlamda kullanılacak şekilde uyarlamak için sistemli bir çabanın gerektiğini savunmaktadırlar. Bu süreç yeni bir bilgi ve muhtemelen yeni yetenekler oluşturmayı ve entegre etmeyi içerir. Bilginin oluşturulması (knowledge creation) yeteneği firmaların dinamik çevrelerde hem yenilik yapmalarını hem de rakiplerinden daha iyi performans göstermelerini sağlar (Grant, 1996; Kogut & Zander, 1992). Bilginin oluşturulması ve bilginin paylaşılması pek çok farklı yazarlar tarafından dinamik yetenek boyutu olarak kabul edilmiş ve ampirik çalışmalarda test edilmiştir (Arndt vd., 2018; Cheng vd., 2016; Gonzalez & Melo, 2019; Kale & Singh, 2007; Khaksar vd., 2020). Dinamik yetenekler literatürü, firmaların çevresel dinamikleri algılamak ve bunları kendi verimliliğini artırmak amacıyla iç ve dış bilgileri oluşturma, geliştirme, paylaşma ve entegre etme becerisine atıfta bulunur. Bu bağlamda bilginin oluşturulması ve bilginin paylaşılması yeteneklerinin tedarikçilerin değişime cevap verme davranışları üzerinde etkili olacağı öngörülmektedir.

5. Dönüşüm (transforming) yeteneği: Teece'nin (2007) tehditleri yönetme ve dönüşüm (managing threats and transforming) olarak ifade ettiği dinamik yetenek boyutudur ve literatürde yeniden yapılandırma (reconfiguration) yeteneği çerçevesinde ele alınmaktadır (Ilmudeen vd., 2020; Mikalef & Pateli, 2016; Nieves & Haller, 2014). Teece'de 2007 yılındaki çalışmasında “transforming” yerine “reconfiguration” kelimesini kullanmıştır ve iki kavramda aynı anlamda kullanılmaktadır. Teece'ye (2007) göre yüksek dönüşüm kapasitesine sahip bir organizasyon, sorumluluklar vererek, kaynakları tahsis ederek ve işgücünün yeni ihtiyaç duyulan bilgiye sahip olmasını sağlayarak karar verilen yenileme faaliyetlerini tutarlı bir şekilde

uygular. Başarılı bir firmanın kurulması ve büyümesi, kaynak ve varlık tabanının artmasına yol açacaktır. Başarı, daha fazla kaynak ve belirli varlıkların yanı sıra firma içi kurallar ve prosedürlerin birikmesine yol açacak ve örgüt bu kural ve prosedürlere bağlı bir şekilde gelişmeye başlayacaktır. Sürdürülebilir karlı büyümenin anahtarı, pazarlar ve teknolojiler değiştikçe firmanın varlık ve yapılarını yeniden yapılandırabilmesidir (Teece, 2009, s. 214). Böylece firmanın çevresinde gerçekleşen yenilikler sonucunda oluşan değişime adapte olması sağlanmış olur. O'Reilly III ve Tushman (2008) firmaların başarılı bir şekilde faaliyet gösterememesinin ana nedenlerinden birinin yeniden yapılandırma (dönüşüm) yeteneğinin eksikliği olduğunu öne sürmektedirler. Yazarlar bir firmanın yeniden yapılanma (dönüşüm) kabiliyetini geliştirmesi ve güçlendirmesi için yöneticilerin öncelikle organizasyon sistemlerini geliştirme, organizasyon yapılarını canlandırma ve yeniden tasarlama, avantajlı varlıkları farklı birimlere dönüştürme ve uygun personel temin etme yeteneğine sahip olması gerektiğini belirtmiştir (Lubatkin vd., 2006; O'Reilly III & Tushman, 2008). Dönüşüm kapasitesini önemli bir dinamik yetenek boyutu olarak ele alan ampirik çalışmalar (Camisón-Zornoza vd., 2020; Kump vd., 2019; Mu, 2017; Wohlgemuth vd., 2019) firmaların değişime adapte olmasına vurgu yapmışlardır. Bu perspektifte dönüşüm yeteneğinin tedarikçilerin değişime cevap verme davranışa etkisi olması beklenmektedir.

6. *Bütünleştirme Yeteneği*: Dönüşüm yeteneği yeni kaynakların ve varlıkların bütünleştirilmesine dayanır (Galunic & Eisenhardt, 2001). Bunun nedeni, mevcut operasyonel yeteneklerin yeniden yapılandırılmasının kolektif bir mantık ve paylaşılan etkileşim kalıpları gerektirmesidir (Okhuysen & Eisenhardt, 2002). Firmalarda öğrenmenin yarattığı yeni bilgi çoğunlukla bireylere ait olduğu için bu bilginin kolektif bir düzeyde bütünleştirilmesi gerekmektedir (Teece, 1982). Bu nedenle, bireyin bilgisi ve etkileşimi, yeni operasyonel yetenek düzenlemelerini kullanmak için paylaşılabılır bir sistemde birleştirilmelidir. Bir firmanın yeni dış bilginin değerini belirleme, yeni dış bilgiyi ticari girişimlerle bütünleştirme ve uygulama yeteneği, firmaların yenilikçi yetenekleri için hayati bir faktördür (Ali vd., 2016). Bütünleştirme

yeteneği (integrating capability), bireysel bilgileri birimlerin yeni operasyonel yetenekleriyle birleştirme yeteneği olarak tanımlanır (Pavlou & El Sawy, 2011). Katkı sağlama, temsil ve bireysel girdilerle kolektif iş birimlerinin karşılıklı ilişkisi bütünüleştirme yeteneğinin rutinleridir. Spesifik olarak katkı sağlama, iş birimleri içerisinde bireysel girdilerin yayılmasıyla ilgilidir (Okhuysen & Eisenhardt, 2002). Temsil, insanların nasıl uyum sağladığını, diğer insanların nasıl davrandığını ve birimin faaliyetlerinin nasıl birbirine uyduğunu görselleştirme ile ilgilidir (Crowston & Kammerer, 1998). Karşılıklı ilişki, toplu bir faaliyet yürüterek yeniden yapılandırılmış operasyonel yetenekleri geliştirmek için bir birim içindeki bireysel girdileri bütünüleştirmekle ilgilidir (Helfat & Peteraf, 2003). Bütünüleştirme yeteneği bu üç temel rutini aracılığıyla yeniden yapılandırmayı (dönüşümü) kolaylaştırmak için önerilmiştir. Bütünüleştirme yeteneği ile ilgili yapılan ampirik çalışmalarda bütünüleştirme yeteneğinin firma performansı, belirsizlikle başa çıkma, pazar performansı, firmanın yenilik kapasitesi ve tedarikçi entegrasyon yeteneği ile bağlantıları test edilmiştir (Dangelico vd., 2017; Farzaneh vd., 2020; Ilmudeen vd., 2020; Mikalef vd., 2019; Nieves & Haller, 2014; Singh & Rao, 2016; Vanpoucke vd., 2014). Tezin temel sorunsalı olan otomotiv sektöründeki teknolojik değişimin çevresel belirsizliği artırdığı birinci bölümde açıklanmıştı. Firmaların yüksek belirsizlikle başa çıkabilmeleri için gerekli olan yenilikleri yönetebilmeleri, firma içi ve dışı bilgi kaynaklarını ilgili birimlerle paylaştırarak bütünüleştirme yeteneğini sağlıklı kullanmalarına dayanır (Ilmudeen vd., 2020). Bu perspektifte bütünüleştirme yeteneği değişim karşında oluşan belirsizlikle başa çıkabilme açısından önem arz etmektedir.

7. Örgütsel Optimizasyon Yeteneği: Örgütsel optimizasyon yeteneği, firmaların kaynakları veya iş birimlerini yeniden dağıtırken, elden çıkarırken, bölerken ya da yeniden birleştirirken dahil oldukları tüm faaliyetleri kapsar (H. Wang & Feng, 2020). Wang ve Feng'in (2020) kavramsallaştırdığı üç dinamik yetenek boyutundan biri olan örgütsel optimizasyon yeteneği, Teece (2007) ve Eisenhardt'ın (2000) başını çektiği iki ana akımın son yıllarda kavramsal olarak yakınlaştırma cabalarıyla birlikte oluşturulan bir boyut olduğunu ifade etmek gerekir. Örgütsel optimizasyon yeteneği Teece'nin (2007, 2014) yeniden

yapılandırma (değişen bir çevrede firmanın iç ve dış becerilerini yapılandırması), Eisenhardt'ın (2000) kaynakları elden çıkarma (pazar değiştikçe yeni kaynak konfigürasyonları elde etmek için firmanın rutinlerini değiştirmesi) ve firmaya yeni kaynaklar getiren rutinler elde etmek için ittifaklar kurulması (Eisenhardt & Martin, 2000; Karim & Capron, 2016) boyutlarının bir birleşimidir. Örgütsel optimizasyon yeteneğinin dikkat çekici ve önemli bir işlevi, değişimin olduğu çevrelerde mevcut rutinlere ve ataletle olan bağımlılığın üstesinden gelebilmek ve farklı bilgi unsurlarını eşleştirebilmektir (Teece, 2007, 2014; H. Wang & Feng, 2020). Bununla birlikte, dinamik bir çevrede faaliyet gösteren bir işletmenin sürdürülebilir kârının anahtarı, teknolojik ve piyasa değişiklikleri ışığında kontrol edilebilir kaynakların yeniden yapılandırılması ve optimizasyonunda yatmaktadır. Bunun nedeni köklü kaynak yapılarının içsel güçler olarak, temel yeniliklere karşı güçlü bir şekilde direnme ve yeni veya gelişme potansiyeli yüksek olan sektörlerde kurumsal yatırımları engelleme yönünde bir eğilimi olmasıdır. Bu durum uzun vadede firmaları başarısızlığa itecektir. Örgütsel optimizasyon yeteneği, büyük ölçekli kurumsal yapısal dönüşüm faaliyetlerinin yolunu açar; organizasyon yapısının yeniden tasarımı, departman sorumlulukları ve organizasyon sistemleri, organizasyon hedeflerinin yeniden tanımlanması gibi. Bu hamleler yalnızca firma genelinde ortak vizyonları, hedefleri ve çalışma dilini şekillendirmeye yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda departmanlar arasındaki engelleri ortadan kaldırarak yeni bilgi ve tekniklerin hızlı ve geniş bir şekilde iletilmesine de katkıda bulunur. Örgütsel optimizasyon yeteneği, firmaları kaynak tahsisi ve koordinasyonu sırasında daha esnek hale getirir. Esnek kaynak tahsisi, yöntemlerin ve tercihlerin tahsisinin yanı sıra kaynakların fiziksel konumunun değiştirilmesini içerirken, esnek koordinasyon, kaynak yatırımı sırasında organizasyon akışlarındaki değişiklikleri ve farklı işlevler arasındaki işbirliğini içerir (H. Wang & Feng, 2020). Örgütsel optimizasyon yeteneğinin firmalara sağladığı bu esnekliğin firmaların değişime cevap verme davranışlarını etkileyeceği beklenmektedir.

8. Yenilik yeteneği: Yenilik yeteneği (innovative capability), bir firmanın stratejik yenilikçi yönelimini (strategic innovative orientation) yenilikçi davranış ve

süreçlerle uyumlu hale getirerek yeni ürünler geliştirme ve/veya pazarlar oluşturma becerisini ifade eder (C. L. Wang & Ahmed, 2004). Un (2002), yenilik yeteneğinin dinamik yetenek olduğunu çünkü firmanın içsel bilgisi ile dış pazarın talepleri arasındaki etkileşimi içerdiğini belirtmiştir. Yenilik kavramı dinamik yetenekler yazınında daha çok yenilikçilik kapasitesi anlamında bir dinamik yetenek olarak veya dinamik yeteneklerin şirket performansına yansıyan bir çıktısı olarak ele alınmaktadır (Ambrosini vd., 2009; Eisenhardt & Martin, 2000; Schilke vd., 2018). Dinamik yetenekler perspektifine göre yenilik yeteneğini firmaların genellikle yeni ürünlerin veya bunların çeşitlerinin (yeni teknoloji, yeni hizmet, yeni yöntem, yeni süreç gibi) geliştirilmesiyle ilişkili farklı yenilik çıktıları biçiminde firma tarafından içsel olarak özümsemenin bilginin kullanılması ve yayılması yoluyla pazarlarda tespit edilen değişikliklere yanıt vermek şeklinde tanımlamak mümkündür (Monferrer vd., 2014). Bu bağlamda yenilik yeteneğinin, iyi koordine edilmiş bilgi yönetimine dayalı (bilginin oluşturulması ve paylaşılması) işbirliği mekanizmalarının geliştirilmesiyle güçlü bir şekilde bağlantılı olduğuna işaret eden çalışmalar mevcuttur (Gellynck vd., 2007; Pittaway vd., 2004). Zollo ve Winter (2002) yenilik yeteneklerini, kurumsal öğrenme süreçlerini ve yenilik bilgisine dayanan rutinleri içeren ve bir firmanın yenilik bilgi kaynaklarının ve rutinlerinin dönüşümünü içeren operasyonel yetenekler olarak tanımlamıştır. Yenilik yeteneği, bir firmanın özünde olan yenilikçiliğini yeni ürünler yada hizmetler açısından pazarla etkin bir şekilde bağlantı kurmasını sağlar. Bu nedenle yenilik yeteneği bir firmanın kaynakları ve yetenekleri ile faaliyette olduğu pazar arasındaki bağlantıları açıklar (C. L. Wang & Ahmed, 2007). Lin'in (2007) "Common Wealth Magazine" dergisinde listelenen en iyi 1000 firma içerisinde rassal olarak seçtiği 50 firma üzerinde yapmış olduğu ampirik çalışmaya göre yüksek yenilikçi firmaların, yüksek belirsizlikle başa çıkmak için bilgi toplaması ve bütünleştirmesi daha olasıdır ve yüksek düzeyde yenilikçi yeteneği elde etme potansiyeline sahiptirler. Firmaların yenilik yeteneği sayesinde çevrelerinde gerçekleşen değişim daha kolay adapte olurlar. Bu çerçevede yenilik yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarını etkileyeceği beklenmektedir.

Birinci bölümde otomotiv sektöründe gerçekleşmekte olan teknolojik değişimin henüz tamamlanmamış bir değişim olduğu belirtilmişti. Bu nedenle tezin odak noktası firmaların söz konusu değişime adaptasyonundan ziyade değişime cevap verme davranışları üzerine olmuştur. Bu bağlamda otomotiv sektöründe gerçekleşen değişimi daha detaylı bir şekilde inceleyip, değişimin ana sanayi ve tedarikçi perspektifinde hangi aşamada olduğu netleştirilmelidir.

2.2. Türkiye Otomotiv Sektörünün Ülke ve Dünya Ekonomisindeki Konumu

Araştırmanın evrenini Türkiye otomotiv tedarik sektöründe faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Bu nedenle otomotiv sektörünün dünya ve Türkiye açısından konumunun altını çizmek gerekir. Otomotiv sektörü, dünyada en büyük yatırımlarının gerçekleştiği sektörler arasındadır. Dünya otomotiv sanayiinde küresel ölçekte üretim genel olarak iki şekilde sınıflandırılmaktadır: Otomobil ve ticari araç. Sanayide yapılan üretimin büyük çoğunluğunu otomobil ve kamyonetlerden oluşan hafif ticari araçlar sınıfı oluşturmaktadır. Üretim adetleri otomobil sınıfına göre nispeten az olan diğer araç sınıfları (minibüs, midibüs, otobüs, kamyon, çekici vb.) ise ticari araçlar olarak adlandırılmaktadır (Sanayi Bakanlığı, 2020, 7). International Organization of Motor Vehicle Manufacturers (OICA)'in verilerine göre 2021 yılında 80,1 milyon motorlu araç (otomobil ve ticari araç) üretimi gerçekleşmiştir. Türkiye 1,27 milyon motorlu araç üretimi ile dünyada en çok araç üretilen 13. ülke konumundadır (OICA, 2022).

Otomotiv sektörünü diğer sektörlerden farklı kılan en temel özelliği bir araç üretimi için gerekli çok fazla bileşenin olması ve bileşenler için otomotiv sektörünün birden fazla sektörden beslenmesidir. Otomotiv sanayii demir-çelik, hafif metaller, petro-kimya, lastik, plastik, elektronik gibi temel sanayi dallarının başlıca ürünüdür ve otomotiv sektöründeki teknolojik gelişmelerin paralelinde bu sektörleri de teknolojik gelişmeye zorlayan ve katkı sağlayan bir sektördür. Sektör kendi bünyesi dışında, hammadde ve yan sanayi ile nihai ürünlerin tüketiciye ulaşmasını sağlayan lojistik, servis, akaryakıt, sigorta ve finans sektörleriyle de yakından ilişkili olup savunma sanayinin gelişmesine de en kritik desteği veren sanayi dalıdır. Bununla birlikte otomotiv sektörü ulaştırmadan altyapıya, turizmden tarım ve inşaatla çok farklı sektörlerin ihtiyaç duyduğu her çeşit motorlu araçların üretimini sağlamaktadır (Sanayi Bakanlığı, 2020, 5). Bundan dolayı sektörde gerçekleşen değişimler, ekonominin tamamını yakından ilgilendirmektedir.

Otomotiv pazarında elektrikli araç satış sayıları son yıllarda hızlı bir şekilde artmaktadır. Özellikle Avrupa’da bu artış çok daha hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. ACEA’nın (The European Automobile Manufacturers’ Association) verilerine göre 2017 yılında Avrupa’da toplam elektrikli ve hibrid araç satışının tüm binek otomobil satışlarına oranı %4.3 iken, 2020 yılında bu oran %22,4’e çıkmıştır (ACEA, 2021b). 2021 yılında ise özellikle Kyoto Protokolünün²³ getirdiği yükümlülükler doğrultusunda pek çok Avrupa ülkesinde uygulanan vergi indirimleriyle birlikte toplam elektrikli ve hibrid otomobil satışları toplam binek otomobil satışlarının %37.6’ını oluşturarak ilk defa dizel yakıtlı otomobil satışlarının (%19.6) üstüne çıkmıştır (ACEA, 2021a).

Güç aktarım mekanizmasının doğası gereği, elektrikli bir araç daha az hareketli parçaya sahiptir, bu da mekanik arızaya maruz kalma olasılığının daha düşük olduğu ve daha az sıklıkta servis gerektirdiği anlamına gelir. Ana giriş, toplam parça maliyetinin üçte birini veya daha fazlasını oluşturan bir bataryadır. Pil üreticileri kilovat saat başına maliyeti düşürmeye devam ederken, bir elektrikli araç sahibi olmanın ekonomisi tüketiciler için giderek daha çekici hale gelmektedir. Tüm bu süreçler gelecekte elektrikli araç üretiminin çok daha fazla olacağını göstermektedir.

Avrupa’da satılan elektrikli ve hibrid otomobil sayısının bu hızlı artışı Türkiye’de üretilen otomobillerin büyük bölümünün Avrupa’ya ihraç edildiği düşünüldüğünde otomobil fabrikalarında üretilen elektrikli ve hibrid araç sayısını da artıracaklarını söylemek mümkündür.²⁴ İlaveten Türkiye'nin Otomobili Girişim Grubu (TOGG) CEO’su Mehmet Gürcan Karakaş 2022 yılı sonunda seri üretime geçmeyi planladıklarını ifade etmiştir (Ntv.com.tr, 2021). TOGG’da üretilecek otomobillerin tamamının elektrikli araç olması, Türkiye’de elektrikli ve hibrid araç üretiminin artacağını göstermektedir.

Otomotiv sektörü, 1930'lardan yakın zamana kadar temel teknolojik soruların çözüldüğü paradigmatik "olgun" endüstrilerden biri olmuştur (Abernathy & Clark, 1985). Ancak sektör, elektrikli araç üretimine başlanmasıyla birlikte endüstrinin potansiyel

²³ Küresel ısınma ve iklim değişikliği konusunda mücadeleyi sağlamaya yönelik uluslararası bir protokoldür. Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi içinde imzalanmıştır. Bu protokolü imzalayan ülkeler, karbon dioksit ve sera etkisine neden olan beş gazın salımını azaltmaya veya bunu yapamıyorlarsa karbon ticareti yoluyla haklarını arttırmaya söz vermişlerdir.

²⁴ OSD’nin (Otomotiv Sanayii Derneği, 2020), dış ticaret raporuna göre 2020 yılında ülkeler bazında toplam otomotiv ihracatında ilk 20 ülkenin 14 tanesi Avrupa ülkesidir. ABD (8.sıra) ve İsrail (10.sıra) dışında ilk 10 ülkenin tamamı Avrupa ülkesidir.

evrimi hakkında birden fazla belirsizlik kaynağı ile karşı karşıya kalmış durumdadır (Teece, 2018). Gerçekleşen elektrikli araç üretimiyle birlikte teknolojik yenilik ve değişimin getirdiği belirsizlik sadece otomotiv sektörünü değil yukarıda da bahsedildiği gibi pek çok farklı sektörü dolayısıyla tüm ekonomiyi etkileyecektir. Bu değişim sonucunda otomotiv sektörünün özellikle batarya ve akü gibi bazı sektörlerin ana alıcısı konumuna gelerek, o sektörlerin eskisinden çok daha hızlı büyümesine neden olacağı öngörülmektedir.

Bu köklü değişim otomotiv sektörünün alt ürün gruplarının bazılarını temelinden değiştirecek kadar ciddi olurken bazı alt ürün gruplarına etkisi ise daha az olacaktır. Örneğin içten yanmalı motorlarla doğrudan alakalı olan yakıt tankı, ateşleme ürünleri, egzoz gibi parçalara olan ihtiyaç ortadan kalkarken, elektronik aksam ürünlerine ihtiyaç artacaktır. Diğer taraftan koltuk, direksiyon simidi, ön konsol gibi iç aksamda ise değişikliğin etkisi çok daha az olacaktır. Bu durumda tedarikçi firmaların, ürettikleri ürün grubuyla alakalı olarak doğrudan, dolaylı, olumlu ya da olumsuz pek çok farklı şekilde etkileneceği söylenebilir. Söz konusu değişimin hangi ürün gruplarını daha çok etkilediği kontrol değişkenleri bölümünde açıklanacaktır.

2.3.Değişimin Bir Sonucu Olarak Çevresel Belirsizlik

Belirsizlik kavramı örgüt kuramları ve stratejik yönetim literatüründe, özellikle firmalar ve dış çevreleri arasındaki ilişkileri inceleyen kuramlar için uzun zamandır merkezi bir kavram olarak kullanılmış ve birçok çalışmanın temel değişkenlerinden bir tanesi olmuştur (Duncan, 1972; Lawrence & Lorsch, 1967; Milliken, 1987; Vecchiato, 2012). Firmaların dinamik yeteneklerinin çevrelerinde gerçekleşmekte olan büyük değişim karşısında örgütlerin değişime cevap verme davranışına etkisinin incelendiği bu tez çalışmasında söz konusu değişimin firmalar üzerinde yarattığı çevresel belirsizliği açıklamak gerekir. Çevresel belirsizliği açıklarken öncelikle firmaların çevreleri üzerinde durulmalıdır. Bu kavramın netleşmesi belirsizlik kavramının anlaşılması açısından kritik bir öneme sahiptir. Stratejik yönetim literatürü, firmanın doğrudan temas halinde olduğu ve iş stratejisini doğrudan etkileyen aktörleri firmayı dolaylı olarak etkileyen çevrelerden ayırarak mikro çevre ve makro çevreyi tanımlamaktadır. Mikro çevre rakipler, müşteriler, tedarikçiler, potansiyel rakipler, ikame ürün üreticileri ve tamamlayıcı ürünlerin sağlayıcılarından oluşur (Porter, 1980). Makro çevre ise iş dünyasını saran politik,

ekonomik, ekolojik, toplumsal ve teknolojik çerçeveden oluşmaktadır (Vecchiato, 2012a). Tezin araştırma evrenini oluşturan otomotiv sektöründeki gerçekleşen büyük çaplı teknolojik değişim ve bu değişimin neden olduğu çevresel belirsizliği açıklamak gerekmektedir.

Örgütler hayatta kalmak ve büyümek için çevrelerinde gerçekleşen değişikliklere karşı duyarlıdırlar. Bu nedenle çevresel faktörlerin örgütlerin yenilik faaliyetlerini kolaylaştırıcı ve artırıcı etmen olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Kim vd., 2019; King & Anderson, 1995; Zailani vd., 2014). Çevrede gerçekleşen büyük bir teknolojik yeniliğin örgütler için belirsizliği artırdığını belirten çalışmalar mevcuttur (Junarsin, 2009; K. Z. Zhou vd., 2005). Firmaların karşı karşıya oldukları çevresel belirsizlik, onların yeniliği artırma çabalarını daha da yukarıya taşımalarına neden olur (Pierce & Delbecq, 1977). Belirsizlik düzeyinin artması bu duruma yanıt verme isteğindeki firmaların karar verme ile ilgili daha fazla bilgi aramalarına neden olur. Bir organizasyonun yapısı ile yenilik arasındaki ilişki, çevresel belirsizliğin artmasıyla daha karmaşık hale gelebilir ve güçlenebilir. Bu durumda çevresel belirsizlik örgütsel değişimi ve yeniliği etkiler (Damanpour, 1996). Bu perspektifte teknolojik yeniliğin çevrede yarattığı belirsizlik ve o belirsizliğin neden olduğu örgütsel değişiklik birbirini etkilemektedir.

Literatürde belirsizlik kavramı yoğun kullanılmasına rağmen çevresel belirsizliğin nasıl kavramsallaştırılacağı ve ölçüleceği konusunda çelişkili yaklaşımlar söz konusudur. En önemli tartışmalardan biri, çevrenin nesnel bir gerçeklik mi yoksa algısal bir fenomen mi olduğu üzerinedir. Objektif görüş, örgütlerin bağımsız olarak var olan bir dış çevre içinde gömülü olduğunu savunur. Öte yandan öznel görüş, örgütlerin bir çevre içerisinde yer alsalar da, yöneticilerin sınırlı rasyonelliği nedeniyle çevrenin aslında “yöneticilerin algıları” olduğunu savunur (Sharfman & Dean, 1991). Vecchiato’ya (2012) göre ilk kavramsallaştırmalar, firmaların iş çevrelerinin doğası gereği istikrarsız olduğunu savunan Knight, Barnard, March ve Simon gibi stratejik yönetim alanının temellerini oluşturan bilim insanlarına kadar uzanmaktadır. Bu istikrarsızlık durumu rasyonel olarak sınırlandırılmış yöneticiler için belirsizlik yaratır, çünkü dış değişikliklerle ilgili bilgilerin toplanması, işlenmesi ve tam olarak anlaşılması özünde oldukça zordur. Daha spesifik olarak belirsizlik, yöneticiler işlerinde önemli olayların veya değişikliklerin ne olduğunu

anladıklarından emin olmadıklarında ve bir şeyi doğru bir şekilde tahmin edemediklerinde ortaya çıkar (Davis vd., 2009; Vecchiato, 2012).

Milliken (1987) çevresel belirsizlik teriminin literatüründe kafa karışıklığına sebep olmasının nedenini kavramın iki farklı şekilde kullanılmasından dolayı olduğunu belirtmiştir. Çevresel belirsizliği örgüt çevresindeki durumun bilinmezliği olarak ele alan birinci görüş, çevreyi nesnel olarak ne kadar belirsiz olduklarına göre kategorize etmenin mümkün olduğunu savunur. Çevresel belirsizliği çevre hakkında kritik bilgilerden yoksun olarak çevresini algılayan kişinin durumunun bilinmezliği şeklinde ele alan ikinci görüş ise çevresel belirsizliğin doğal olarak "bakanın gözünde" olduğunu ve dolayısıyla algısal bir fenomen olarak incelenmesi gerektiğini savunur (Aldag & Storey, 1975; Huber vd., 1975). Bu tez çalışmasında da çevresel belirsizlik algısal bir fenomen olarak ele alınmıştır. Milliken (1987), yöneticilerin geleceği tahmin etmek için yeterli bilgiden yoksun olduklarını veya ilgili veriler ile ilgisiz veriler arasında ayırım yapamayacaklarını belirtmiştir. Bu nedenle çevresel belirsizlik, rasyonel olarak sınırlandırılmış yöneticilerin, genellikle çevrenin istikrarsızlığından ve belirsizliğinden kaynaklanan örgütsel çevre hakkında bilgileri tam olarak toplama, işleme ve anlama yetersizliğine işaret eder (Duncan, 1972; Haarhaus & Liening, 2020; Milliken, 1987). Bu perspektifte belirsizlik yöneticilerin endüstrilerindeki önemli olayların veya değişikliklerin ne olduğunu anladıklarından emin olmadıklarında ortaya çıkar (Loveridge & Saritas, 2012; Vecchiato, 2015).

Thompson, "Organization in Action" (1967, s. 159) kitabında belirsizliği bir firmanın üst düzey yöneticilerin baş etmesi gereken en temel problemlerden bir tanesi olarak tanımlamış ve belirsizlikle başa çıkabilmeyi yönetim sürecinin özü olarak ifade etmiştir. Thompson, tam belirsizlik ve rastgeleliğin (randomness), organizasyon ve amaçların anti-tezi olduğu ifade ettiği gibi tam kesinliğin de ancak bir hayal ürünü olacağını belirtmiştir.

Çevresel belirsizliğe ilişkin temel tartışmalardan biri boyutlarıyla alakalı olmuştur. Literatürün erken dönemlerinde, teorisyenler birbirinden farklı sayılarda boyut önerisi getirmişlerdir. Tek bir boyut cömertlik (Munificence) (March & Herbert A Simon, 1958), iki boyut: heterojenlik ve dinamizm (Thompson, 1967) ve hatta altı boyut: konsantrasyon, heterojenlik, kararlılık, türbülans, kapasite ve konsensüs (Howard E. Aldrich, 1979, s.

126) şeklinde öneriler geliştirilmiştir. Daha sonra Dess ve Beard (1984), Aldrich'in boyutlarını üçe (karmaşıklık, dinamizm ve cömertlik) indirgeyip, bunları endüstri düzeyinde veriler kullanarak operasyonel hale getirmiştir. Karmaşıklık boyutu, çevreyi anlamak için gereken bilgi miktarı ile ilgilidir. Karmaşıklık arttıkça, yöneticiler sınırlı rasyonellikleri nedeniyle çevreyi etkili bir şekilde değerlendiremezler. Dinamizm boyutu, çevrenin istikrarsızlığı ile ilişkilidir. Yüksek oranda çevresel değişim, yöneticileri sık sık yeni gereksinimler ve stratejiler benimsemeye zorlar. Cömertlik boyutu, çevrenin firmalara sağlayabileceği kaynak miktarı ile yakından ilişkilidir. Gerekli kaynakların eksikliği, kuruluşların hayatta kalabilmeleri için önemli bir faktör olarak kabul edilir.

Erken dönem çalışmalarıyla beraber belirsizlik kavramını üç boyutlu (durum, etki ve yanıt) ele alan bir diğer teorisyen olan Milliken'in (1987) çalışması literatürde en çok kabul gören boyutlandırma olmuştur (Haarhaus & Liening, 2020; McKelvie vd., 2011). Thompson (1967, s. 160), karmaşık organizasyonların üç farklı belirsizlik çeşitleriyle karşı karşıya kaldığını, bu belirsizliklerin iki tanesinin organizasyon dışından (genel belirsizlik, devam eden belirsizlik²⁵) bir tanesinin ise organizasyon içinden kaynaklandığını belirtmiştir. Organizasyon içinden belirsizliğin bileşenlerinin birbirine olan bağımlılığının bir sonucu olarak ortaya çıktığını ifade eder. Ancak burada bahsedilen belirsizlik firmaların kendi içinde (departmanlar ya da bölümler arası) yaşadığı belirsizlik olarak düşünülmektedir. Milliken ise belirsizlik kavramını yöneticilerin yaşadıkları belirsizlik olarak ifade eder ve belirsizlik kavramını üç farklı boyutta ele alır. Bunlar durum, etki ve yanıt belirsizliğidir (Milliken, 1987).

Tezin temel argümanlarından olan teknolojik değişimden kaynaklı çevresel belirsizlik için kullanılan ölçek (Haarhaus & Liening, 2020), Milliken'in (1987) çevresel belirsizlik tipolojilerine dayandırılarak oluşturulmuştur. Bu nedenle Milliken'in kavramsallaştırdığı üç boyutu kısaca değinmek gerekir.

Yöneticiler, örgütün çevresini veya bu çevrenin belirli bir bileşenini tahmin edilemez olarak algıladıklarında "*durum*" belirsizliği yaşarlar. Çevrenin durumuna ilişkin belirsizlik, kişinin çevrenin bileşenlerinin nasıl değiştiğini anlamadığı anlamına gelir. Durum belirsizliği arttıkça, dış çevrenin gelecekteki durumunu anlamak ve tahmin etmek

²⁵ Thompson "devam eden belirsizlik" kavramını örgütsel eylemin sonuçlarının kısmen çevre unsurlarının eylemleri tarafından belirlendiği koşulluluktan kaynaklanan ve sürekliliği olan şekilde tanımlar.

giderek zorlaşır (McKelvie vd., 2011). Milliken, "İstikrarsızlığın, karmaşıklığın ve heterojenliğin çevreyi daha az tahmin edilebilir hale getirdiği bir yerde çalışan" karar vericinin "daha istikrarlı bir çevrede çalışan" bir karar vericiye kıyasla durum belirsizliğinden daha fazla etkilendiğini ifade etmiştir (Milliken, 1987, s. 137). Bu noktada çalışmanın araştırma alanı olan otomotiv endüstrisinde elektrikli araç üretimine geçilmeden önce firmalarının yaşadığı belirsizliği ilk belirsizliği durum belirsizliği olarak ele alınmaktadır (Vecchiato & Roveda, 2010).

Etki belirsizliği gelecekteki bir çevre durumunun veya çevresel değişikliğin örgüt üzerindeki etkisinin ne olacağını tahmin edememe olarak tanımlanır. Otomotiv tedarikçilerinin ana sanayinin elektrikli araç üretimine geçişi bilmeleri bu geçişin onlarını ne kadar etkileyeceğini biliyor olmaları anlamına gelmez. Söz konusu değişim firma yöneticileri tarafından bekleniyor olabilir ancak firmaya etkisinin ne kadar olacağı hakkında yeterli bilgileri olmayabilir. Bu durumda karşılaşılan belirsizlik etki belirsizliğidir. Abernathy ve Clark (1985) yüksek düzeyde bir çevresel dinamizmin varlığında, yöneticilerin karar alırken ve eyleme geçerken çevresel dinamizm ile belirsizliği ilişkilendirme eğiliminde olduklarını belirtmişlerdir. Daha yalın bir ifadeyle yöneticiler genellikle belirli ihtiyaçları ve teknolojik taleple ilgili değişiklikleri kendi firmalarının karşılayabileceğine inanırlar (Grewal & Tansuhaj, 2001). Ancak bu tür değişikliklerin firmayı tam olarak nasıl etkileyeceği konusunda belirsizlik devam eder (Tushman & Nelson, 1990). Bununla birlikte, değişikliklerin etkileri ne kadar az tahmin edilebilirse, firmanın mevcut bilgi ve ürünlerinin o anda müşteri gereksinimlerini karşılayamaması riski o kadar yüksek olur (Jaworski & Kohli, 1993). Örneğin otomobil tedarikçilerinin elektrikli araç üretiminin yaygınlaşması durumunda mevcut otomobil üretiminin uzun vadede müşteri gereksinimini ne kadar karşılayacağını tahmin etmekte zorlanırlar.

Yanıt belirsizliği ise örgüt için hangi müdahale seçeneklerinin mevcut olduğunu ve her birinin değerinin veya faydasının ne olabileceğini anlama girişimleriyle ilişkilidir. Yanıt belirsizliği, yanıt seçenekleri hakkında bilgi eksikliği ve / veya bir yanıt seçiminin olası sonuçlarını tahmin edememe olarak tanımlanır (Milliken, 1987). Beklenen bir olay veya değişikliğin tehdit oluşturduğu veya örgüte benzersiz bir fırsat sağladığı algılandığında ve bu durum karşısında harekete geçme ihtiyacı hissedildiğinde, yanıt belirsizliği söz konusu olur. Bu bağlamda örgüt çevresinde gerçekleşen ya da

gerçekleşmesi beklenen bir değişiklik örgüt için belirsizlik durumu yaratır. Bu değişiklik, müşterilerin taleplerinden, yasa değişikliğinden, politik kökenli ilişkilerden, ekonomik krizlerden olabileceği gibi tüm çevreyi etkileyen bir teknolojik değişimden de kaynaklanabilmektedir.

2.4.Örgütlerin Tedarik Ağındaki Konumları ve Değişim

Bir tedarikçinin tedarik ağındaki konumu, tedarikçi ile diğer aktörler arasındaki etkileşim ilişkilerinin sonucu olarak tanımlanır (Tsai, 2001). Bu konum, tedarikçinin işleyişinde ve yenilikçiliğinde önemli bir rol oynayan ağ kaynaklarına erişim elde etmek ve ağdaki diğer aktörlerden öğrenmek için gerekli fırsatları görmesini sağlar. Tedarik ağında daha üstün konuma sahip bir tedarikçi diğer aktörlerden öğrenebileceği çok sayıda heterojen veri ve bilgiye erişme fırsatına sahiptir (Tsai, 2001). Ağ konumu aynı zamanda bir tedarikçinin rekabet önceliklerini şekillendirerek bu önceliklerin kaynak avantajı yaratacak yeteneklere dönüşmesini sağlar (S. Li & Li, 2014). Bu sebeple tedarik ağında öncelikli konuma sahip olan bir tedarikçi ana üreticilerle sürekli etkileşim halinde olarak, yeni bilgileri elde ederek daha gerçekçi pazar stratejileri geliştirir. Aynı zamanda ana sanayiden sürekli bir bilgi ve teknoloji akışı gerçekleşir. Böylece bulunduğu sektör özelinde gerçekleşecek teknolojik değişimler hakkında daha erken bilgi sahibi olarak gerçekleşecek değişimlere erken cevap verme imkânına sahip olur.

Tedarikçinin tedarik ağındaki konumu aynı zamanda tedarikçinin tedarik ağındaki yapısal konumunu da ifade eder; tedarikçinin ağdaki diğer aktörlerle ilgili statüsünü, gücünü somutlaştırır, ağ kaynaklarını elde etme fırsatlarını ve yeteneklerini temsil eder. Tedarikçinin tedarik ağı konumunun firma performansı üzerindeki etkisi esas olarak iki açıdan kendini gösterir. İlk olarak tedarik ağındaki öncelikli konum (ana üreticiye yakın olma), tedarikçinin bilgi birikimini ve özümseme (absorptive) yeteneğini geliştirir daha sonra ürün ve süreç iyileştirmesi için gerekli olan çok çeşitli taleplerin karşılanabileceği uygun koşulların oluşmasını sağlar. İkincisi tedarikçilerin yakın üretici-tedarikçi ilişkisi aracılığıyla sahip oldukları ağ kaynaklarını üreticiye aktarır. Bu çalışmada ana üreticilerin tedarikçilere sağladıkları fayda üzerinde durulacaktır.

Bir tedarikçinin tedarik ağındaki konumunun tedarikçiye sağladığı yararlar olgusu örgütsel ağlar kuramında ele alınmaktadır. Örgütsel ağlar kuramında söz konusu ağ ilişkileri ağ konumundaki merkezlik, bağlar (güçlü ve zayıf) ve yapısal boşluklar gibi

örgütlerin ağ içerisinde birbirleriyle olan ilişkilerinin getirdiği ilişki biçimlerine odaklanılmaktadır (Sözen & Sait Gürbüz, 2017). Ancak tezin araştırma alanını oluşturan otomotiv sektöründeki ana sanayii - tedarikçi ağ yapısı sektöre özgü farklılıklar içermektedir. Otomotiv sektöründe ana sanayii – tedarikçi ağ oldukça karmaşık olup birbirleriyle bağlantılı birçok süreçten meydana gelmektedir (Çıkmak & Urgan, 2021). Bir otomobilin üretilmesinde çok sayıda montaj parçasının kullanılması, bu parçaların tedarik edilmesinde çok sayıda tedarikçiyle çalışılması ve tüm tedarik ağ boyunca malzeme, bilgi ve finansal akışın koordine edilmesi otomotiv sektörünün kendine özgü bir ağ yapısı oluşturmasına neden olmuştur. Ana sanayii için otomotiv sektöründe tedarikçi seçimi, tedarikçilerin geliştirilmesi, tedarikçilerle uzun vadeli ilişkilerin kurulması çok önemli görülmektedir. Özellikle otomotiv ana sanayinin, tedarikçilerinin birçoğu üzerinde uzun vadeli sözleşmelerle sağlanan hakimiyeti bulunmaktadır (Çıkmak & Urgan, 2021). Bu durum otomotiv sektöründe gerçekleşmesi muhtemel teknolojik yeniliklerin tıpkı durgun suya atılan bir taşın yarattığı etki gibi merkezden çevreye, ana sanayiden tedarikçilere doğru yayılmasına neden olur. Otomotiv sektörünün ana sanayi – tedarikçi ağına ilişkin bilgi üçüncü bölümde aktarılacaktır.

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE HİPOTEZLERİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu tez çalışmasının amacı, örgütlerin yaklaşmakta olan kapsamlı bir teknolojik yeniliğe yönelik cevap verme davranışlarının söz konusu örgütlerin dinamik yetenekleriyle ilişkisini ve bu ilişkide çevresel belirsizlik ile örgütlerin tedarik ağındaki konumunun rolünü incelemektir. Böylece incelenen örgütlerin çevresel değişime cevap verme davranışlarının hangi faktörlere bağlı olarak şekillendiği ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu çerçevede şu sorulara cevap aranmaktadır:

- *Radikal teknolojik değişim karşısında olan örgütlerin adaptasyon sürecinde sergiledikleri davranışlar nelerdir?*
- *Örgütlerin hangi dinamik yetenekleri teknolojik yeniliğe yönelik değişime karşı cevap verme davranışlarını etkilemektedir?*
- *Çevresel belirsizliğin örgütlerin değişime cevap verme davranışları üzerinde bir etkisi söz konusu mudur?*
- *Dinamik yeteneklerin örgütlerin değişime cevap verme davranışları etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici ya da aracı etkisi var mıdır?*
- *Örgütlerin tedarik ağındaki konumları değişime cevap verme davranışlarında bir fark yaratmakta mıdır?*
- *Dinamik yeteneklerin örgütlerin değişime cevap verme davranışları etkisinde örgütlerin tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici etkisi var mıdır?*

Bu soruların cevabı Türkiye otomotiv endüstrisindeki tedarikçi firmaların yakın gelecekte sektörde önemli değişikliklere yol açması beklenen elektrikli otomobil üretimine yönelik tutumları üzerinde yapılacak bir araştırma ile cevaplanmaya çalışılacaktır.

Tez çalışması kapsamında ele alınan dinamik yetenekler firmaların teknolojik bir yeniliği algılamaları ve hayata geçirmeleri için literatürde daha önceden farklı yazarlar tarafından belirlenen dinamik yeteneklerdir. Bu çalışmada stratejik yönetim alanındaki dinamik yetenekler çeşitliliği ikinci bölümde detaylıca incelenmiş olup, literatürde daha

önce birbirinden bağımsız olarak test edilen farklı dinamik yetenekleri bir arada kullanarak radikal değişim karşısında etkili olan bir dinamik yetenekler konfigürasyonu oluşturulmuştur. Çalışma dinamik yetenekler literatürüne bu bağlamda katkı vermesi açısından önemlidir.

Çalışmanın akademik katkısının yanında otomotiv tedarikçilerinin mevcut durumuna dair sonuçlar içermesi de pratiğe olan katkısı anlamında önem taşımaktadır

Bu çalışma tedarikçi firmaların Türk otomotiv endüstrisinin;

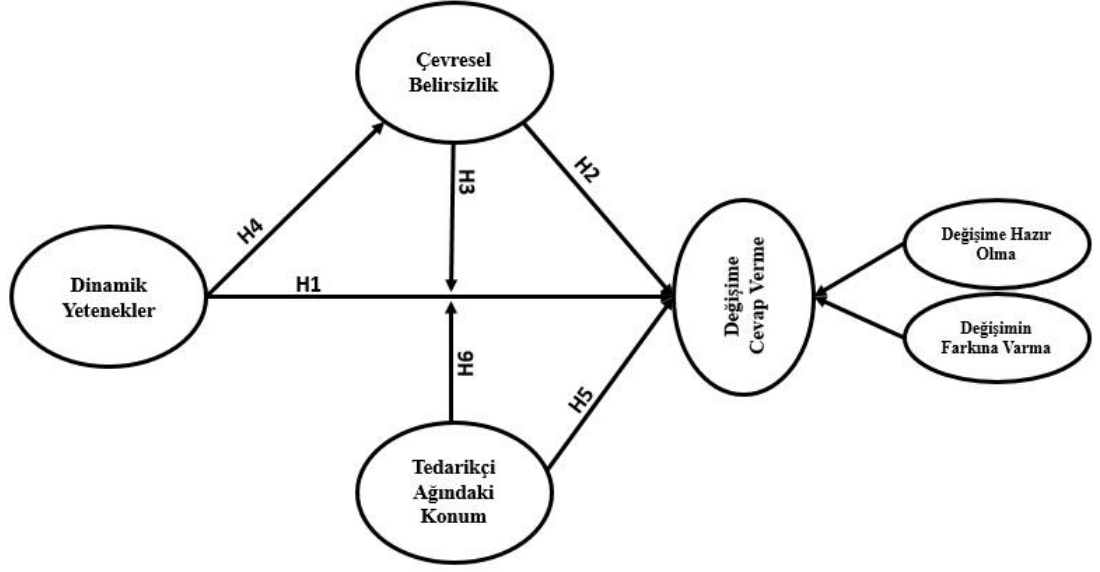
- elektrikli araç üretimiyle birlikte gerçekleşen değişimin karşısındaki cevap verme davranışlarını farkındalık ve hazırlık boyutlarıyla birlikte görmeleri,
- söz konusu değişim karşısında cevap verme davranışlarına etkisi olan dinamik yeteneklerini görmeleri,
- tedarikçilerin tedarik ağındaki konumlarının ve çevresel belirsizliğin söz konusu değişime cevap verme davranışları üzerinde anlamlı bir fark yaratıp yaratmadıklarını anlamaları açısından önem taşımaktadır.

Tedarikçi firma yöneticileri için otomotiv endüstrisinde elektrikli araç üretimiyle birlikte başlayan dönüşümün Türkiye’de üretim yapan otomotiv tedarikçilerinin güncel durumunu (farkındalıkları, hazırlık seviyeleri gibi) görmeleri açısından önem arz etmektedir.

3.2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada teknolojik bir yenilik sonrasında gerçekleşmekte olan değişim karşısında otomotiv tedarikçisi firmaların değişime cevap verme davranışları, sahip oldukları dinamik yetenekleri açısından incelenmektedir. Ayrıca söz konusu ilişkide çevresel belirsizliğin aracılık ve düzenleyicilik rolü ile tedarikçilerin tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü de incelenmektedir.

Şekil 5: Araştırmanın Modeli



3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı dinamik yeteneklerin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde bir etkisi olup olmadığını tespit etmektir. Keşifsel nitelikteki bu araştırma için öncelikle dinamik yetenekler literatürü incelenerek firmaların değişime cevap verme davranışlarını etkileyebilecek dinamik yetenekler tespit edilmiştir. Değişime cevap verme davranışları ise iki alt boyuttan oluşmaktadır: Farkındalık ve hazırlık. Araştırmanın özgün tartışmalarından biri olan otomotiv sektöründe yaşanan radikal teknolojik değişimin yarattığı yüksek belirsizlik düzeyi, dinamik yetenekler ile firmaların değişime cevap verme davranışı arasındaki ilişkideki aracı ve düzenleyici rolü ile modele yerleştirilmiştir. Yine otomotiv sektörüne özgü olan tedarikçilerin ana sanayii-tedarikçi (OEM-tedarikçi) ağındaki konumlarının cevap verme davranışları üzerindeki etkisi incelenmiş ve dinamik yetenekler ile firmaların değişime cevap verme davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü ile modele yerleştirilmiştir. Bu çerçevede hipotezler oluşturulmuştur.

3.3.1. Dinamik Yetenekler ve Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışları

Örgütlerin değişime cevap verme davranışları bu çalışmada değişimin farkına varma ve değişime hazırlık aşamalarından oluşan iki boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Örgütler çevrelerinde gerçekleşmekte olan değişime cevap verebilmeleri

için söz konusu değişimin farkına varmaları ve bu değişimin için hazırlık yapmaları gerekmektedir.

Her ne kadar değişime hazır olma kavramı Jacobson'un (1957) erken dönem çalışmasından itibaren günümüze kadar araştırmacılar tarafından ele alınan bir konu olsa da söz konusu değişimin farkındalığı hakkında çok az sayıda çalışma mevcuttur (Baba vd., 2019; Burkhardt & Brass, 1990).

Firmaların değişime hazır olması için öncelikle söz konusu değişimi bilmeleri ve tanımaları gereklidir. Dinamik yetenekler firmaların alıcılarının açık olmasını sağlamaktadır. Bu durum firmanın çevresinde gerçekleşen değişimleri erken fark edip değişime hazırlık yapmalarına ve böylece değişime cevap verebilmelerine olanak sağlayacaktır. Araştırmanın konusu olan elektrikli ve hibrid araç üretimine geçişin getirdiğı değişimin tedarikçi firmalara etkisini yöneticilerin öncelikle fark edip hazırlamaları gerekir ki firmalarını söz konusu değişime cevap verebilir hale getirsinler. Otomotiv sektörünün içerisinde çok fazla alt ürün grupları olması ve bu ürün gruplarının üretimi için birbirinden çok farklı üretim teknikleri ve teknolojiler gerektirmesi nedeniyle söz konusu değişimin hangi ürün gruplarını etkileyebileceğini yöneticilerin doğru analiz etmesi gerekir. Değişimin kendilerini etkileyeceğini düşünmeyen bir yöneticinin söz konusu değişim için bir önlem alması ya da hazır olması beklenemez. Bu perspektifte tezin araştırma modelinde değişimin farkına varma kavramı ve değişime hazır olma kavramı değişime cevap verme davranışlarının alt boyutları olarak ele alınmaktadır.

Dinamik yetenekler çerçevesinin stratejik yönetim alanında son yıllardaki popülerliğinin artmasıyla birlikte firmaların pek çok farklı yeteneğı yazarlar tarafından dinamik yetenekler şemsiyesi altında toplanmaya başlanmıştır. İşletmelerin çevresel değişiklikle ve belirsizlikle başa çıkması için dinamik yeteneklerini etkin kullanması gerektiğı konusunda literatürde fikir birliğı olmasına rağmen (Albort-Morant vd., 2018; Schilke vd., 2018), hangi dinamik yeteneklerin bu konuda daha etkili olduğı ya da hangi dinamik yeteneklerin birlikte kullanılmasının daha faydalı olacağı konusunda bir uzlaşma yoktur. Bu bağlamda araştırmacılar farklı dinamik yetenek kombinasyonları kullanılarak değişimle veya belirsizlikle başa çıkma yolları önermişlerdir (Haarhaus & Liening, 2020; D. yuan Li & Liu, 2014). Sanchez-Medina'nın (2020) örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, liderlik gibi boyutları kapsayan değişim için örgütsel kapasite yeteneğini araştıran

çalışması, çevresel dinamizm karşısında stratejik esnekliği inceleyen Liao ve meslektaşlarının (2019) çalışmaları, stratejik yetenek, uyarlanabilir yetenek ve finansal yetenek boyutları açısından örgütlerin yeniliğe hazır olmasını inceleyen Eti-Tofinga ve meslektaşlarının (2018) çalışmaları değişimle başa çıkmada dinamik yeteneklerin rolünü inceleyen güncel ampirik çalışmalardan bazılarıdır. Teece'nin temel çerçevesi (2007) doğrultusunda belirledikleri farklı kombinasyonlarda ki dinamik yetenek boyutlarının çevresel belirsizliğin ya da çevresel dinamizmin düzenleyici değişken olarak ele alındığı çalışmalarda mevcuttur (Chinho Lin & Tsai, 2016; Su & Linderman, 2016). Bu bağlamda tezin ilk hipotezi dinamik yeteneklerin bir bütün olarak firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır olarak kurgulanmıştır.

H1. Dinamik yeteneklerin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.

H1a. Örgütsel strateji yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.

H1b. Çevresel tarama yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.

H1c. Bilginin oluşturulması yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.

H1d. Bilginin paylaşılması yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.

H1e. Dönüşüm yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.

H1f. Bütünleştirme yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.

H1g. Örgütsel optimizasyon yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.

H1h. Yenilik yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışları etkisi vardır.

3.3.2. Çevresel Belirsizlik ve Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışları

Çevresel belirsizlik, teknolojik gelişmedeki hızlı değişimler ve endüstrideki piyasa koşulları nedeniyle öngörülemeyen çevresel koşulları kapsar (Dess & Beard, 1984). Bu durum pazar taleplerindeki belirsizlikten, tüketici ihtiyaçlarından ya da iş çevresini öngörülemez kılan teknolojik değişikliklerden kaynaklanabilir (Su & Linderman, 2016). Çalışmamızın araştırma konusu olan Otomotiv sektöründeki elektrikli ve hibrid araç üretimine geçiş çevresel belirsizliğin artışına neden olan bir teknolojik değişimdir. Burkhardt ve Brass (1990) teknolojik belirsizliğin, firmaların tanıdık olmayan teknolojileri benimsemeye çalıştıklarında ya da geliştirdiklerinde ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Mckelvie, Haynie ve Gustavsson (2011), belirsizliği “geleceğin ne ölçüde öngörülebileceği ifade eder” şeklinde açıklamışlardır. Beck ve Kieser (2003), örgütlerin istikrarlı bir çevrede faaliyet gösterdiklerinde iyi tanımlanmış ve yapılandırılmış sistemler, hiyerarşiler, roller ve sorumluluklar geliştirdiklerini belirtmiştir. Tam tersi daha belirsiz bir çevre ise örgütlerin daha fazla bilgi işlemlerini gerektirir, mevcut planlama ve tahmin tekniklerini geçersiz kılar ve bu durum örgütlerin eldeki araçlarla neler yapabileceklerine odaklanmalarını veya beklenmedik durumlardan nasıl yararlanabileceklerine odaklanmalarına neden olur (Yu vd., 2018). Çevresel belirsizlik yüksek olduğunda sonuçlar ve beklentiler arasında kaçınılmaz farklılıklar vardır diğer bir deyişle daha fazla risk söz konusudur (Kafetzopoulos, 2021). Bu bağlamda çevresel belirsizlik gelişmekte olan ekonomilerin karakteristik özellikleri arasında sayılmaktadır (Chaudhry vd., 2007; Yu vd., 2018).

Dinamik yetenekler literatüründe, Haarhaus ve Lienen (Haarhaus & Lienen, 2020) çevresel belirsizlik kavramını stratejik öngörü ile bağımlı dinamik yetenekler arasında düzenleyici (moderator) değişken olarak ele almışlardır. Lin ve arkadaşları, Milliken'in (1987) tanımına atıfta bulunarak, durum belirsizliklerinin bir biçimi olarak kabul ettikleri çevresel belirsizliği, dinamik yetenek olarak belirttikleri stratejik esneklik ile performans arasında düzenleyici etkisi incelemiş ve anlamlı bir etkisi olmadığını tespit etmişlerdir. Ancak literatürde çevresel belirsizliğin stratejik esneklik (dy) ve firma performansı arasında düzenleyici etkisi olduğu sonucuna varan çalışmalar da mevcuttur (Grewal & Tansuhaj, 2001; Yang Zhi vd., 2010). Mitrega ve Pfajfar (2015), dinamik yeteneği aracı değişken olarak ele aldıkları çalışmalarında çevresel belirsizliği, iş ilişkileri

süreç yönetimi (dy) ile sürekli portföy performans iyileştirme arasında düzenleyici etkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Çalışmanın odak noktası olan teknolojik yenilik devrimci, yıkıcı (A. Afuah, 2001; R. M. Henderson & Clark, 1990; Tushman & Anderson, 1986) ve radikal (Tidd vd., 2005, s. 12) yenilik olarak kabul edilmektedir. Teknolojik yenilik, yerleşik firmalara kendilerini yenilemeleri için fırsatlar sağlar, ancak bu fırsatlar genellikle belirsizlikle doludur (Eggers & Kaplan, 2009). Genellikle bir firmanın varlıkları üzerinde etkisi olan bir teknolojik değişim aynı zamanda tedarikçilerinin varlıkları üzerinde de doğrudan bir etkiye sahiptir (A. N. Afuah & Bahram, 1995). Bu perspektifte araştırmanın ana sorunsalını ortaya çıkaran ve otomotiv sektöründe gerçekleşen değişim otomotiv tedarikçisi yöneticilerinin çevresel belirsizlik algısının artmasına neden olmaktadır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler kurulmuştur;

H2. Çevresel belirsizliğin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.

H3. Dinamik yeteneklerin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H3a. Örgütsel strateji yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H3b. Çevresel tarama yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H3c. Bilginin oluşturulması yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H3d. Bilginin paylaşılması yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H3e. Dönüşüm yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H3f. Bütünleştirme yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H3g. Örgütsel optimizasyon yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H3h. Yenilik yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H4. Dinamik yeteneklerin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır.

H4a. Örgütsel strateji yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır.

H3b. Çevresel tarama yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır.

H3c. Bilginin oluşturulması yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır.

H3d. Bilginin paylaşılması yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır.

H3e. Dönüşüm yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır.

H3f. Bütünleştirme yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır.

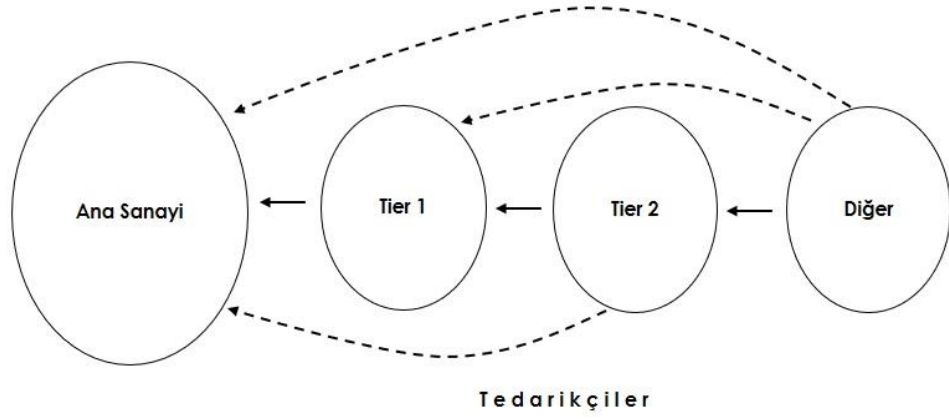
H3g. Örgütsel optimizasyon yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır.

H3h. Yenilik yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır.

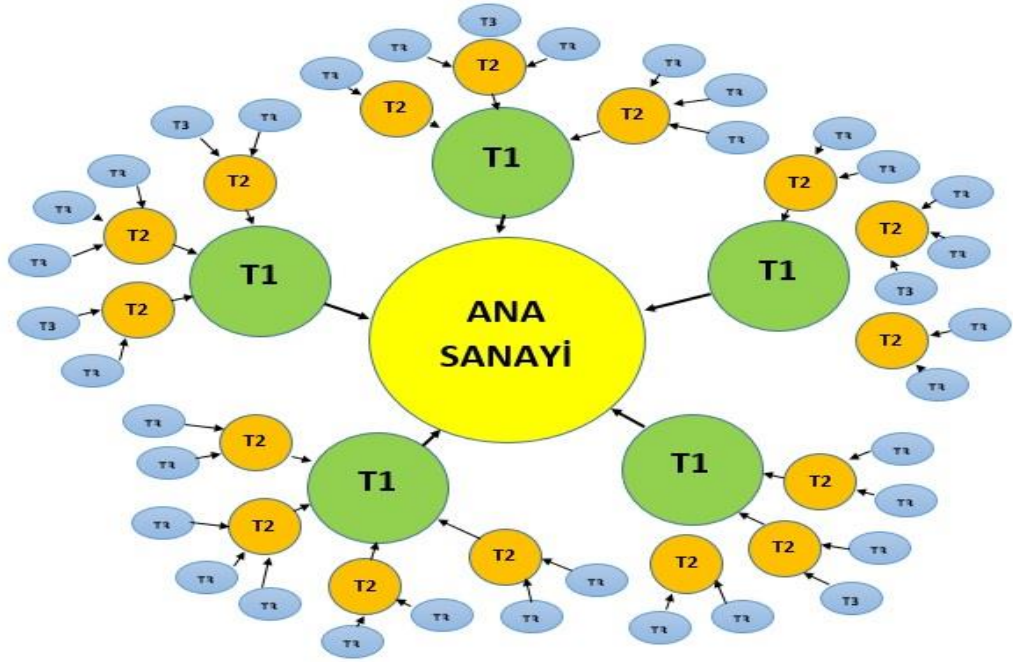
3.3.3. Tedarik Ağındaki Konum ve Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışları

Örgütsel ağlar literatüründe yapılan çalışmalar bir örgütsel ağda olumlu konuma sahip olmanın bir firmaya yenilik yeteneğini geliştirme (Bell, 2005; De Prato & Nepelski, 2014), daha yüksek yatırım getirisi elde etme (Hochberg vd., 2007) gibi avantajlar sağladığını göstermektedir. Ancak bu çalışmalar daha çok firmaların örgütsel ağlarda birbirleriyle olan ilişkilerini güçlü zayıf bağlar üzerinden değerlendirmektedir.

Otomotiv endüstrisindeki ana sanayii – tedarikçi ağı örgütsel ağlar kuramının sosyal yerleşiklik iddiası ya da sosyal sermaye kavramının getirdiği ikili ilişkilerin avantajları üzerine kurulu bir ağ sistemi değildir. Otomotiv sektöründe ana sanayiinden tedarikçiye, tedarikçiden onun tedarikçisine giden ve sektörde bulunan tüm firmaların ağıdaki konumlarını net olarak bildikleri bir yapı söz konusudur. Tedarikçiler ana müşterilerinin konumlarına göre kendi pozisyonlarını tanımlamaktadır ve bu konumlandırma resmi olmasa bile tüm otomotiv tedarikçi yöneticilerinin zihninde net olarak bellidir. Şekil 6 ve şekil 7’de okuyucunun otomotiv sektöründeki ana sanayii - tedarikçi ağını daha net anlaşılması amacıyla yazar tarafından modelleri çizilmiştir.



Şekil 6: Otomotiv Sektörü Ana Sanayii - Tedarikçi Ağı Görünümü - I



Şekil 7: Otomotiv Sektörü Ana Sanayii - Tedarikçi Ağı Görünümü -II

Otomotiv sektöründe ana üretici firmaların önemli bir kısmı hali hazırda elektrikli veya hibrid taşıtlar üretmeye başlamış durumdadırlar. Bu nedenle gerçekleşmekte olan teknolojik değişim ana sanayiden tedarikçilere doğru yayılan bir değişim olarak gözlemlenmektedir. Bu gözlemden hareketle tedarikçilerin değişime cevap verme davranışlarında ana sanayie yakın konumda olan firmalardan uzak konumda olan firmalara doğru anlamlı bir farklılık beklenmektedir.

H5. Firmaların tedarik ağındaki konumlarının değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.

H6. Dinamik yeteneklerin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H6a. Örgütsel strateji yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H6b. Çevresel tarama yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H6c. Bilginin oluşturulması yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H6d. Bilginin paylaşılması yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H6e. Dönüşüm yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H6f. Bütünleştirme yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H6g. Örgütsel optimizasyon yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H6h. Yenilik yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.

BÖLÜM 4: DEVRİMCİ TEKNOLOJİK YENİLİKLER KARŞISINDA DİNAMİK YETENEKLERİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde mevcut araştırmada izlenen örneklem seçimi ve veri toplama prosedürü, kullanılan ölçekler, kullanılan istatistikî teknikler ve araştırmanın bulguları yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye otomotiv tedarik sektöründe faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Verilerin toplanması için Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneğine (TAYSAD) kayıtlı firmaların yöneticileri ve o firmalarla ticaret yaptığı tespit edilebilen diğer tedarikçi firmaların yöneticileriyle iletişime geçilmiştir. TAYSAD 470'den fazla kayıtlı üyesiyle otomotiv tedarik sanayi üretiminin % 65'ini ve ihracatının da % 70'ini temsil etmektedir (<https://www.taysad.org.tr/tr/hakkimizda>, erişim tarihi: 13.02.2022). TAYSAD'a kayıtlı firmaların üst düzey yöneticilerine (departman yöneticileri ve üstü) mail, telefon ve sosyal medya (LinkedIn) üzerinden ulaşılmıştır.

Çalışmanın kapsamında veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Pilot çalışma için 210 otomotiv tedarikçisi firma yöneticisine ulaşıp 77 analize uygun veri alınmıştır. Ana çalışma için ise 986 otomotiv tedarikçisi firma yöneticisine ulaşıp ve 343 analize uygun geri dönüş alınmıştır. Öncelikle araştırmanın gerçekleştirilmesine ilişkin gerekli izinlerin alınabilmesi için Bursa Uludağ Üniversitesi Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'na başvuru yapılmış, gerekli etik kurul izni ve üniversite hukuk müşavirliğinden uygulama izinleri alınmıştır.

4.2. Örneklem Seçimi ve Prosedür

Elektrikli araçlar var olan bir markette yeni bir ürün olarak devrimsel veya stratejik bir yenilik olarak kabul edilebilir (Abernathy & Clark, 1985). Türk otomotiv sektörünün küresel ölçekte gerçekleşmekte olan bu teknolojik dönüşüm karşısında tedarikçi firmaların değişime cevap verme davranışları dinamik yetenekler perspektifinden görgül olarak incelemek üzere uygun bir bağlam oluşturduğu düşünülmektedir. Ana firmalar

yerine tedarikçi firmalara odaklanılmasının nedeni farklı dinamik yetenek konfigürasyonlarını görebilmemize imkan sağlayacak çeşitliliğe sahip bir popülasyon niteliği taşımasıdır. Zira Türkiye’deki ana üretici firmaların sayısı kısıtlıdır. Diğer yandan ana üretici firmaların önemli bir kısmı halihazırda elektrikli veya hibrid taşıtlar üretmeye başlamış durumdadırlar. Otomobil şirketleri için elektrikli motor teknolojisi, motor tasarımına odaklanan yeteneklerinin bir kısmıyla ilişkili değerleri ortadan kaldırmaktadır. Bu, yetkinliği yok eden bir durumu gösterse de (Tushman & Anderson, 1986), elektrikli bir güç aktarım mekanizması tasarlamak için gereken yetenekler, içten yanmalı motor üreten otomobil ana firmalarının tamamen yabancı olduğu bir konu değildir ve çoğu otomobil üreticisi tarafından zaten içselleştirilmiştir. Türkiye’de de elektrikli araç üretimi 2011 yılında ilk kez Renault’nun Bursa’da Fluencie ZE modeli üretmesi ile başlamıştır. Daha sonra 2013 yılında Derindere Motorlu Araçlar firması elektrikli araç üretimine başladı ve 2014 yılında ilk otomobil üretimini gerçekleştirdi. Dolayısıyla teknolojik değişim onlar için zaten hayata geçmiş veya geçmektedir. 2023 yılında üretime başlaması planlanan Türkiye Otomobil Girişim Grubu (TOGG) üretimini sadece elektrikli otomobil üzerine yapacak olması da değişimi artıracak sebepler arasındadır. Asıl dikkat çekici olan, otomotiv sektöründeki tedarikçi ağında bulunan firmaların, ana sanayideki bu dönüşüme nasıl cevap verdiği, adapte olamayanların ölüp ölmediği, nasıl bir değişim geçirdikleri, adapte olanların bunu nasıl başardığı, ciddi anlamda açıklanmaya muhtaç olgular olarak karşımızda durmaktadır. Bu firmaların hangi düzeyde değişime cevap verebilecekleri, bu cevap verme davranışlarına dinamik yeteneklerin etkisinin ne olduğu bu araştırmanın temel sorunsallarını oluşturmaktadır.

Tedarikçi firmaların büyük kısmı hala petrol yakıtlı motorlara uygun tedarik sağlamakta, ancak bir yandan da gelmekte olan büyük dönüşüme hazırlanmaktadır. Otomotiv sektöründe ana sanayie tedarik sağlayan tedarikçi ağı dışında bir de hali hazırda son tüketicinin kullandığı otomobillerin bakımı için yedek parça üreten firmalarda mevcuttur. Ankete katılan yöneticilerin çalıştığı firmaların yedek parça üreticisi olmamalarına dikkat edilmiştir. Söz konusu firmaların web sitesi incelenmiş, yazarın ayırım konusunda emin olmadığı firmalarda ise firma ile iletişime geçilerek ayırım netleştirilmiştir.

4.3. Ölçüm Araçları

Tezin araştırma kısmında dinamik yetenekler ve çevresel belirsizlik için literatürde daha önceden geliştirilmiş ölçekler kullanılmıştır. Değişime cevap verme davranışı ölçeği ise söz konusu değişimin sektöre özgü bir değişim olması, literatürde farkındalık ve hazır olmayı organizasyon düzeyinde test eden ölçeklerin son derece az olması nedeniyle yazar tarafından geliştirilmiştir.

4.3.1. Dinamik Yetenekler Ölçekleri

Araştırmada kullanılan dinamik yetenekler ölçekleri farklı yazarlar tarafından geliştirilmiştir. Alanda ilk kullanılan ölçekler yerine, son on yıl içerisinde üretilen ve nispeten daha yeni geliştirilmiş ölçekler tercih edilmiştir. Bunun nedeni kullanılan ölçeklerin açıklayıcı gücünün yüksek olması ve otomotiv yan sanayii firmalarını gözlemleye, buradan veri toplamaya daha uygun olmalarıdır.

Örgütsel stratejik yetenek ölçeği: Hung ve meslektaşları (2010) tarafından geliştirilen ölçek maddeleri daha önceki çalışmalardan uyarlanmıştır (Bierly & Chakrabarti, 1996; Danneels, 2002). Ölçek 4 ifadeden oluşmaktadır.

Çevresel tarama ölçeği: Haarhus ve Liening (2020) tarafından geliştirilmiştir. 8 ifadeden oluşan ölçek çevre analizi ve olası muhtemel senaryoların belirlenmesini içermektedir.

Bilginin oluşturulması ve bilginin paylaşılması ölçekleri: Her iki ölçekte Arndt, Fourné, ve MacInerney-May (2018) tarafından daha önceki çalışmalardan (Collins & Smith, 2006; Jaworski & Kohli, 1993; Pavlou & El Sawy, 2006; Tippins & Sohi, 2003) uyarlanmıştır. Bilginin paylaşılması ölçeği 3, bilginin yaratılması ölçeği ise 4 ifadeden oluşmaktadır.

Dönüşüm kapasitesi ölçeği: Kump ve meslektaşları (2019) tarafından geliştirilen dönüşüm kapasitesi ölçeği Tecee'nin 2007 yılında çerçevesini oluşturduğu dinamik yetenek kapsamındaki üç temel alt boyuttan bir tanesidir. Ölçek 6 ifadeden oluşmaktadır.

Bütünleştirme yeteneği ölçeği: Mikalef ve Pateli (2016) tarafından 5 ifadeden oluşturulan ölçekteki iki ifade Rajaguru ve Matanda'nın (2013) çalışmasından adapte edilmiştir. Ölçekteki ifadeler, firma ve partnerlerinin kaynak ve yetkinliklerinin

değerlendirilmesi ve bunları yeni veya yenilenmiş operasyonel yeteneklere yerleştirme ve kullanma kapasitesi ile ilgilidir.

Örgütsel optimizasyon yetenek ölçeği: Prieto ve meslektaşları (2009) tarafından geliştirilen, Wang ve Feng (2019) tarafından adapte edilen ölçek organizasyon yapısının değişiklere adapte edilmesi ile ilgili 6 ifadeden oluşmaktadır.

Yenilik yeteneği ölçeği: Akman ve Yılmaz (2008) tarafından geliştirilen ve Monferrer ve meslektaşları (2014) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, yeniliğe dayalı organizasyon kültürü, şirket içi yeteneklerle ilişkili beceriler gibi firmanın yenilik kabiliyetinin temel özelliklerini içeren 5 maddeden oluşmaktadır.

4.3.2. Çevresel Belirsizlik Ölçeği

Haarhas ve Liening (2020) tarafından Milliken'in (1987) kavramsal çalışmasında ifade ettiği durum belirsizliği çerçevesi ele alınarak geliştirilmiştir. Ölçek 4 ifadeden oluşmaktadır.

4.3.3. Değişme Cevap verme davranışları Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Konsepti

Tezin birinci bölümünde değişime cevap verme davranışları iki boyutlu (değişimin farkına varma ve değişime hazır olma) bir kavram olarak tanımlanmıştır. Değişimin farkına varma konusunda literatürde oldukça kısıtlı çalışmalar söz konusudur (Burkhardt & Brass, 1990). Dolayısı ile ampirik çalışmalar yok denilecek kadar azdır (Baba vd., 2019; Satchawatee vd., 2020). Değişimin farkındalığı ile ilgili literatürde bir ölçek bulunamamasına rağmen “teknolojik değişimin farkındalığı” ile ilgili bir çalışma mevcuttur. Satchawatee ve meslektaşlarının (2020) çalışmasında stratejik teknolojik transfer yeteneğinin bir alt boyutu olarak teknolojik değişimin farkındalığı ele alınmıştır. Değişime farkına varma ile ilgili genel kabul görmüş bir ölçeğin olmaması, değişime hazır olma ile ilgili yapılan çalışmalarda genellikle bireysel olmaya odaklanması, tez çalışmasının araştırma kısmını oluşturan teknolojik değişimin otomotiv sektörüne özgü olması ve tedarikçiler bağlamında inceleniyor olması gibi nedenlerden dolayı söz konusu ölçeğin geliştirilmesine karar verilmiştir.

Söz konusu ölçeğin geliştirilmesinde literatürde önerilen beş adımlı bir ölçek geliştirme metodu (ölçülecek değişkenin tanımlanması, ifade geliştirme, ölçeği biçimlendirme, yapılandırma ve değerlendirme) uygulanmıştır (Erdemir, 2018). Birinci

adım olan ölçülecek değişkenin tanımlanması kısmı birinci bölümde iki boyutlu olarak ele alınmıştır.

İkinci adım olan ifade geliştirme ve üçüncü adımı oluşturan ölçeğin biçimlendirilmesi aşamalarında yazın taramasının yanı sıra söz konusu alanda uzman kişilerin görüşlerinin alınması amacıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler de yapılmıştır. Bu kişiler Türkiye Elektrikli ve Hibrid Araçlar Derneği (TEHAD) başkanı, bir ana sanayi (OEM- Original Equipment Manufacturer) yöneticisi, iki farklı halkada (biri T1, diğeri T2) tedarikçi firma yöneticisi ve otomotiv mühendisliği bölümünden bir öğretim üyesidir.

Söz konusu görüşmelerde değişimi fark etmek ve değişime hazır olmak için tedarikçi firmaların OEM'lerin hareketlerini daima takip etmeleri, sektör raporlarının analizinin yapılması gerektiği gibi bazı ortak vurgular dikkat çekmiştir. Örneğin TEHAD başkanı;

“...Yan sanayi (tedarikçi) firması, ana sanayi üreticisinin ne ürettiğini ve küreselde ne iş yaptığını mutlaka takip etmesi lazım. Biz bunları takip etmiyoruz. Biz rapor okumuyoruz ki, rapor yayınlamıyoruz ki. Ondan sonra ya bu balata sayımız niye düştü diyeceğiz. Her yıl raporlar yayınlanıyor. Türkiye’de kurumlarda yayınlıyor. Takip edelim onları ve kendimize gelecek vizyonu çizelim. Bu çok önemli bir şey, pazar değişebilir dönüşebilir...”

Otomotiv mühendisliğinde öğretim üyesi olan akademisyen;

“... Elektrikli motor ile konvansiyonel içten yanmalı motor arasında çok ciddi farklılıklar var, öncelikle enerjiiyi üretim ve aktarım biçimi çok farklı...”, “... Motor üreticileri bu farkın henüz farkında olmayabilirler, henüz bu değişimin çok uzun yıllar sonra olacağını düşündükleri için üzerine kafa yormuyor da olabilirler, ancak bu değişim çok radikal bir şekilde aniden de gelebilir, hiç belli olmaz...”

Tedarikçilerle yapılan görüşmelerde ise Uluslararası T1’de yer alan bir tedarikçi firma yöneticisi, değişimin takibini ve stratejiler belirlenirken böyle bir değişimin hesaplanması gerektiğini vurgulamıştır.

“...Dışardan her ne kadar kurumsal görünsek de bu ciddi değişim karşısında planlarımız henüz net değil. Beş sene sonra buji üretimini ne kadar yapmalıyız? Sorusunu cevaplarken elektrikli araç üretimindeki artışı ne kadar hesaba katmış olacağız bunu netleştirmek gerekir...”

Ulusal T2 fabrika sahibi/genel müdür ise söz konusu stratejilerini daha çok OEM ve T1’deki ana müşterinin taleplerine göre belirlediklerini ifade etmiştir.

“... söz konusu dönüşümün farkındayım ve alternatif yollar aramaya başlayacağız (müşteri portföyünü artırma, alternatif sektörlerle yönelme vs.) ancak henüz bunun için bir adım atmadık...”, “Ana müşterimiz ile beşer yıllık proje yapıyoruz, önümüzdeki 5 yıl içerisinde ürün siparişlerinin artarak devam ediyor. Bu sebeple herhangi bir korkumuz yok...”

Gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler neticesinde otomotiv tedarikçilerinin elektrikli ve hibrid araç üretimi ile beraber gelen yeniliğe ilişkin farkında olma düzeylerinin ölçümüne yönelik 4 ifade, değişime hazır olma düzeylerinin ölçümü için ise 3 ifade belirlenmiştir. İfade geliştirmede maksimum ifade çeşitliliğinin sağlanması her bir boyutun kapsanması açısından önemlidir. Daha sonraki aşamalarda ifade sayısının azalması muhtemel olduğu için kavramsal çerçeveye bağlı kalınarak soru havuzu literatürde önerildiği gibi geniş tutulmuştur (Erdemir, 2018).

Ölçek geliştirmenin dördüncü adımı olan ölçeğin yapılandırılması aşamasında öncelikle ifadeler imla, yazım kuralları ve anlam bütünlüğü açısından gözden geçirilmiştir.

Oluşturulan 7 ifadeli ölçeğe yönelik pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma için 210 yöneticiye ulaşıp 77 analize uygun dönüş alınmıştır. Söz konusu cevaplar üzerinden SPSS istatistik programı ile keşifsel-açımlayıcı faktör analizi (exploratory factor analysis) yapılmıştır. İfadeler, Varimax (döndürme) yöntemi tercih edilerek ve temel bileşenler analizi ile analize tabii tutulmuştur. Kaiser-Meyer Olkin (KMO) değeri (,754) ve Bartlett küresellik testi (sig.=,000) sonuçları verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Değişime Hazır olma ve Değişimin Farkındalığı Faktör Analizi 1

İfadeler	Değişime Hazır olma	Değişimin Farkındalığı
DH_2 Elektrikli otomobil üretiminin artması karşısında işletmemizin stratejilerini belirledik.	,902	
DH_3 Elektrikli otomobil üretiminin artması karşısında gerekli yatırımlarımızı yaptık.	,850	
DH_1 Elektrikli otomobil üretiminin artmasının işletmemize olası etkilerini araştırdık.	,820	
DF_4 Elektrikli otomobil üretimindeki artış işletmemizin performansına (karlılık, pazar payı, ciro) olumlu yansıtacaktır.	,547	

DF_1 Türkiye'deki elektrikli otomobil üretim düzeyi hakkında bilgi sahibiyiz.	,366	,776
DF_2 Türkiye'deki elektrikli otomobil üretimi yapan firma sayısı hakkında bilgi sahibiyiz.	,384	,755
DF_3 Türkiye'de elektrikli otomobil üretiminin toplam otomobil üretimi içerisindeki payının önümüzdeki yıllarda önemli miktarda artacağını bekliyoruz.		,677
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi		64,471

Analiz sonucunda değişime hazır olma (DH) faktörü için oluşturulan ifadeler tek bir faktör altında toplanırken, değişimin farkındalığı (DF) faktörü için oluşturulan ifadelerden bir tanesi diğer ifadelerden ayrılmıştır. Dolayısıyla söz konusu ifade (DF_4) çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. İkinci kez yapılan faktör analizinde KMO değeri (,736) ve Bartlett küresellik testi (sig.=,000) sonuçları verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 6: Değişime Hazır olma ve Değişimin Farkındalığı Faktör Analizi 2

İfadeler	Değişime Hazır olma	Değişimin Farkındalığı
DH_2 Elektrikli otomobil üretiminin artması karşısında işletmemizin stratejilerini belirledik.	,919	
DH_1 Elektrikli otomobil üretiminin artmasının işletmemize olası etkilerini araştırdık.	,854	
DH_3 Elektrikli otomobil üretiminin artması karşısında gerekli yatırımlarımızı yaptık.	,824	
DF_1 Türkiye'deki elektrikli otomobil üretim düzeyi hakkında bilgi sahibiyiz.	,396	,757
DF_2 Türkiye'deki elektrikli otomobil üretimi yapan firma sayısı hakkında bilgi sahibiyiz.	,418	,734
DF_3 Türkiye'de elektrikli otomobil üretiminin toplam otomobil üretimi içerisindeki payının önümüzdeki yıllarda önemli miktarda artacağını bekliyoruz.		,711
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi		71,321

Yapılan ikinci faktör analizi sonucunda hem DH hem de DF faktörü için oluşturulan ifadeler tek bir faktör altında toplanmaktadır. DF_1 ve DF_2 ifadeleri aynı zamanda DH faktörü altında da yer almaktadır.

Ölçeğin geliştirmenin beşinci adımı olan ölçeğin değerlendirilmesi aşamasında güvenilirlik (reliability) analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda DH faktörünün cronbach's alpha değeri 0,863, DF faktörünün ise 0,656 çıkmıştır. Literatürde cronbach alfa değerinin kabul edilebilir bir güvenlik aralığına sahip olması için 0,6'dan büyük olmasını yeterli gören çalışmalar (Can, 2020, s. 397; Tavşancıl, 2006, s. 29) olsa da genel kabul görülen oran 0,7'nin üstüdür (Coşkun vd., 2017, s. 121). DF faktörünün 0,7'den düşük çıkması nedeniyle ifadelerin güvenilirlik katsayıları incelenmiştir.

Tablo 7: Değişimin Farkındalığı Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Katsayıları 1

<i>İfadeler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>İfadenin toplam kolerasyonu</i>	<i>İfade silindiğinde oluşacak Alfa değeri</i>
DF_1	2,47	1,208	,619	,348
DF_2	2,53	1,280	,588	,381
DF_3	2,25	1,241	,240	,837
Toplam Cronbach Alpha (α) = ,656				

Tablo 7 incelendiğinde DF_3'e ait kolerasyon değerinin 0,240 gibi çok düşük bir düzeyde olduğu görülmektedir. Söz konusu ifade çıkarıldığında ise faktörün toplam cronbach alpha değeri 0,656'dan 0,837'e çıkmaktadır. Bu veriler ışığında yeniden yapılan güvenilirlik analizine ilişkin ifadeler Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Değişimin Farkındalığı Faktörüne İlişkin Güvenilirlik Katsayıları 2

<i>İfadeler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>İfadenin toplam kolerasyonu</i>	<i>İfade silindiğinde oluşacak Alfa değeri</i>
DF_1	2,47	1,208	,721	-
DF_2	2,53	1,280	,721	-
Toplam Cronbach Alpha (α) = ,837				

D_3 ifadesinin de çıkarılmasından sonra kalan ifadeler için değişime hazır olma ve değişimin farkındalığı boyutlarının faktör analizi tekrar edilmiştir. Faktör analizinde

KMO değeri (,728) ve Bartlett küresellik testi (sig.=,000) sonuçları verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 9 incelendiğinde hem DH hem de DF faktörü için oluşturulan ifadeler kendi aralarında toplanmaktadır. Tüm ifadeler 0,7'nin üstündedir. Toplam açıklanan varyans değerinde ciddi bir artış söz konusudur (%82,083).

Tablo 9: Değişime Hazır olma ve Değişimin Farkındalığı Faktör Analizi 3

İfadeler	Değişime Hazır olma	Değişimin Farkındalığı
DH_2 Elektrikli otomobil üretiminin artması karşısında işletmemizin stratejilerini belirledik.	,910	
DH_1 Elektrikli otomobil üretiminin artmasının işletmemize olası etkilerini araştırdık.	,842	
DH_3 Elektrikli otomobil üretiminin artması karşısında gerekli yatırımlarımızı yaptık.	,831	
DF_1 Türkiye'deki elektrikli otomobil üretim düzeyi hakkında bilgi sahibiyiz.		,900
DF_2 Türkiye'deki elektrikli otomobil üretimi yapan firma sayısı hakkında bilgi sahibiyiz.		,895
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi		82,083

Sonuç olarak firmaların değişime yönelik farkındalığı ve değişime hazırlıkları birbirinden ayrılan iki olgu olduğu istatistiki olarak ortaya konulmuştur. Bu iki boyutu ölçümlemeyi sağlayan toplam beş ifadeli değişime cevap verme davranışları ölçeği geliştirilmiştir. Söz konusu ölçek araştırmanın bağımsız değişkeni olarak modelde kullanılacaktır.

4.3.4. Kontrol Değişkenleri

Anketin yapıldığı yöneticilere yönelik yöneticinin cinsiyeti, eğitim seviyesi, deneyimi, firmadaki çalışma süresi, yönetim kurulu üyeliğinin olması kontrol değişkenleri olarak ele alınmıştır. Bu değişkenlerle birlikte firmaların yaşları (Bağ vd., 2020; Ilmudeen vd., 2020; S. Liao vd., 2019; Sahi vd., 2019), büyüklükleri (çalışan sayısına göre) (Sousa-Zomer vd., 2020; S. S. Zhou vd., 2019), sahiplik yapıları (Garrido-Moreno vd., 2020; H. Wang & Feng, 2020), aile şirketi olmaları, dernek üyelikleri ve ürettikleri ürün grupları da kontrol değişkenleri olarak analiz edilmiştir.

Otomotiv sektöründe gerçekleşmekte olan elektrikli ve hibrid araç üretimine geçiş aşaması ile birlikte tedarikçilerin büyük bir bölümü ürettikleri ürün gruplarına göre

doğrudan yada dolaylı olarak etkilenebilmektedir. Örneğin aktarma organları, motor, mühendislik ürün grupları doğrudan etkilenecekken hammadde, elektronik, şasi gibi ürün grupları dolaylı yoldan etkileneceklerdir. Tablo 10’da elektrikli araç üretimine geçiş sürecinde ürün gruplarının etkileneceği detayı verilmiştir. Söz konusu tablo, Bursa Uludağ Üniversitesi Otomotiv Mühendisliği Bölümü’nden bir akademisyen ve otomotiv sektöründe çalışan iki mühendisten destek alınarak oluşturulmuştur. Araştırma tasarımında kontrol değişkeni olarak ele alınan ürün grupları tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Elektrikli Araç Üretimine Geçiş Sürecinde Etkilenecek Olan Ürün Grupları

	Doğrudan etkilenecek ürün grupları	Dolaylı yoldan etkilenecek ürün grupları	Nispeten daha az etkilenecek ürün grupları
Aktarma organları	+		
Dış aksam			+
Elektronik		+	
Gövde			+
Ham maddeler		+	
İç aksam			+
Motor	+		
Mühendislik	+		
Şasi		+	

Otomotiv sektöründe gerçekleşmekte olan elektrikli ve hibrid araç üretiminin getirdiği değişiklik tüm ürün gruplarında aynı derecede etkiye sahip değildir. Bu nedenle tedarikçilerin ürettikleri ürün gruplarına göre değişime cevap verme davranışlarında anlamlı bir farklılık olması muhtemeldir.

4.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları kısmında öncelikle betimsel istatistiksel bulgular daha sonra ölçüklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik testleri, ifadelerle ilişkin normal dağılım testi ve daha sonrasında hipotezlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.4.1. Betimsel İstatistiksel Bulgular

Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere mevcut araştırma kapsamında Türkiye’de bulunan otomotiv tedarikçisi işletmelerin yöneticilerine (departman yöneticisi ve üstü) anket uygulanmıştır. Uygulanan anketler neticesinde 343 sonuç değerlendirmeye tabii tutulmuştur. Aşağıdaki tabloda katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 11: Araştırma Örneklemine İlişkin Demografik Özellikler

Özellikler	Frekans	%	Toplam %
Cinsiyet			
Kadın	53	15,5	15,5
Erkek	290	84,5	100
Yaş			
25 yaş ve altı	2	0,6	0,6
26-35 yaş arası	55	16	16,6
36-45 yaş arası	187	54,5	71,1
46-55 yaş arası	80	23,3	94,5
56yaş ve üzeri	19	5,5	100
Mezun olunan okul derecesi			
Lise	6	1,7	1,7
Ön-Lisans	7	2	3,8
Lisans	189	55,1	58,9
Yüksek Lisans	135	39,4	98,3
Doktora	6	1,7	100
Meslekteki deneyim süresi			
1-5 yıl arası	12	3,5	3,5
6-10 yıl arası	38	11,1	14,6
11-15 yıl arası	95	27,7	42,3
16-20 yıl arası	83	24,2	66,5
21-25 yıl arası	60	17,5	84
26 yıl ve üzeri	55	16	100
Mevcut işletmedeki çalışma süresi			
1-5 yıl arası	144	42	42
6-10 yıl arası	81	23,6	65,6
11-15 yıl arası	44	12,8	78,4

16-20 yıl arası	35	10,2	88,6
21-25 yıl arası	19	5,5	94,2
26 yıl ve üzeri	20	5,8	100
Toplam	342		

Mevcut araştırma anketine katılan yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların büyük bir bölümünü (290 kişi, %84,5) erkekler oluşturmaktadır. Kadın yönetici sayısının düşük olması sektör itibarıyla beklenen bir durumdur. Katılımcıların en fazla olduğu yaş aralığı (187 kişi, %54,5) 36-45 yaş arasındadır. Ankete katılan yöneticilerin eğitim seviyesinin büyük bir kısmını beklenildiği gibi lisans mezunları (189 kişi, 55,1) oluşturmaktadır. Ancak lisansüstü mezunların sayısı da %39,4 (135 kişi) gibi yüksek bir seviyededir. Yöneticilerin bir kısmının lisans eğitiminden sonra meslek hayatlarında eğitimlerine devam etme eğiliminde olduklarını söylemek mümkündür.

Ankete katılan yöneticilerin meslekteki deneyim sürelerinin büyük bir bölümü 10 yılın (293 kişi, %85,4) üstündedir. 16 ve üstü yıl tecrübesi olan yöneticilerin oranı ise %57,7'dir. Bu durum, sektörü tanımları ve verdikleri cevapların güvenilirliği açısından uygun bir profil sağlamaktadır. Yöneticilerin büyük bir bölümünün meslekteki deneyim süreleri yüksek olmalarına rağmen mevcut işletmedeki çalışma süreleri 1-5 yıl arasında olan yönetici sayısı %42'dir.

4.4.2. Güvenilirlik Testlerine İlişkin Bulgular

Güvenilirlik, bir ölçümün (veya ölçeğin) ölçmekte olduğu olguyu tutarlı bir şekilde ölçümleyebilme niteliğini ifade etmektedir. Güvenilirliğe bakmanın bir yolu ölçülen olgu açısından aynı olan iki kişinin benzer cevaplar vermesi gerektiğidir. Bunu pratikte yapmanın en basit yolu, bölünmüş yarı güvenilirliği kullanmaktır. Bu yöntem, veri setini rastgele ikiye böler. Daha sonra ölçeğin her yarısına göre her katılımcı için bir puan hesaplanır. Bir ölçeğin güvenilirliği yüksekse, bir kişinin ölçeğin bir yarısındaki puanı, diğer yarısındaki puanıyla aynı (veya benzer) olmalıdır: bu nedenle, birkaç katılımcı arasında, anketin iki yarısından alınan puanlar mükemmel bir şekilde ilişkilendirilmelidir. Bu yöntemle ilgili sorun, bir veri kümesinin ikiye bölünmesinin birkaç yolu olması ve dolayısıyla sonuçların, verilerin bölünme biçiminin bir ürünü olabilmesidir. Bu sorunun üstesinden gelmek için Cronbach ölçüm yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntem verileri

mümkün olan her şekilde ikiye bölmeye ve her bölme için korelasyon katsayısını hesaplamayı sağlar. Bu değerlerin ortalaması, ölçek güvenilirliğinin en yaygın ölçüsü olan ve günümüzde en çok kullanılan Cronbach's alpha, α 'ya eşdeğerdir (Field, 2009, s. 674). Literatürde Cronbach's α değerinin 0.7'nin üzerinde olmasının kabul edilebilir bir değer olduğu belirtilmektedir (Coşkun et al., 2017; Field, 2009). Tablo 12'de kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayıları verilmiştir.

Tablo 12: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları

	Boyutlar	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)	Cronbach's Alpha (α)
DİNAMİK YETENEKLER	Çevresel Tarama Yeteneği	8	,828	,942
	Örgütsel Stratejik Yetenek	4	,771	
	Bilginin Oluşturulması Yeteneği	4	,845	
	Bilginin Paylaşılması Yeteneği	3	,723	
	Dönüşüm Yeteneği	6	,867	
	Bütünleştirme Yeteneği	5	,757	
	Örgütsel Optimizasyon Yeteneği	6	,821	
	Yenilik Yeteneği	5	,836	
Değişime Cevap Verme	Değişimin Farkındalığı	2	,846	,826
	Değişime Hazırlık	3	,872	
Çevresel Belirsizlik		4	,835	,835

Cronbach alfa değeri eğer birkaç faktör varsa, formülün farklı faktörlerle ilgili maddelere ayrı ayrı uygulanması gerekmektedir. Yani anketin alt ölçekleri varsa α bu alt ölçeklere ayrı ayrı uygulanmalıdır (Field, 2009, s. 675). Bu sebeple tablo 12'de her ölçek için ayrı olarak hesaplanmış alfa değerleri verilmiştir. Görüldüğü üzere; farklı dinamik yeteneklere ait ölçekler, değişime cevap verme davranışı ölçeği ve çevresel belirsizlik ölçeğindeki ifadelerin güvenilirlik katsayıları yeterli düzeydedir ($\alpha > 0,7$).

4.4.3. Geçerlilik Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın modelinde kullanılan ölçeklerin geçerliliğine incelemek için model AMOS programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizine (confirmatory factor analysis) tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı faktör analizi için kabul edilebilirlik değerleri Tablo 13'de ifade edilmektedir (Bayram, 2016, s. 78; Schermelleh-Engel vd., 2003).

Tablo 13: Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 3df$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.08$

CMIN/DF	$0 \leq \text{CMIN/DF} \leq 3$
GFI	$0.90 \leq \text{GFI} < 1.00$
NFI	$0.90 \leq \text{NFI} < 1.00$
CFI	$0.95 \leq \text{CFI} \leq 1.00$

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre mevcut modelin sonuçları kabul edilebilir uyum ölçütleri dahilindedir.²⁶ Model uyum kriterinde χ^2 değeri (CMIN/DF):2,049'dur. Kalıntılara dayanan uyum indeks, GFI: ,943'dür. Bağımsız modele dayanan uyum indeksleri NFI: ,917; CFI: ,955'tir. Yaklaşık hataların ortalama kare kötü (RMSEA) değeri ise, 055'dir. Dolayısıyla doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ulaşılan bulgular ışığında mevcut model kapsamındaki ölçekler de uyumlu ve anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

4.4.4. Normallik Testlerine İlişkin Bulgular

Tezin araştırmasına uygun olan analiz türlerinin seçilebilmesi için verilerin normal dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Verilerin normal dağıldığı durumlarda parametrik testler yapılmaktadır ancak veri setinin normal dağılmadığı durumlarda normallik varsayımına ihtiyaç duymayan non-parametric (parametrik olmayan) testler kullanılmaktadır (Field, 2009, s. 540). İstatistik alanında çalışma yapan araştırmacılar bir veri setinin normal dağılım gösterdiğinin kabulü için ölçek içerisindeki ifadelerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2, +2 arasında bulunması gerektiğini ortaya koymuşlardır (Field, 2009; D. George & Mallery, 2010; Gravetter vd., 2018; Trochim & Donnelly, 2006). Araştırmada kullanılan ölçeklere ait tüm ifadelerin normallik değerleri Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14: İfadelere Ait Normallik Dağılım Değerleri

İfadeler	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri	Ortalama	Standart Sapma
CT_1 (Çevresel Tarama Yeteneği)	,749	-,418	1,52	,033
CT_2	,471	-,633	1,73	,037
CT_3	,923	,670	2,43	,065
CT_4	,979	1,540	1,97	,047

²⁶ Regressyon analizleri sonucunda firmaların değişime cevap verme davranışını etkileyen üç dinamik yetenek belirlenmiştir. Söz konusu uyum indeksi bu üç dinamik yetenek ile oluşturulan modelin verileridir. Tablo 16'da bu üç dinamik yetenek aktarılmıştır.

CT_5	,776	,721	1,73	,039
CT_6	,309	-,314	1,92	,038
CT_7	,573	,655	2,08	,044
CT_8	,615	-,001	3,09	,071
OSY_1 (Örgütsel Strateji Yeteneği)	,871	1,245	1,94	,047
OSY_2	,512	,496	2,08	,043
OSY_3	1,135	1,683	2	,051
OSY_4	,462	,723	2,08	,040
BOY_1 (Bilginin Oluşturulması Yeteneği)	,826	1,719	2,52	,046
BOY_2	,705	1,558	2,36	,045
BOY_3	,492	,351	2,22	,043
BOY_4	,551	,502	2,37	,045
BPY_1 (Bilginin Paylaşılması Yeteneği)	1,039	1,177	2,85	,070
BPY_2	,822	1,169	2,63	,062
BPY_3	1,073	1,620	2,47	,058
DNY_1 (Dönüşüm Yeteneği)	,661	1,007	2,26	,043
DNY_2	,594	1,857	2,40	,043
DNY_3	,523	1,083	2,20	,040
DNY_4	,444	,404	1,96	,039
DNY_5	,402	,758	2,04	,037
DNY_6	,626	1,647	2,41	,045
BY_1 (Bütünleştirme Yeteneği)	,701	,132	3,04	,075
BY_2	,908	1,539	2,07	,044
BY_3	1,150	1,989	2,12	,053
BY_4	,724	1,440	2	,040
BY_5	,819	1,744	1,80	,038
OOY_1 (Örgütsel Optimizasyon Yeteneği)	,494	,302	2,02	,041
OOY_2	,988	1,333	2,42	,056
OOY_3	,554	1,164	1,84	,036
OOY_4	,885	1,566	1,93	,042
OOY_5	,837	1,855	1,95	,039
OOY_6	,529	,260	2,96	,063
YY_1 (Yenilik Yeteneği)	,686	,723	2,29	,049
YY_2	,460	,421	2,28	,043
YY_3	,595	,524	2,36	,048
YY_4	,593	,822	2,22	,040
YY_5	,779	1,258	2,07	,042

DF_1 (Değişimin Farkındalığı)	1,182	1,793	2,34	,058
DF_2	1,185	1,710	2,37	,062
DH_1 (Değişimin Hazırlığı)	1,080	1,763	2,33	,058
DH_2	,935	1,059	2,52	,062
DH_3	,746	,212	3,16	,076
CB_1 (Çevresel Belirsizlik)	-,349	-,746	4,33	,083
CB_2	,016	-,792	3,94	,081
CB_3	-,321	-,762	4,33	,082
CB_4	,480	-,596	3,33	,083

Tablo 14’de görüldüğü üzere ölçeklere ait tüm ifadeler normal dağılım değerlerini karşılamaktadır. Bu sonuçlardan hareketle verilerin normal dağıldığını söylemek mümkündür ve değişkenlerle ilgili hipotezlerin sınanmasında parametrik analizler kullanılacaktır.

4.4.5. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırmaya dahil edilen değişkenler arası ilişki düzeyleri Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15: Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

Bağımlı Değişken																			
Değişime Cevap Verme	1,00																		
Bağımsız Değişkenler																			
Çevresel Belirsizlik	-,306*	1,00																	
Örgütsel Strateji Yet.	,472*	-,239	1,00																
Bilginin Paylaşılması Y.	,291*	,040	,365	1,000															
Yenilik Yeteneği	,410*	-,160	,629	,455	1,000														
Bütünleştirme Yet.	,209	-,087	,418	,256	,407	1,000													
Dönüşüm Yeteneği	,349	-,097	,577	,428	,602	,406	1,000												
Çevresel Tarama Yet.	,369	-,147	,542	,309	,517	,353	,492	1,000											
Örgütsel Opt. Yet.	,287	-,061	,496	,506	,547	,325	,601	,362	1,000										
Bilginin Oluşturulması Y	,367	-,116	,498	,400	,642	,298	,524	,409	,423	1,000									
Tedarikçi ağı. Konum	-,221*	,007	-,075	-,049	-,038	-,114	-,099	-,206	,027	-,099	1,000								
Kontrol Değişkenleri																			
Çalışan Sayısı	-,238*	,128	-,089	-,014	-,111	-,036	-,113	-,147	-,023	-,138	,343	1,000							
Aile Şirketi	,189*	-,100	,092	-,023	,086	-,028	,018	,097	-,001	,115	-,159	-,153	1,000						
Şirket yaşı	-,066	,023	-,017	-,005	-,034	,027	-,058	-,121	,028	-,021	,234	,494	-,030	1,000					
Sahiplik Biçimi	-,079	-,008	-,094	-,087	-,086	-,039	-,123	-,090	-,037	-,107	,131	,234	-,403	,117	1,000				
Çalışma süresi	-,094	-,017	-,089	-,063	-,090	-,036	-,145	-,086	-,087	-,114	,009	,158	-,031	,140	,042	1,000			
Üretilen Ürün grupları	-,079	,062	-,066	-,012	-,003	,035	-,028	,012	-,006	,043	-,003	,069	-,044	,009	,093	,088	1,000		

Dernek Üyeliği	,069	,087	,033	,054	-,015	-,013	,040	-,028	,011	,016	-,017	-,036	,034	-,144	-,027	,041	,018	1,000	
Yönetim kurulu üyesi	,018	,027	,016	,002	,079	-,062	,054	,096	,125	,057	,063	,148	-,135	,079	,180	,012	,024	-,087	1,000
* P<0,05; **																			

Tablo 15 incelendiğinde değişime cevap verme davranışlarının çevresel belirsizlik ve çalışan sayısı ile negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca değişime cevap verme davranışları ile en kuvvetli ilişkinin örgütsel stratejik yetenek ve yenilik yeteneği olduğu görülmektedir. Değişkenler arası korelasyon tablosu aynı zamanda modelin çoklu doğrusallık sorununu kontrol etmek içinde gerekli değerleri göstermektedir. Değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyon katsayılarının 0,700'ün üstünde olması, değişkenlerin birbirleriyle çok fazla benzer olduğunu gösterir ve bu durum çoklu doğrusallık probleminin olabileceğine işaret eder (Hair Jr. vd., 2019, s. 312). Tablo 15'deki korelasyon değerlerin hiçbiri 0,700'ün üstünde olmadığı için çoklu doğrusallık sorununun olmadığını söylemek mümkündür. Çoklu doğrusallık ile ilgili ikinci bir ölçü ise basitçe tolerans değerlerinin tersi olarak hesaplanan varyans artış (VIF: Variance Inflation Factor) faktörüdür (Hair Jr. vd., 2019, s. 313). Söz konusu hesaplama ile ilgili veriler Tablo 16 içerisinde verilmiştir.

4.4.6. Araştırmanın Hipotezlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın amacına uygun olarak 6 temel hipotez kurulmuştur. Dinamik yeteneklerin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerindeki etkisi ölçmek amacıyla kurulan regresyon modeli sonucu tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16: Dinamik Yeteneklerin Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışları Üzerindeki Etkisi İçin Değişkenlerin Katsayıları Tablosu

Katsayılar ^a							
Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.	VIF
		Beta	Standart Hata	Beta			
1	(Sabit Terim)	2,896	,133		21,790	,000	
	Çalışan say.	-,115	,028	-,214	-4,068	,000	1,024
	Aile şirk.	,301	,102	,156	2,958	,003	1,024
	Şirket yaşı	,059				,328	1,327
	Sahiplik biçimi	,042				,470	1,239
	Çalışma süresi	-,057				,282	1,026
	Ürün grupları	-,058				,265	1,006
	Dernek üyeliği	,056				,285	1,002
	Yönetim kurulu	,073				,167	1,036
Yaş	,017				,748	1,005	

	Mezun	-,049				,354	1,051
	Deneyim	-,026				,624	1,006
	Cinsiyet	-,025				,637	1,004
	(Sabit Terim)	1,246	,203		6,143	,000	
	Çalışan say.	-,094	,025	-,175	-3,775	,000	1,036
	Aile şirk.	,240	,090	,124	2,680	,008	1,036
	Örgüt. Strateji Y.	,447	,081	,325	5,497	,000	1,684
	Yenilik Yeteneği	,171	,086	,123	1,990	,047	1,849
	Bilginin. Paylaş. Y.	,111	,049	,117	2,801	,025	1,286
2	Bütünleşme Y.	-,013			-,244	,808	1,277
	Dönüşüm Y.	,028			,451	,653	1,828
	Çevresel Tarama Y.	,086			1,518	,130	1,553
	Örg. Optimizasyon Y.	-,007			-,126	,900	1,698
	Bilginin. Oluş. Y.	,065			,950	,343	2,284
a. Bağımlı değişken: Değişime cevap verme							

Tablo 16'a göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde %95 güven aralığında örgütsel strateji yeteneğinin (H1a, $p = ,000 <,05$), yenilik yeteneğinin (H1h, $p = ,026 <,05$) ve bilginin paylaşılması yeteneğinin (H1d, $p = ,042 <,05$) pozitif etkiye sahip olduğu bulgulamıştır. Tablo 16'da görüldüğü üzere kurulan birinci modelde kontrol değişkenleri ele alınmıştır. Kontrol değişkenlerinden aile şirketi olmanın firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde pozitif bir etkisi söz konusu iken çalışan sayısının negatif bir etkisi olduğu bulgulamıştır. Diğer kontrol değişkenlerinin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerine anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir

Çoklu doğrusallık ile ilgili bağımsız değişkenlerin VIF değerinin literatürde 2,5'in altında (Paul D. Allison, 1998, s. 171) ya da 4,0'ın altında (Hair Jr. vd., 2019, s. 313) olması gerektiğini belirten çalışmalar mevcuttur. Tablo 16'da görüldüğü üzere tüm bağımsız değişkenlerin VIF değerleri 2,5 kriterinin altındadır, dolayısıyla modelin çoklu doğrusallık sorunu yoktur.

Tablo 17: Çevresel Belirsizlik ve Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışları Regresyon Modeli

Katsayılar ^a						
Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.
		Beta	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit Terim)	3,389	,154		21,997	,000
	Çevresel Belirsizlik	-,220	,037	-,306	-5,944	,000
a. Bağımlı değişken: Değişime cevap verme						

Tablo 17 ile H2 ($p=,00<,05$ $\beta= -,306$) hipotezi %95 güven aralığında kabul edilmiştir. Kurulan regresyon modelinde bağımlı değişken bağımsız değişkenin %9,4'ünü açıklamaktadır. Çevresel belirsizliğin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde negatif yönde etkisi bulunmaktadır.

Tablo 18: Dinamik Yetenekler ve Firmaların Değişime Cevap verme davranışları İçin Regresyon Modelleri

Regresyon Modelleri						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmini standart hata	F	Sig.
1	,310 ^a	,096	,088	,85055	11,9	,000
2	,560 ^b	,314	,302	,74430	25,6	,000
a. Göstergeler: Çalışan sayısı (şirket büyüklüğü), Aile şirketi,						
b. Göstergeler: Çalışan sayısı (şirket büyüklüğü), Aile şirketi, Örgütsel stratejik yetenek, Yenilik Yeteneği, Bilginin Paylaşılması Yeteneği						

Tablo 18'de belirtilen 1. Model stepwise regresyon metodu kullanılarak elde edilen kontrol değişkenlerinin olduğu modeldir. Kontrol değişkenlerinin %95 güven aralığında ($p = ,000 < ,05$) firmaların değişime cevap verme davranışları üzerine bir etkisi vardır. Stepwise metodu diğer kontrol değişkenlerinin anlamlı bir etkisi olmamasından dolayı modelden otomatik olarak çıkarmıştır. Bağımsız değişkenler olarak dinamik yeteneklerin eklendiği ikinci model ile birlikte oluşan regresyon modeli %95 güven aralığında ($p = ,000 < ,05$) firmaların değişime cevap verme davranışlarının %31,4'ünü açıklamaktadır.

Tablo 19: Dinamik Yetenekler ve Firmaların Değişime Cevap verme davranışları İçin ANOVA Tablosu

ANOVA ^a						
Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	21,787	2	10,893	14,846	,000 ^b
	Kalan	249,482	340	,734		
	Toplam	271,269	342			
2	Regresyon	82,052	5	16,410	29,227	,000 ^c
	Kalan	189,217	337	,561		
	Toplam	271,269	342			
a. Bağımlı Değişken: Değişime Cevap Verme						
b. Göstergeler: Çalışan sayısı (şirket büyüklüğü), Aile şirketi,						

c. Çalışan sayısı (şirket büyüklüğü), Aile şirketi, Örgütsel strateji yeteneği, Yenilik Yeteneği, Bilginin Paylaşılması Yeteneği

Tablo 19’da bağımsız değişkenlerin (tüm dinamik yetenekler) ve kontrol değişkenlerinin birlikte etkisinin incelendiği anova tablosuna göre dinamik yetenekler ve kontrol değişkenlerinin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerine etkisi olduğu görülmektedir.

4.4.7. Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi

Çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisini test edebilmek için üç ayrı regresyon modeli kurularak analiz yapılmıştır. Birinci modelde kontrol değişkenleri, ikinci modelde ise bağımsız değişkenler eklenmiştir. Tablo 20’de regresyon 1 ve regresyon 2 sütununda beta değerleri verilmiştir.

Tablo 20 Dinamik Yetenekler ve Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışları İlişkisinde Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi İçin Regresyon Modelleri

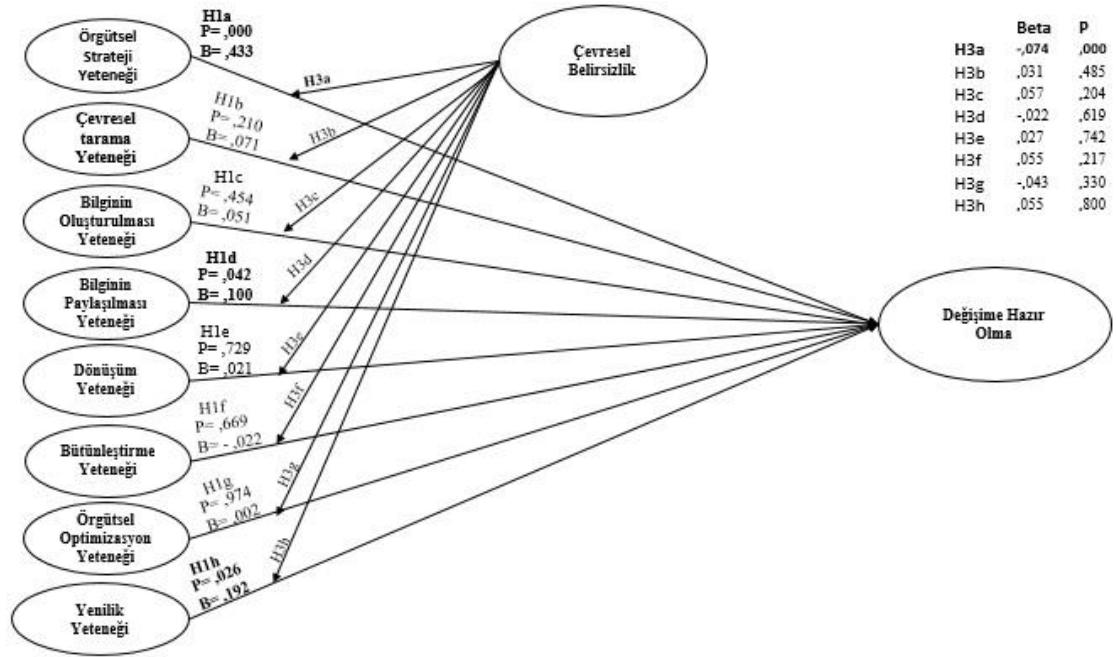
	Regresyon 1	Regresyon 2	Regresyon 3
Kontrol Değişkenleri	Beta	Beta	Beta
Çalışan sayısı	-,115*		
Aile şirk.	,301*		
Bağımsız Değişkenler			
Örgüt. Strateji Y.		,447*	
Yenilik Yeteneği		,171*	
Bilginin. Paylaş. Y.		,111*	
Bütünleşme Y.		-,013	
Dönüşüm Y.		,028	
Çevresel Tarama Y.		,086	
Örg. Optimizasyon Y.		-,007	
Bilginin. Oluş. Y.		,065	
Düzenleyici Değişken 1			
Örgüt. Strateji Y. – CB			-,074*
Yenilik Y. – CB			,055
Bilginin. Paylaş. Y. – CB			-,022
Bütünleşme Y. – CB			,055
Dönüşüm Y. – CB			,027
Çevresel Tarama Y. – CB			,031

Örg. Optimizasyon Y. – CB			-,043
Bilginin. Oluş. Y. – CB			,057
R2	,096	,314	,351
* p<0,05			

Tablo 20’de birinci modelde % 95 güven aralığında ($p = ,00 < 0,05$) firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi olan kontrol değişkenleri verilmiştir. Bağımsız değişkenler olan dinamik yeteneklerin eklenmesiyle oluşan ikinci model %95 güven aralığında ($p = 0,00 < 0,05$) firmaların değişime cevap verme davranışının %31,4’ünü açıklamaktadır. Düzenleyici değişken olarak çevresel belirsizliğin eklenmesiyle oluşan üçüncü model %95 güven aralığında ($p = ,00 < 0,05$) firmaların değişime cevap verme davranışının %35,4’ünü açıklamaktadır. Çevresel belirsizliğin düzenleyici değişken olarak analize katılması için her bir bağımsız değişkenle etkileşimleri ayrı olarak hesaplanmış ve etkileşim değerleri üçüncü modelde analize eklenmiştir.

Stepwise yöntemi ile yapılan regresyon analizi sonucunda H3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. H_{3a} ($p = ,00$, $\beta = -,074$) alt hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel strateji yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışı üzerindeki etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisi olduğu bulgulanmıştır. Örgütsel strateji yeteneğinin pozitif yönde olan beta ($\beta = ,433$) değerinin çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisiyle birlikte negatif yöne ($\beta = -,074$) geçtiği bulgulanmıştır. Yenilik yeteneği ve bilginin paylaşılması yeteneğinin çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisiyle firmaların değişime cevap verme davranışları üzerindeki etkisinin anlamlılığını yitirdiği görülmektedir.

Şekil 8: Çevresel Belirsizliğin Düzenleyici Etkisi



Şekil 7 üzerinde çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisinin sonuçları ifade gösterilmiştir. İlk modelde örgütsel strateji yeteneği (H_{1a}), yenilik yeteneği (H_{1h}) ve bilginin paylaşılması yeteneği (H_{1d}) firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkili olan bağımsız değişkenlerdir. Çevresel belirsizliğin düzenleyici değişken olarak modele etlenmesiyle oluşan regresyon modelinde örgütsel strateji yeteneğinin (H_{3a}) firmaların değişime cevap verme davranışları üzerindeki etkisinin devam ettiği görülmektedir. Yenilik yeteneği (H_{3h}) ve bilginin paylaşılması yeteneği (H_{3d}) çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisiyle firmaların değişime cevap verme davranışları üzerindeki etkisinin kabul edilebilir anlamlılık sınırları içerisinde olmadığı görülmektedir.

4.4.8. Çevresel Belirsizliğin Aracı Etkisi

Bu kısımda dinamik yetenekler ile firmaların değişime cevap verme davranışları arasında çevresel belirsizliğin aracı değişken olarak etkisi incelenmiştir. Tablo 21’de üç aşamalı regresyon modelinin sonuçları gösterilmektedir. Birinci modelde bağımlı değişken firmaların değişime cevap verme davranışları iken kontrol değişkenlerinin tamamı (Çalışan sayısı, aile şirketi, yöneticinin yaşı, cinsiyet, yöneticinin eğitim seviyesi, deneyim, firmadaki çalışma süresi, firma yaşı, sahiplik biçimi, üretilen ürün grupları, dernek üyeliği, yönetim kurulu üyeliği) stepwise metodu ile modelde kullanılmıştır. Kontrol değişkenlerinin olduğu modelin değişime cevap verme davranışını açıklama

oranı %9'dur. İkinci modelde tüm kontrol değişkenlerinin yanı sıra bağımlı değişkenler (dinamik yetenekler) eklendiğinde modelin değişime cevap verme davranışını açıklama oranı %31,4 olmuştur. Çevresel belirsizliğinde dahil olduğu üçüncü modelde ise açıklama oranı %35,1'e yükselmektedir.

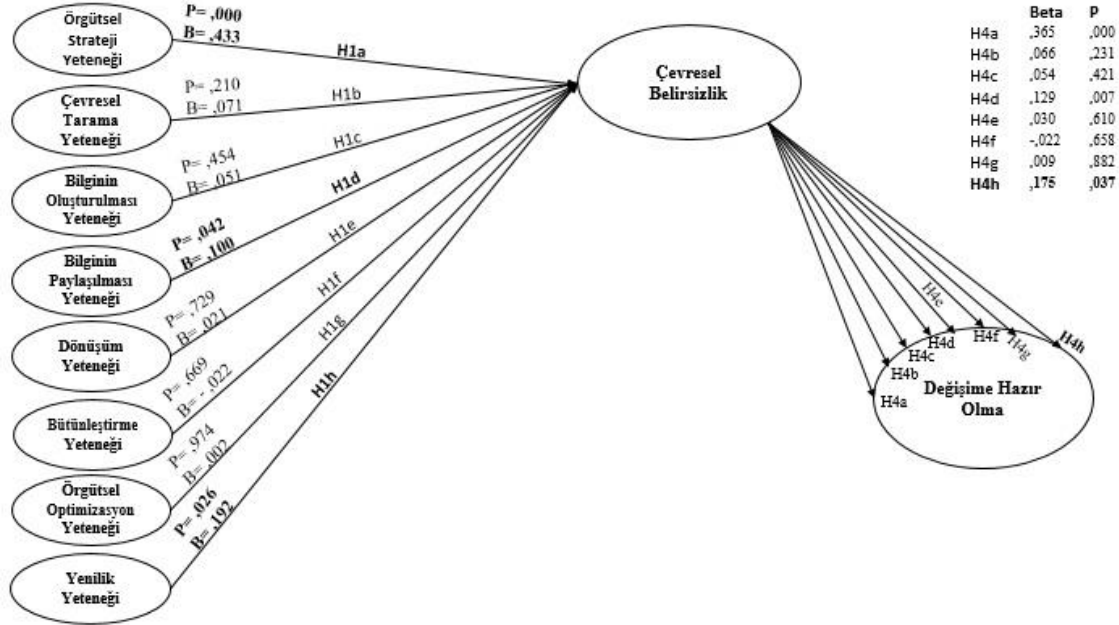
Tablo 21: Dinamik Yetenekler Ve Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışları İlişkisinde Çevresel Belirsizliğin Aracı Etkisi İçin Regresyon Modelleri

	Regresyon 1	Regresyon 2	Regresyon 3
Kontrol Değişkenleri	Beta	Beta	Beta
Çalışan sayısı	-,091*		
Aile şirk.	,287*		
Bağımsız Değişkenler			
Örgüt. Strateji Y.		,433*	,365*
Yenilik Yeteneği		,192*	,175*
Bilginin. Paylaş. Y.		,100*	,129
Bütünleşme Y.		-,022	-,022
Dönüşüm Y.		,021	,030
Çevresel Tarama Y.		,071	,066
Örg. Optimizasyon Y.		,002	,009
Bilginin. Oluş. Y.		,051	,054
Aracı Değişken			
Çevresel Belirsizlik			-,145*
R ²	,096	,314	,351
R ² Değişimi		,218	,037
* p<0,05			

Dinamik yeteneklerin firmaların değişime cevap verme davranışları arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin aracılık görevini belirlemek için kurulan H4 hipotezi Tablo 21'e göre kısmen kabul edilmiştir. Çevresel belirsizliğin modele katılmasıyla birlikte örgütsel strateji yeteneğinin p değerinde bir artış (bozulma) olmamasına rağmen beta değerinde azalma olmuştur dolayısıyla örgütsel strateji yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışları arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin kısmi aracılık görevi bulunmaktadır (H4a, p= ,00, β= 365). Çevresel belirsizliğin modele katılmasıyla birlikte yenilik yeteneğinin hem p değerinde anlamlı bir artış/bozulma (p= ,026 iken p= ,037'e yükselmiştir) hem de beta katsayısında (β= ,192'den β= ,175'e düşmüştür) anlamlı bir düşüş söz konusudur dolayısıyla çevresel belirsizliğin yenilik yeteneği üzerinde kısmi

aracılık etkisi bulunmaktadır (H4h). Çevresel belirsizliğin diğer dinamik yetenekler üzerinde bir aracılık etkisine rastlanmamıştır.

Şekil 9: Çevresel Belirsizliğin Aracı Etkisi



Şekil 9’da dinamik yeteneklerin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerindeki etkisinde çevresel belirsizliğin aracı etkisinin modeli görülmektedir. Tüm bulguların sonuçlarından hareketle çevresel belirsizlik firmaların değişime cevap verme davranışları etkileyen üç dinamik yetenekten ikisinin (örgütsel strateji yeteneği, yenilik yeteneği) firmaların değişime cevap verme davranışları ilişkisinde kısmi aracı rolü görmektedir, diğer dinamik yetenekler üzerinde herhangi bir aracı etkisi bulunmamaktadır.

4.4.9. Firmaların Tedarikçi Ağındaki Konumlarının Değişime Cevap Verme Davranışlarına Etkisi

Firmaların tedarikçi ağındaki konumunu anket soruları içerisinde T1, T2 ve diğer seçeneklerinden oluşan üç cevaplı bir soru olarak oluşturulmuştur. Cevap toplama aşamasından sonra analize uygun hale getirmek amacıyla her bir cevap seçeneği için ayrı soru oluşturularak kukla değişken oluşturulmuştur.

Literatür kısmında aktarıldığı gibi ana sanayie yakın olan tedarikçilerin (T1) değişime cevap verme davranışların diğer tedarikçilere göre farklılaşması beklenmektedir. Bu nedenle 1. Modelde T2 ve diğer seçenekleri, 2. Modelde T1 ve diğer seçenekleri, 3. Modelde ise T1 ve T2 seçenekleri baz kategori olarak alınıp analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 22: Firmaların Tedarikçi Ağındaki Konumları ve Değişime Cevap Verme

Katsayılar ^a						
Model		Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	Sig.
		Beta	Standart Hata	Beta		
1	(Sabit Terim)	2,784	,080		34,915	,000
	Tedarikçi Ağı Konum (T1)	-,412	,099	-,221	-4,178	,000
2	(Sabit Terim)	2,448	,053		45,865	,000
	Tedarikçi Ağı Konum (T2)	,327	,118	,148	2,764	,006
3	(Sabit Terim)	2,468	,052		47,849	,000
	Tedarikçi Ağı Konum (Diğer)	,330	,136	,130	2,415	,016
Bağımlı değişken: Değişime Cevap Verme						

Tablo 22 ile H5 ($p=,00<,05$ $\beta= -,412$) hipotezi her üç modelde de %95 güven aralığında kabul edilmiştir. Kurulan regresyon modelinde bağımlı değişken bağımsız değişkenin %4,9'unu açıklamaktadır. Firmaların tedarikçi ağındaki konumlarının (T1) değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Araştırmanın anket sorularında kullanılan sıralı likert ölçeği 1)kesinlikle katılıyorum ifadesinden 7)kesinlikle katılmıyorum ifadesine doğru oluşturulmuştur. Regresyon analizinde aynı sıralı ifadeli başka bir değişken ile analiz yapılırken negatif çıkan beta değeri negatif olarak yorumlanmaktadır. Ancak sıralı bir ölçek yerine nominal bir ölçek kullanılarak oluşturulan tedarikçi ağı konumuyla ilişkilendirilen bu regresyonda çıkan beta değeri likert ölçeğinde olumludan olumsuz doğru gidiş olduğu için ters yorumlanması gerekir. Bu nedenle T1'e ait beta ($\beta= -,412$) değeri pozitif anlam taşımaktadır. Tier1 olan tedarikçi firmaların tedarik ağındaki konumları değişime cevap verme davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Tedarik ağındaki konumdan

uzaklaştıkça beta değerleri (T2 $\beta= 327$; Diğer $\beta= 330$) pozitive dönmekte ve artmaktadır. Bu değerler firmaların tedarik ağlarındaki konumlarının ana sanayiden uzaklaştıkça değişime cevap verme davranışlarının etkisinin azaldığını göstermektedir.

4.4.10. Firmaların Tedarikçi Ağındaki Konumlarının Düzenleyici Etkisi

Firmaların tedarikçi ağındaki konumlarının düzenleyici etkisini test edebilmek için üç ayrı regresyon modeli kurularak analiz yapılmıştır. Birinci modelde kontrol değişkenleri, ikinci modelde ise bağımsız değişkenler eklenmiştir.

Tablo 23: Dinamik Yetenekler ve Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışları İlişkisinde Firmaların Tedarikçi Ağındaki Konumlarının düzenleyici Etkisi İçin Regresyon Modelleri

	Regresyon 1	Regresyon 2	Regresyon 3
Kontrol Değişkenleri	Beta	Beta	Beta
Çalışan sayısı	-,115*		
Aile şirk.	,301*		
Bağımsız Değişkenler			
Örgüt. Strateji Y.		,447*	
Yenilik Yeteneği		,171*	
Bilginin. Paylaş. Y.		,111*	
Bütünleşme Y.		-,013	
Dönüşüm Y.		,028	
Çevresel Tarama Y.		,086	
Örg. Optimizasyon Y.		-,007	
Bilginin. Oluş. Y.		,065	
Düzenleyici Değişken 2			
Örgüt. Strateji Y. – Ted. Ağ Konumu			-,053*
Yenilik Y. – Ted. Ağ Konumu			,102
Bilginin. Paylaş. Y. – Ted. Ağ Konumu			-,034
Bütünleşme Y. – Ted. Ağ Konumu			,049
Dönüşüm Y. – Ted. Ağ Konumu			,065
Çevresel Tarama Y. – Ted. Ağ Konumu			-,050
Örg. Optimizasyon Y. – Ted. Ağ Konumu			,080
Bilginin. Oluş. Y. – Ted. Ağ Konumu			,002
R2	,096	,314	,304

* p<0,05

Düzenleyici değişken olarak firmaların tedarikçi ağındaki konumlarının eklenmesiyle oluşan üçüncü model %95 güven aralığında ($p = ,00 < 0,05$) firmaların değişime cevap verme davranışının %30,4'ünü açıklamaktadır. Firmaların tedarikçi ağındaki konumlarının düzenleyici değişken olarak analize katılması için her bir bağımlı değişkenle etkileşimleri ayrı olarak hesaplanmış ve etkileşim değerleri üçüncü modelde analize eklenmiştir.

Stepwise yöntemi ile yapılan regresyon analizi sonucunda H6 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. H_{6a} ($p = ,00$, $\beta = -,074$) alt hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel strateji yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışı üzerindeki etkisinde firmaların tedarikçi ağındaki konumlarının düzenleyici etkisi olduğu bulgulanmıştır. Yenilik yeteneği ve bilginin paylaşılması yeteneğinin firmaların tedarikçi ağındaki konumlarının düzenleyici etkisiyle değişime cevap verme davranışı üzerindeki etkisinin anlamlılığını yitirdiği görülmüştür. Aşağıdaki tabloda analizlerin sonucunda araştırmada kurulan hipotezlerin sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 24: Araştırmanın Hipotez Sonuç Tablosu

Hipotezler		B	P	Kabul/ Ret
H1	Dinamik yeteneklerin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.	,472	,000	Kabul
H1a	Örgütsel strateji yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.	,433	,000	Kabul
H1b	Çevresel tarama yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.	,071	,210	Ret
H1c	Bilginin oluşturulması yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.	,051	,454	Ret
H1d	Bilginin paylaşılması yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.	,100	,042	Kabul
H1e	Dönüşüm yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.	,021	,729	Ret
H1f	Bütünleşme yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.	-,022	,669	Ret

H1g	Örgütsel optimizasyon yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.	,002	,974	Ret
H1h	Yenilik yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.	,192	,026	Kabul
H2	Çevresel belirsizliğin firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.	,301	,000	Kabul
H3	Dinamik yeteneklerin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.			Kabul
H3a	Örgütsel strateji yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.	-,074	,000	Kabul
H3b	Çevresel tarama yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.	,031	,485	Ret
H3c	Bilginin oluşturulması yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.	,057	,204	Ret
H3d	Bilginin paylaşılması yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.	-,022	,619	Ret
H3e	Dönüşüm yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.	,027	,742	Ret
H3f	Bütünleştirme yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.	,055	,217	Ret
H3g	Örgütsel optimizasyon yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.	-,043	,330	Ret
H3h	Yenilik yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.	,055	,800	Ret
H4	Dinamik yeteneklerin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır.			Kabul
H4a	Örgütsel strateji yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır.	,365	,000	Kabul
H4b	Çevresel tarama yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır.	,066	,231	Ret
H4c	Bilginin oluşturulması yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır.	,054	,421	Ret

H4d	Bilginin paylaşılması yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır.	,129	,007	Ret
H4e	Dönüşüm yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır.	,030	,610	Ret
H4f	Bütünleştirme yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır.	-,022	,658	Ret
H4g	Örgütsel optimizasyon yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır.	,009	,882	Ret
H4h	Yenilik yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır.	,175	,037	Kabul
H5	Firmaların tedarik ağındaki konumlarının değişime cevap verme davranışları üzerinde etkisi vardır.	-,412	,000	Kabul
H6	Dinamik yeteneklerin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.			Kabul
H6a	Örgütsel strateji yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.	-,503	,009	Kabul
H6b	Çevresel tarama yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.	-,050	,288	Ret
H6c	Bilginin oluşturulması yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.	,002	,962	Ret
H6d	Bilginin paylaşılması yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.	-,034	,787	Ret
H6e	Dönüşüm yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.	,065	,166	Ret
H6f	Bütünleştirme yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.	,049	,293	Ret
H6g	Örgütsel optimizasyon yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.	,080	,082	Ret
H6h	Yenilik yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde tedarik ağındaki konumlarının düzenleyici rolü bulunmaktadır.	,102	,564	Ret

Tablo 24’de araştırma sonucunda kabul edilen ve reddedilen hipotezler bir arada verilmiştir. Tablo 24’de de görüldüğü üzere H1, H1a, H1d, H1h, H2, H3, H3a, H4, H4a, H4h, H5, H6 ve H6a hipotezleri kabul edilmiştir.

BÖLÜM 5: ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE SONUÇ

Günümüzde firmaların faaliyet gösterdiği ekonomik, sosyal ve teknolojik çevre giderek daha dinamik ve karmaşık hale gelmektedir. Bu durum, yöneticilerin yeni zorluklarla karşı karşıya kalmaları anlamına gelir (Barreto, 2010; Oreja-Rodríguez & Yanes-Estévez, 2010). Piyasalar yıllar öncesine göre çok daha hızlı bir şekilde değişmekte, firmalar artan rekabet baskısı ve hemen hemen her alanda artan bilgi ihtiyacı ile karşı karşıya kalmaktadır. Yeni teknolojilerin daha hızlı gelişmesi, gittikçe kısalan ürün yaşam döngülerinde kendini gösteren yeniliğin artan hızı ve yaygınlaşması, müşteri ihtiyaçlarındaki sürekli değişimler ve yeni ekonomik bölgelerin gelişmesinin neden olduğu değişen rekabet durumu çevresel bilgilerde hızlı bir artışa neden olmaktadır. Bu durum da firmaların hayatta kalabilmeleri için bu bilgileri toplamasını ve yorumlamasını giderek daha da önemli hale getirmektedir (D’Aveni vd., 2010; Endres, 2015, ss. 1–2; Jennings & Jones, 1999; Nastanski, 2004). Bu hızlı bilgi artışının sebep olduğu değişim aynı zamanda birçok yöneticinin üstesinden gelmekte zorluk yaşadığı bir belirsizlik ve istikrarsızlığı da beraberinde getirmektedir. Sürekli değişen iş çevresinin bu tezahürü, firmaların zaman içinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek ve hayatta kalmalarını sağlayacak çevresel gelişmeleri zamanında fark etmek için hangi süreçlere, yöntemlere ve yeteneklere sahip olduğu sorusunu gündeme getirmektedir. Bu tez çalışmasında “Firmaların çevrelerinde gerçekleşen değişimlere cevap verme davranışlarını etkileyen faktörler nelerdir?” sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır.

Çalışmada, firmaların yaklaşmakta olan kapsamlı bir teknolojik yeniliğe yönelik cevap verme davranışları söz konusu firmaların dinamik yetenekleriyle ilişkisi ve bu ilişkide çevresel belirsizlik ile firmaların tedarik ağındaki konumu gibi bazı örgütsel özelliklerin rolü incelenmiştir. Böylece firmaların çevresel değişime cevap verme davranışlarının hangi faktörlere bağlı olarak şekillendiği ortaya konulmuştur.

Firmaların değişime hazır olma vurgusu stratejik yönetim ve örgüt kuramlarında adaptasyon kavramı üzerinden açıklanmaktadır. Adaptasyon kavramı genel olarak literatürde örgütlerin çevrelerinde gerçekleşmiş olan değişime karşı vermiş oldukları tepkiler, stratejiler ya da adapte oluş biçimleri üzerine odaklanmaktadır. Ancak bu çalışmada araştırma sahasını oluşturan otomotiv sektöründe gerçekleşen elektrikli ve

hibrid araç üretimine geçiş henüz tamamlanmamış ve devam eden bir değişim sürecidir. Bu nedenle bu çalışmada değişime karşı firmaların reaksiyonlarını ve stratejilerini açıklarken adaptasyon kavramı yerine “değişime cevap verme davranışı” tanımı yapılarak bu tanım üzerinden bir kavramsallaştırma yapılmıştır.

Literatürde örgütsel değişimin analizine ve anlaşılmasına yönelik farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Micelotta vd., 2017). Bu yaklaşımlardan biri değişimi açıklamaya yönelik olup içsel düzeydeki çelişkilere ve karmaşıklığa odaklanırken (Seo & W. E. Douglas, 2002; Smets & Jarzabkowski, 2013) bir diğer yaklaşım da dışsal şoklara odaklanmaktadır. Tezin araştırma sorunsalını oluşturan otomotiv sektöründeki elektrikli ve hibrid araç üretiminin getirdiği değişim ikinci yaklaşımın bakış açısına uygundur. Dışsal şokların (değişimlerin) yarattığı düzene adapte olabilmek için öncelikle söz konusu şokların farkına varılması gerekmektedir. Başka bir ifade ile bir firmanın bir uyarana tepki vermeden önce; firma uyarının farkında olmalı ve harekete geçmek için motivasyon oluşturmalıdır (Kiesler & Sproull, 1982).

Bu çalışmada firmaların çevrelerinde gerçekleşen büyük çaplı değişime cevap verme davranışını etkileyen öncüller stratejik yönetim literatürünün dinamik yetenekler çerçevesine dayandırılarak belirlenmiştir. Dinamik yetenekler rekabet avantajının firmaya özgü kaynak ve yetenek gruplarının kullanılmasıyla sağlandığını savunan kaynak temelli perspektifin temel anlayışı üzerine inşa edilmiştir (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Ancak araştırmacılar bu perspektifi, firmaların kendilerine özel kaynak ve yetenek demetlerini ilk olarak nasıl geliştirdikleri ve çevrelerindeki değişimlere cevap vermek için kaynak ve yetenek konfigürasyonlarını nasıl yeniledikleri sorusuna cevap verebilecek şekilde geliştirmişlerdir (Eisenhardt & Martin, 2000; Pavlou & El Sawy, 2011; Teece vd., 1997; Zahra & George, 2002). Dinamik yetenekler çerçevesi (Teece vd., 1997), belirli firmaların hızlı değişim şartları altında nasıl ve neden rekabet avantajı oluşturduğunu açıklamayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın amacına uygun olarak incelenen literatür çerçevesinde firmaların değişime cevap verme davranışlarını etkileyebilecek sekiz farklı dinamik yetenek (örgütsel strateji yeteneği, çevresel tarama yeteneğinin, bilginin oluşturulması yeteneği, bilginin paylaşılması yeteneği, dönüşüm yeteneği, bütünleştirme yeteneği, örgütsel optimizasyon yeteneği) ele alınmıştır. Araştırma bulguları sonucunda firmaların değişime hazır olma davranışlarını

etkileyen dinamik yetenekler belirlenip bir dinamik yetenekler modeli oluşturulmuştur. Bu bağlamda araştırma keşifsel bir nitelik taşımaktadır.

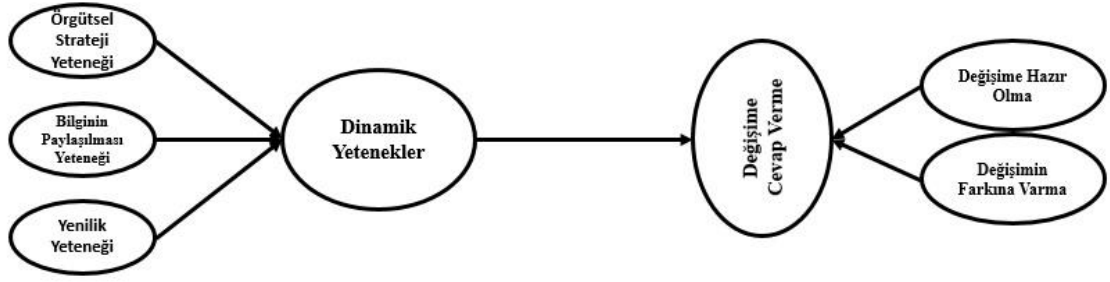
Araştırmanın evrenini Türkiye otomotiv tedarik sektöründe faaliyet gösteren firmalar oluşturmaktadır. Verilerin toplanması için Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneğine (TAYSAD) kayıtlı firmaların yöneticileri ve o firmalarla ticaret yaptığı tespit edilebilen diğer tedarikçi firmaların yöneticileriyle iletişime geçilmiştir. Çalışmanın kapsamında veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmanın gerçekleştirilmesine ilişkin gerekli izin üniversitenin etik kurulundan alınmıştır. Pilot çalışma için 210 otomotiv tedarikçisi firma yöneticisine ulaşıp 77 yöneticiden uygun veri alınmıştır. Ana çalışma için ise 986 otomotiv tedarikçisi firma yöneticisine ulaşıp 343 analize uygun geri dönüş alınmıştır.

Öncelikle araştırmada teknolojik bir yenilik sonrasında gerçekleşmekte olan değişim karşısında otomotiv tedarikçisi firmaların değişime cevap verme davranışları, sahip oldukları dinamik yetenekleri açısından etkisi incelenmiştir. Çevresel belirsizlik kavramı ise söz konusu ilişkide hem aracı değişken hem de düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Son olarak otomotiv sektöründeki gözlemlerden hareketle firmaların tedarik ağındaki konumlarının değişime cevap verme davranışları üzerindeki etkisi tespit edilip, dinamik yeteneklerin firmaların değişime cevap verme davranışına olan etkisindeki düzenleyici rolü analiz edilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre firmaların değişime cevap verme davranışlarını etkileyen üç dinamik yetenek tespit edilmiştir. Firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde olumlu etkisi olan dinamik yeteneklerden ilki örgütsel strateji yeteneğidir (H1a, $p=,000 <,05$, Beta = ,433). Örgütsel strateji yeteneği üst düzey yönetimin bilgi becerilerine ve onların çalışanları yönlendirme kabiliyetlerine vurgu yapar. Örgütsel strateji yeteneğinde yöneticilerin çevrede gerçekleşen yeni iş fırsatlarını veya muhtemel tehditleri hızlı bir şekilde fark edebilmeleri ve firmalarını bulunduğu endüstride rekabet edebilmek için gerekli adaptasyonu sağlayabilecek şekilde yönlendirmelerine değinilir. Örgütsel strateji yeteneği yöneticilerin çevrede gerçekleşen iş fırsatlarını veya muhtemel tehditleri hızlı bir şekilde fark edebilmeleri ve firmalarını bu doğrultuda yönlendirmelerine vurgu yapılmaktadır (Khezri vd., 2020).

Firmaların değişime cevap verme davranışları üzerinde olumlu etkisi olan ikinci dinamik yetenek bilginin paylaşılması yeteneğidir (H1d, $p = ,042 <,05$, Beta = ,100). Bilginin paylaşılması organizasyonel olarak tutulan bilginin yayılmasını içeren bir entegrasyon mekanizmasıdır. Bilginin paylaşılması yeteneği, benzersiz ve karmaşık içsel bilginin gelişimini destekler (Berchicci, 2013). Bilginin paylaşılması yalnızca resmi ve kodlanmış bilgilerin ilgili birimlere paylaşılmasını kapsamaz, aynı zamanda kolay dile getirme veya kodlamaya daha az uygun olan “zımni” bilgileri de kapsar (Winter, 1987). Bu durum yöneticiler arasında doğrudan kişiden kişiye etkileşim yoluyla bireysel olarak elde edilen örtülü bilgiyi paylaşmayı sağlar ve firmanın değişime hazır olması açısından kritik bir önem yaratır. Dinamik yetenekler literatürü, firmaların çevresel dinamikleri algılamak ve bunları kendi verimliliğini artırmak amacıyla iç ve dış bilgileri oluşturma, geliştirme, paylaşma ve entegre etme becerisine atıfta bulunur. Bu bağlamda araştırmanın bulgusu olarak bilginin paylaşılması yeteneğinin tedarikçilerin değişime cevap verme davranışları üzerindeki olumlu etkisi kavramsal çalışmalar tarafından desteklemektedir.

Firmaların değişime cevap verme davranışına olumlu etkisi olan üçüncü dinamik yetenek ise yenilik yeteneğidir (H1h, $p = ,026 <,05$, Beta = ,192). Yenilik yeteneği, mevcut ürünleri ve süreçleri iyileştirmek ve yeni ürünler geliştirmek için ihtiyaç duyulan organizasyonel bilgi ve diğer yetkinliklerle ilgilidir (Romijn & Manuel Albaladejo, 2002). Yenilik yeteneği bir firmanın kaynakları ve yetenekleri ile faaliyette olduğu pazar arasındaki bağlantıları açıklar (C. L. Wang & Ahmed, 2007). Literatürde yenilik yeteneğinin, iyi koordine edilmiş bilgi yönetimine ve paylaşımına dayalı işbirliği mekanizmalarının geliştirilmesiyle güçlü bir şekilde bağlantılı olduğuna işaret eden çalışmalar mevcuttur (Gellynck vd., 2007; Pittaway vd., 2004). Araştırmanın bulgularında firmaların değişime cevap verme davranışını etkileyen dinamik yetenekler arasında hem bilginin paylaşımı hem de yenilik yeteneğinin olması, literatürle benzer biçimde, iki yetenek arasındaki bağlantıya işaret eder.



Şekil 10: Araştırma Bulguları Sonucunda Oluşturulan Firmaların Değişime Cevap Verme Davranışını Etkileyen Dinamik Yetenekler Modeli

Bu sonuçlardan hareketle şekil 10’da gösterildiği gibi firmaların değişime cevap verme davranışını etkileyen üç boyutlu bir dinamik yetenekler modeli önermek mümkündür;

- 1) Yöneticilerin çevrede gerçekleşen iş fırsatlarını veya muhtemel tehditleri hızlı bir şekilde fark edebilmeleri ve firmalarını bu doğrultuda yönlendirebilmelerini sağlayan **örgütsel strateji yeteneği**,
- 2) Çevrede gerçekleşen değişime karşı elde edilen bilgiler doğrultusunda firmanın organizasyon içindeki tüm ilgili bölümlere bu bilgilerin doğru ve hızlı aktarılmasını sağlayan **bilginin paylaşılması yeteneği**,
- 3) Beklenen değişim karşısında planlanan aksiyonlar doğrultusunda firma içinde ve dışında yapılması gereken değişiklikleri kapsayan **yenilik yeteneği**.

Çalışmanın araştırma konusu olan otomotiv sektöründeki elektrikli ve hibrid araç üretimine geçiş çevresel belirsizliğin artışına neden olan bir teknolojik değişimdir. Burkhardt ve Brass (1990) teknolojik belirsizliğin, firmaların tanıdık olmayan teknolojileri benimsemeye çalıştıklarında ya da geliştirdiklerinde ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Dinamik yetenekler literatüründe de çevresel belirsizlik kavramı ile dinamik yeteneklerin ilişkilendirildiği çalışmalar mevcuttur. Haarhaus ve Liening (2020) çevresel belirsizlik kavramını stratejik öngörü ile bağımlı dinamik yetenekler arasında düzenleyici (moderator) değişken olarak ele almışlardır. Lin ve arkadaşları, Milliken'in (1987) tanımına atıfta bulunarak, durum belirsizliklerinin bir biçimi olarak kabul ettikleri çevresel belirsizliği, dinamik yetenek olarak belirttikleri stratejik esneklik ile performans

arasında düzenleyici etkisi incelemiş ve anlamlı bir etkisi olmadığını tespit etmişlerdir. Ancak literatürde çevresel belirsizliğin stratejik esneklik (dy) ve firma performansı arasında düzenleyici etkisi olduğu sonucuna varan çalışmalar da mevcuttur (Grewal & Tansuhaj, 2001; Yang Zhi vd., 2010). Mitrega ve Pfajfar (2015), dinamik yeteneği aracı değişken olarak ele aldıkları çalışmalarında çevresel belirsizliği, iş ilişkileri süreç yönetimi (dy) ile sürekli portföy performans iyileştirme arasında düzenleyici etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Bu çalışmada da dinamik yeteneklerin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici ve aracı rolü incelenmiştir.

Araştırma bulgularına göre örgütsel strateji yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır. Örgütsel strateji yeteneğinin çevresel belirsizliğin düzenleyici etkisiyle firmaların değişime hazır olma üzerindeki pozitif etkisinin negatife döndüğü görülmektedir. Çevresel belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda örgütsel strateji yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışı üzerindeki etkisini değiştirmektedir. Çevresel belirsizliğin diğer iki dinamik yetenek üzerinde ise düzenleyici rolü bulunmamaktadır.

Firmaların değişime cevap verme davranışlarına etkisi olan üç dinamik yetenekten ikisinin üzerinde çevresel belirsizliğin aracı rolü bulunmaktadır. Çevresel belirsizliğin aracı değişken modele katılmasıyla birlikte örgütsel strateji yeteneğinin p değerinde bir artış (bozulma) olmamasına rağmen beta değerinde azalma olmuştur dolayısıyla örgütsel strateji yeteneğinin firmaların değişime cevap verme davranışı arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin kısmi aracılık görevi bulunmaktadır (H4a, $p = ,00$, $\beta = 365$). Çevresel belirsizliğin modele katılmasıyla birlikte yenilik yeteneğinin hem p değerinde anlamlı bir artış/bozulma ($p = ,026$ iken $p = ,037$ 'e yükselmiştir) hem de beta katsayısında ($\beta = ,192$ 'den $\beta = ,175$ 'e düşmüştür) anlamlı bir düşüş söz konusudur dolayısıyla çevresel belirsizliğin yenilik yeteneği üzerinde kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır (H4h). Çevresel belirsizliğin bilginin paylaşılması yeteneği üzerinde ise aracılık etkisi bulunmamaktadır (H4d).

Otomotiv sektöründeki tedarikçi firmaların ana sanayii – tedarikçi arasındaki konumlarının değişime cevap verme davranışlarının incelendiği analizde ise ana sanayiye yakın olan tedarikçilerin (Tier1) diğerlerine göre değişime cevap verme davranışlarının

daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ana sanayi ile direk temas kuran tedarikçilerin (T1) diğerlerine göre ana sanayiden daha fazla bilgi alma ve bu bilgiyi daha çabuk alma gibi avantajları söz konusu olduğundan değişimi fark etmeleri ve değişime cevap vermelerini olumlu etkilemiştir.

Değişimden daha çok etkilenecek olan ürün gruplarını üreten firmaların söz konusu değişime daha fazla hazır olması beklenmesine rağmen, firmada üretilen ürün gruplarına göre firmanın değişime hazır olması arasında bir etki bulgulanmamıştır. Bu durumu tedarikçilerin birden fazla farklı ürün gruplarını üretmeleri ve dolayısıyla hem değişimden çok etkilenen ürünleri üretirken hem de daha az etkilenen ürünleri aynı anda üretebiliyor olmalarıyla açıklanabilir. Söz konusu durumun nedenlerini daha iyi anlayabilmek için tedarikçi firmalar üzerinde daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir.

Tüm bulgulardan hareketle Türkiye otomotiv tedarikçi firma yöneticilerinin gerçekleşmekte olan devrimci teknolojik değişim karşısında firmalarını bu değişime cevap verme davranışlarını olumlu etkileyen dinamik yetenekler arasında örgütsel strateji yeteneği en etkili olandır (H1a, Beta = ,433). Bu sonucu firmaların değişime cevap verme davranışlarını etkileyen en kritik faktörün üst yönetimin hareket ve davranışları (feraseti) olarak yorumlamak mümkündür. Ancak bu ferasetin beklenenin aksine veriye ya da analize dayandığını söylemek mümkün değildir (H1b, p= ,210). Yönetim değişimin olacağını öngörüp bu bilginin paylaşımını organizasyon içerisinde gerçekleştirmekte ve yeniliğe yatırım yapmaktadırlar. Söz konusu değişimin ne yönde olacağını, ne şiddette olacağını, ne zaman olacağını ve hangi yönde (firmaları için olumlu ya da olumsuz) olacağını bilemediklerinde diğer bir değişle çevresel belirsizliğin yoğun olduğu durumlarda yenilik yatırımlarını ve değişime hazırlıkla ilgili faaliyetlerini azaltıp içlerine kapanmaktadırlar. Tedarikçilerin ana sanayi tedarikçi ağındaki konumları değişime hazır olma açısından kritik öneme sahiptir, bununla birlikte firmaların daha küçük ölçekli olmaları ve aile işletmesi olmaları firmaların değişime hazır olmalarında olumlu etki yaratmaktadır.

Bu çalışmanın yönetim organizasyon literatürüne iki temelde katkı sağlaması beklenmektedir. Adaptasyon kavramı genel olarak literatürde örgütlerin çevrelerinde gerçekleşmiş olan değişime karşı vermiş oldukları tepkiler, stratejiler üzerine ya da adapte oluş biçimleri üzerine odaklanmaktadır. Bu çalışmada ise adaptasyon kavramının bir

parçası olarak firmaların değişime cevap verme davranışlarına odaklanılmıştır ve bu “davranış” iki adım üzerinden açıklanmıştır: değişimi fark etme ve değişime cevap verme. Değişim literatüründe değişime hazır olma ile ilgili örgüt düzeyinde ölçeklerin kısıtlı olması ve farkına varma ile ilgili ise neredeyse hiç ölçeğin olmaması nedeniyle “değişime cevap verme” ölçeği geliştirilmiştir. Bu ölçeğin farklı sektörlerde ve farklı teknolojik değişimlerin olduğu alanlara da uyarlanması mümkündür. Çalışmanın literatüre bu bağlamda katkı vermesi beklenmektedir.

Çalışmanın bir diğer katkısının dinamik yetenekler literatürüne olması beklenmektedir. Dinamik yetenekler literatürü özünde yöneticileri, çevrede ortaya çıkan değişiklikleri algılamaya ve anlamlandırmaya, potansiyel fırsatları hızla yakalamaya ve çevresel uygunluğu sürdürmek için organizasyonlarını dönüştürmeye çağırır. Ancak literatürde hangi dinamik yeteneklerin doğrudan değişime hazır olduğuyla ilişkili çalışma söz konusu değildir. Araştırmanın bulguları literatürdeki bu boşluğu kapatması açısından önem arz etmektedir. Araştırma sonucunda oluşturulan dinamik yetenekler modelinin farklı ampirik çalışmalarda kullanılması mümkündür.

Ayrıca bu çalışmanın, otomotiv tedarikçisi firma yöneticilerinin gerçekleştirmekte olan elektrikli/hibrit araç üretiminin getirdiği yeniliğin bir yıkıcı yenilik olduğunu fark etmelerini ve sektörde irili ufaklı pek çok firmanın geleceğine dair etkisinin oldukça büyük olacağını görmelerini sağlayabilmesi bakımından uygulamacılara (ya da yöneticilere) önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir. Araştırmanın sonuçları yöneticilerin yeniliğe cevap verme davranışlarını artıran etmenlerin hangi dinamik yetenekler olduğunu görmelerine ve ana sanayi – tedarikçi ağındaki konumlarının ne derecede önemli olduğunu anlamalarına yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abernathy, W., & Clark, K. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14(1), 3–22. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(93\)90040-o](https://doi.org/10.1016/0048-7333(93)90040-o)
- Abrahamson, E. (1991). Managerial Fads and Fashions : The Diffusion and Rejection of Innovations Author (s): Eric Abrahamson Source : The Academy of Management Review , Vol . 16 , No . 3 (Jul . , 1991), pp . 586-612 Published by : Academy of Management Stable URL : [http://ww. Academy of Management Review](http://www.Academy of Management Review), 16(3), 586–612.
- ACEA. (2021a). *Fuel types of new cars: battery electric 9.1%, hybrid 19.6% and petrol 40.0% market share full-year 2021*. The European Automobile Manufacturers' Association,. <https://www.acea.auto/fuel-pc/fuel-types-of-new-cars-battery-electric-9-1-hybrid-19-6-and-petrol-40-0-market-share-full-year-2021/>
- ACEA. (2021b). *Fuel types of new passenger cars in the EU*. The European Automobile Manufacturers' Association,. <https://www.acea.auto/figure/fuel-types-of-new-passenger-cars-in-eu/>
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 1011–1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Afuah, A. (2001). Dynamic boundaries of the firm: Are firms better off being vertically integrated in the face of a technological change? *Academy of Management Journal*, 44(6), 1211–1228. <https://doi.org/10.2307/3069397>
- Afuah, A. N., & Bahram, N. (1995). The hypercube of innovation. *Research Policy*, 24(1), 51–76. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(93\)00749-J](https://doi.org/10.1016/0048-7333(93)00749-J)
- Ahmadjian, C. L., & Robinson, P. (2001). Safety in Numbers : Downsizing and the Deinstitutionalization of Permanent Employment in Japan. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 622–654.
- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69–111. <https://doi.org/10.1142/S1363919608001923>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262.
- Al-Maamari, Q. A., Muhammed Kassim, R., Raju, V., Al-Tahitah, A., Abdulbaqi Ameen, A., & Abdulrab, M. (2018). Factors Affecting Individual Readiness for Change: a Conceptual Framework. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 2(1), 13–18.

- Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., Fernández-Rodríguez, V., & Ariza-Montes, A. (2018). Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.06.004>
- Aldag, R. J., & Storey, R. G. (1975). Environmental Uncertainty: Comments on Objective and Perceptual Indices. *Academy of Management Proceedings*, 1975(1), 203–205. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1975.4982411>
- Aldrich, H., & Ruef, M. (2006). *Organizations evolving*. Sage Publications.
- Ali, M., Seny Kan, K. A., & Sarstedt, M. (2016). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(11), 5317–5323. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.131>
- Allmendinger, J., & Hackman, J. R. (1996). Organizations in Changing Environments : The Case of East German Symphony Orchestras. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 337–369.
- Alolabi, Y. A., Ayupp, K., & Al Dwaikat, M. (2021). Issues and implications of readiness to change. *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040140>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base. *British Journal of Management*, 20(1), 9–24. <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/3311/Bowman - Dynamic Capabilities - BJM.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets And Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Andreeva, T., & Ritala, P. (2016). What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 238–259. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2015-0049>
- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75–90. <https://doi.org/10.1177/1476127008100132>
- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (1st ed.). MA: Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory

- and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481–505. <https://doi.org/10.1177/0021886307303654>
- Armenakis, A. A., & Fredenberger, W. B. (1997). Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management*, 4(3), 143–152. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1441\(199709\)4:3<143::aid-kpm93>3.0.co;2-7](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1441(199709)4:3<143::aid-kpm93>3.0.co;2-7)
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Arndt, F., Fourné, S. P. L., & MacInerney-May, K. (2018). The merits of playing it by the book: Routine versus deliberate learning and the development of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 27(4), 723–743. <https://doi.org/10.1093/icc/dty005>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Baba, S., Hemissi, O., & Hafsi, T. (2019). Institutional Change As A Discovery Process Through The Development Of Awareness. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 188–192.
- Backer, T. E. (1995). Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer. In T. E. Backer, S. L. David, & G. Soucy (Eds.), *Reviewing the Behavioral Science Knowledge Base on Technology Transfer* (pp. 21–41). National Institute on Drug Abuse.
- Bag, S., Gupta, S., & Luo, Z. (2020). Examining the role of logistics 4.0 enabled dynamic capabilities on firm performance. *International Journal of Logistics Management*, 31(3), 607–628. <https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2019-0311>
- Bağış, M., & Hızıroğlu, M. (2018). *Stratejik Yönetim'in Kaynaklara Dayalı Yaklaşımı: Ekonomik, Sosyolojik, Psikolojik Temeller*. Nobel Yayıncılık.
- Barca, M., & Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entellektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 113–148.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A review of past research and an agenda for the

- future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & Depalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182–206. <https://doi.org/10.1177/0021886305285455>
- Bayram, N. (2016). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları* (3rd ed.). Ezgi Kitapevi.
- Beck, N., & Kieser, A. (2003). The complexity of rule systems, experience and organizational learning. *Organization Studies*, 24(5), 793–814. <https://doi.org/10.1177/0170840603024005006>
- Beer, M., & Walton, A. E. (1987). Organization Change And Development. *Annual Review of Psychology*, 38(1), 339–367. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.38.1.339>
- Bektaş, O., Erdemir, E., & Sayılar, Y. (2020). Stratejik Yönetim Yazınında Dinamik Yetenekler Kavramının Gelişiminin Bibliyometrik Analiz Yöntemiyle İncelenmesi. 28. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 1004–1018.
- Bell, G. G. (2005). Clusters, Networks, and Firm Innovativeness. *Strategic Management Journal*, 26(3), 287–295. <https://doi.org/10.1002/smj.448>
- Bendig, D., Strese, S., Flatten, T. C., da Costa, M. E. S., & Brettel, M. (2018). On micro-foundations of dynamic capabilities: A multi-level perspective based on CEO personality and knowledge-based capital. *Long Range Planning*, 51(6), 797–814. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.08.002>
- Benner, M. J. (2009). Dynamic or static capabilities? Process management practices and response to technological change. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 473–486. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00675.x>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Journal*, 28.
- Berchicci, L. (2013). Towards an Open R&D System: Internal R&D Investment, External Knowledge Acquisition and Innovative Performance. *Research Policy*, 42(1), 117–127. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.04.017>
- Bernerth, J. (2004). Expanding Our Understanding of the Change Message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1177/1534484303261230>
- Bierly, P. E., & Chakrabarti, A. K. (1996). Technological learning, strategic flexibility, and new product development in the pharmaceutical industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 43(4), 368–380. <https://doi.org/10.1109/17.543979>

- Bingham, C. B., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rational Heuristics: The “Simple Rules” That Strategists Learn From Process Experience. *Strategic Management Journal*, 32, 1437–1464. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Birkinshaw, J., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. <https://doi.org/10.1109/IWSSIP.2015.7314185>
- Bitencourt, C. C., de Oliveira Santini, F., Ladeira, W. J., Santos, A. C., & Teixeira, E. K. (2020). The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis. *European Management Journal*, 38(1), 108–120. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.007>
- Blome, D., Schoenherr, T., & Rexhausen, C. (2013). Antecedents and enablers of supply chain agility and its effect on performance: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Production Research*, 51(4), 1295–1318. <https://doi.org/10.1080/00207543.2012.728011>
- Blyler, M., & Coff, R. W. (2003). Dynamic Capabilities, Social Capital, And Rent Appropriation: Ties That Split Pies. *Strategic Management Journal*, 24(7), 677–686. <https://doi.org/10.1002/smj.327>
- Boccardelli, P., & Magnusson, M. G. (2006). Dynamic capabilities in early-phase entrepreneurship. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 162–174. <https://doi.org/10.1002/kpm.255>
- Bouckenoghe, D. (2010). Positioning change recipients’ attitudes toward change in the organizational change literature. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4), 500–531. <https://doi.org/10.1177/0021886310367944>
- Bouncken, R. B., Plüschke, B. D., Pesch, R., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation in vertical alliances: joint product innovation and learning from allies. *Review of Managerial Science*, 10(2), 381–409. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0150-8>
- Burkhardt, M. E., & Brass, D. J. (1990). Changing Patterns or Patterns of Change : The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 104–127.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Press.
- Buzzao, G., & Rizzi, F. (2021). On the conceptualization and measurement of dynamic capabilities for sustainability: Building theory through a systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 135–175. <https://doi.org/10.1002/bse.2614>
- Caldwell, S. D., Roby-Williams, C., Rush, K., & Ricke-Kiely, T. (2009). Influences of context, process and individual differences on nurses’ readiness for change to Magnet status. *Journal of Advanced Nursing*, 65(7), 1412–1422. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.05012.x>
- Camisón-Zornoza, C., Forés-Julián, B., Puig-Denia, A., & Camisón-Haba, S. (2020).

Effects of ownership structure and corporate and family governance on dynamic capabilities in family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1393–1426. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00675-w>

- Can, A. (2020). *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi* (9th ed.). Pegem Akademi.
- Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17(1), 1–5. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00475.x>
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35–44. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285438>
- Chan, Y. E., & Reich, B. H. (2007). IT alignment: What have we learned? *Journal of Information Technology*, 22(4), 297–315. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000109>
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (2000). The Incumbent's Curse? Incumbency, Size and Radical Product Innovation. *Journal of Marketing*, 64(3), 1–17.
- Chattopadhyay, P., Glick, W. H., & Huber, G. P. (2001). Organizational actions in response to threats and opportunities. *Academy of Management Journal*, 44(5), 937–955. <https://doi.org/10.2307/3069439>
- Chaudhry, S., Li, H., Xu, L., & Zhang, H. (2007). Decision support systems in emerging economies. *Decision Support Systems*, 42(4), 1987–1988. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2004.11.003>
- Cheng, C. C. J. J., 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. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.07.002>
- Chiang, C. Y., Kocabasoglu-Hillmer, C., & Suresh, N. (2012). An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(1), 49–78. <https://doi.org/10.1108/01443571211195736>
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/003803857200600101>
- Chinho Lin, & Tsai, H.-L. (2016). Achieving a firm's competitive advantage through dynamic capability. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 260–285.
- Choo, C. W. (2001). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*, 7(1), 1–19.

- Christensen, C. M., & Rosenbloom, R. S. (1995). Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network. *Research Policy*, 24, 233–257. [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2013\)0000030015](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2013)0000030015)
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. (2014). Örgütsel Uсталık (Organizational Ambidexterity): Örgütsel Uсталık Düzeyini Belirlemede Araştırmacı ve Yararlanıcı Stratejilerin Etkileşimsel Rolü *. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 59–67.
- Cinite, I., Duxbury, L. E., & Higgins, C. (2009). Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector. *British Journal of Management*, 20(2), 265–277. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00582.x>
- Çıkmak, S., & Urgan, M. C. (2021). Otomotiv Sektöründeki Tedarik Zinciri Riskleriyle İlgili Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 1710–1737. <https://doi.org/10.53487/ataunisobil.948617>
- Clemens, E. S., & Cook, J. M. (1999). Politics and institutionalism: Explaining durability and change. *Annual Review of Sociology*, 25, 441–466. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.441>
- Coghlan, D. (1994). Managing Organizational Change through Teams and Groups. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(2), 18–23. <https://doi.org/10.1108/01437739410055335>
- Colarelli O'Connor, G., Ravichandran, T., & Robeson, D. (2008). Risk management through learning: Management practices for radical innovation success. *Journal of High Technology Management Research*, 19(1), 70–82. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2008.06.003>
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794671>
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477–501. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.477>
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı* (9th ed.). Sakarya Kitapevi.
- Creed, W. E. D., DeJordy, R., & Lok, J. (2010). Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1336–1364. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318357>
- Crowston, K., & Kammerer, E. E. (1998). Coordination and collective mind in software requirements development. *IBM Systems Journal*, 37(2), 227–245. <https://doi.org/10.1147/sj.372.0227>

- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change* (9th ed.). South-Western Cengage Learning. <https://doi.org/10.4324/9781315089331-6>
- Cunha-Cruz, J., Milgrom, P., Huebner, C. E., Scott, J. A., Ludwig, S., Dysert, J., Mitchell, M., Allen, G., & Shirtcliff, R. M. (2017). Care delivery and compensation system changes: A case study of organizational readiness within a large dental care practice organization in the United States. *BMC Oral Health*, *17*(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12903-017-0448-4>
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *75*(4), 377–392. <https://doi.org/10.1348/096317902321119637>
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioural Theory Of The Firm*. Prentice-Hall.
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, *31*(13), 1371–1385. <https://doi.org/10.1002/smj.897>
- Dacin, M. T., Goodstein, J., & Scott, W. R. (2002). Institutional theory and institutional change: Introduction to the special research forum. *Academy of Management Journal*, *45*(1), 45–57.
- Daft, R. L. (2015). *Örgüt: Kuramlarını Ve Tasarımlarını Anlamak* (Ö. Timurcanday Özden (ed.); 10th ed.). Nobel Yayıncılık.
- Damanpour, F. (1991). A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 555–590. <https://doi.org/10.1159/000192893>
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, *42*(5), 693–716. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
- Dangelico, R. M., Pujari, D., & Pontrandolfo, P. (2017). Green Product Innovation in Manufacturing Firms: A Sustainability-Oriented Dynamic Capability Perspective. *Business Strategy and the Environment*, *26*(4), 490–506. <https://doi.org/10.1002/bse.1932>
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, *23*(12), 1095–1121. <https://doi.org/10.1002/smj.275>
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009). Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules. *Administrative Science Quarterly*, *54*(3), 413–452. <http://www.atypon-link.com/JGSCU/doi/abs/10.2189/asqu.2009.54.3.413>

- de Leeuw, T., Gilsing, V., & Duysters, G. (2019). Greater adaptivity or greater control? Adaptation of IOR portfolios in response to technological change. *Research Policy*, 48(6), 1586–1600. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.003>
- De Prato, G., & Nepelski, D. (2014). Global Technological Collaboration Network: Network Analysis of International co-inventions. *Journal of Technology Transfer*, 39(3), 358–375. <https://doi.org/10.1007/s10961-012-9285-4>
- Delmas, M. A. (2002). Innovating against European rigidities institutional environment and dynamic capabilities. *Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 19–43. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(01\)00047-5](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(01)00047-5)
- Delmas, M., Hoffmann, V. H., & Kuss, M. (2011). Under the tip of the iceberg: Absorptive capacity, environmental strategy, and competitive advantage. *Business and Society*, 50(1), 116–154. <https://doi.org/10.1177/0007650310394400>
- Dent, E. B. (2000). Complexity Science: A worldview shift. *Emergence*, 1(4), 5–19. <https://doi.org/10.5465/AMR.1982.4285427>
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52–73.
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *Journal of Social Psychology*, 147(6), 607–630. <https://doi.org/10.3200/SOCP.147.6.607-630>
- Di Stefano, G., Peteraf, M. A., & Verona, G. (2014). The Organizational Drivetrain: A road to Integration of Dynamic Capabilities Research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307–327. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0100>
- Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: A bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1187–1204. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq027>
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327. <https://doi.org/10.2307/2392145>
- Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271–291. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199604\)17:4<271::AID-SMJ807>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199604)17:4<271::AID-SMJ807>3.0.CO;2-Y)
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russel, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442.

- Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2009). Cognition and renewal: Comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. *Organization Science*, 20(2), 461–477. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0401>
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1999). Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets. *Harvard Business Review*, 77(3), 71–82.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 1121(21), 1105–1121.
- Endres, H. (2015). Adaptability through dynamic capabilities: How management can recognize opportunities and threats. In *Springer Gabler*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20157-9>
- Erdemir, E. (2018). Yönetim Araştırmalarında Ölçek Kullanımı. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 5–32.
- Eriksson, T. (2013). Methodological issues in dynamic capabilities research - a critical review. *Baltic Journal of Management*, 8(3), 306–327. <https://doi.org/10.1108/BJOM-Jul-2011-0072>
- Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 65–82.
- Eti-Tofinga, B., Singh, G., & Douglas, H. (2018). Facilitating cultural change in social enterprises. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 619–636.
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A., & Markowski, E. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension. *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348–1380. <https://doi.org/10.1111/joms.12213>
- Farzaneh, M., Ghasemzadeh, P., Nazari, J. A., & Mehralian, G. (2020). Contributory role of dynamic capabilities in the relationship between organizational learning and innovation performance. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2019-0355>
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. In *Sage Publications* (3rd ed., Vol. 3rd). Sage Publications. <https://doi.org/10.1234/12345678>
- Flatten, T. C., Greve, G. I., & Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, 8(3), 137–152. <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01015.x>

- Fosso Wamba, S., & Akter, S. (2019). Understanding supply chain analytics capabilities and agility for data-rich environments. *International Journal of Operations and Production Management*, 39(6), 887–912. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2019-0025>
- Freeman, C. (1974). Economics of industrial innovation. In *Economics of Industrial Innovation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203064474>
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x>
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229–1249. <https://doi.org/10.2307/3069398>
- Galvin, P., Rice, J., & Liao, T. S. (2014). Applying a Darwinian model to the dynamic capabilities view: Insights and issues. *Journal of Management and Organization*, 20(2), 250–263. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.34>
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110–132. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(01\)00132-1](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(01)00132-1)
- Garfield, E. (2004). Historiographic Mapping of Knowledge Domains Literature. *Journal of Information Science*, 30(2), 119–145.
- Garrido-Moreno, A., García-Morales, V., King, S., & Lockett, N. (2020). Social Media use and value creation in the digital landscape: a dynamic-capabilities perspective. *Journal of Service Management*, 31(3), 313–343. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2018-0286>
- Gebauer, H. (2011). Exploring The Contribution Of Management Innovation To The Evolution of Dynamic Capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1238–1250. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.003>
- Gellynck, X., Vermeire, B., & Viaene, J. (2007). Innovation in food firms: Contribution of regional networks within the international business context. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(3), 209–226. <https://doi.org/10.1080/08985620701218395>
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference* (10th ed.). Pearson.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, And Mediating Role Of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Gonzalez, R. V. D., & Melo, T. M. (2019). Analyzing dynamic capability in teamwork.

- Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1196–1217. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2018-0478>
- Gopinath, C., & Becker, T. E. (2000). Communication, procedural justice, and employee attitudes: Relationships under conditions of divestiture. *Journal of Management*, 26(1), 63–83. <https://doi.org/10.1177/014920630002600107>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 3–24. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7088-3.50004-8>
- Grant, R. M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387.
- Gravetter, F., Wallnau, L. B., & Forzano, L.-A. B. (2018). *Essentials of Statistics for the Behavioral Sciences* (8th ed.). Cengage Learning.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9704071862>
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building Organizational Capabilities The Role of Market Orientation and for Managing Economic Crisis: Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65(1), 67–80.
- Griffith, D. A., Noble, S. M., & Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*, 82(1), 51–62. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.11.007>
- 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. <https://doi.org/10.1111/emre.12070>
- Gutierrez-Gutierrez, L., & Antony, J. (2020). Continuous improvement initiatives for dynamic capabilities development: A systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, 11(1), 125–149. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2018-0071>
- Gutierrez-Gutierrez, L. J., Barrales-Molina, V., & Kaynak, H. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 43–66.
- Haarhaus, T., & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120033>
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>

- Hall, P. A., & Taylor, R. C. R. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936–957.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Hansen, M. H., Perry, L. T., & Reese, C. S. (2004). A bayesian operationalization of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1279–1295. <https://doi.org/10.1002/smj.432>
- Harreld, J. B., O’ Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action. *California Management Review*, 49(4), 21–43.
- He, Z., & Wong, P. K. (2014). Exploration vs . Exploitation : An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–484. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Henderson, R. (1994). Managing Innovation in The Information Age. *Harvard Business Review*, 72(1), 100–106.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9–30. <https://doi.org/10.2307/2393549>
- Hochberg, Y. V., Ljungqvist, A., & Lu, Y. (2007). Whom You Know Matters: Venture Capital Networks and Investment Performance. *Journal of Finance*, 62(1), 251–301. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2007.01207.x>
- Hodgkinson, G. P., & Healey, M. P. (2011). Psychological Foundations of Dynamic Capabilities: Reflexion and Reflection In Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1500–1516. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- <https://www.taysad.org.tr/tr/hakkimizda>. (n.d.). TAYSAD. Retrieved February 13, 2022, from <https://www.taysad.org.tr/tr/hakkimizda>

- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Huber, G. P., Connell, M. J. O., & Cummings, L. L. (1975). Perceived Effects of Environmental Uncertainty : Information an. *Academy o Management*, 18(4), 725–740.
- Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y. H., McLean, G. N., & Kuo, Y. M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285–294. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.003>
- Ilmudeen, A., Bao, Y., Alharbi, I. M., & Zubair, N. (2020). Revisiting dynamic capability for organizations’ innovation types: Does it matter for organizational performance in China? *European Journal of Innovation Management*, 71810107003. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2019-0144>
- Jacobson, E. H. (1957). The effect of changing industrial methods and automation on personnel. *Symposium on Preventive and Social Psychology*.
- Jafari-Sadeghi, V., Garcia-Perez, A., Candelo, E., & Couturier, J. (2021). Exploring the impact of digital transformation on technology entrepreneurship and technological market expansion: The role of technology readiness, exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 124(November 2020), 100–111. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.020>
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kylaheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation , Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 223–243.
- Jarzabkowski, P. (2005). Strategy As Practice An Activity-Based Approach. In *Sage Publications*. Sage Publications.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.4135/9781452231426.n5>
- Jennings, D., & Jones, A. (1999). Environmental scanning in an emerging industry. *Strategic Change*, 8(3), 153–162. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1697\(199905\)8:3<153::aid-jsc385>3.0.co;2-0](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1697(199905)8:3<153::aid-jsc385>3.0.co;2-0)
- Jiang, W., Mavondo, F. T., & Matanda, M. J. (2015). Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability. *Management Decision*, 53(6), 1184–1202.
- 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 - JET-M*, 30(2), 188–205. <https://doi.org/10.1016/j.jengtman.2013.01.005>

- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model (cover story). *Harvard Business Review*, 86, 50–59.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshapining Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*, March.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.84.1.107>
- Judge, W. Q., Naoumova, I., & Douglas, T. (2009). Organizational capacity for change and firm performance in a transition economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1737–1752. <https://doi.org/10.1080/09585190903087107>
- Junarsin, E. (2009). Managing Discontinuous Innovation. *International Management Review*, 5(1).
- Kafetzopoulos, D. (2021). Organizational ambidexterity: antecedents, performance and environmental uncertainty. *Business Process Management Journal*, 27(3), 922–940. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2020-0300>
- Kale, P., & Singh, H. (2007). BUILDING FIRM CAPABILITIES THROUGH LEARNING: THE ROLE OF THE ALLIANCE LEARNING PROCESS IN ALLIANCE CAPABILITY AND FIRM-LEVEL ALLIANCE SUCCESS. *Strategic Management Journal*, 28(December 2006), 981–1000. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Karim, S. (2006). Modularity In Organizational Structure: The Reconfiguration Of Internally Developed And Acquired Business Units. *Strategic Management Journal*, 27(9), 799–823. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Karim, S., & Capron, L. (2016). Adding, redeploying, recombining and divesting resources and business units. *Strategic Management Journal*, 37(13), 54–62. <http://doi.wiley.com/10.1002/smj.2537>
- Khaksar, S. M. S., Chu, M. T., Rozario, S., & Slade, B. (2020). Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms The moderating role of organisational culture. *Knowledge Management Research and Practice*, 00(00), 1–18. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1794992>
- Khezri, M., Pourkiani, M., Sayadi, S., & Salajegheh, S. (2020). Evaluation the methods of Educating Organizational Strategic Capability in Kerman Executive Organizations. *Revista Tempos e Espaços Em Educação*, 13(32), 1–15. <https://doi.org/10.20952/revtee.v13i32.13188>
- Kiesler, S., & Sproull, L. (1982). Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 548–570.

- Kim, S. H., Sawng, Y. W., & Park, T. K. (2019). Effects of the Fit between Size and Environmental Uncertainty on Manufacturing SMEs' Innovation Activity. *Entrepreneurship Research Journal*, *11*, 1–15. <https://doi.org/10.1515/erj-2016-0097>
- King, N., & Anderson, N. (1995). *Innovation and Change in Organizations* Routledge: Routledge.
- Kirkman, B. L., Jones, R. G., & Shapiro, D. L. (2000). Why do employees resist teams? Examining the “resistance barrier” to work team effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, *11*(1), 74–92.
- Kılıç, S. (2013). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi* (1st ed.). Seçkin Yayıncılık.
- Ko, W. W., & Liu, G. (2017). Environmental Strategy and Competitive Advantage: The Role of Small- and Medium-Sized enterprises' Dynamic Capabilities. *Business Strategy and the Environment*, *26*(5), 584–596. <https://doi.org/10.1002/bse.1938>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm , Combinative Capabilities and the Replication of Technology. *Organization Science*, *3*(3), 383–397.
- Koolen, S., Taminiu, Y., & Faber, C. (2005). Monti and market dynamics: The strategy of a national car importer. *European Management Journal*, *23*(4), 413–425. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.06.007>
- Kor, Y. Y., & Leblebici, H. (2005). How do interdependences among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance? *Strategic Management Journal*, *26*(10), 967–985. <https://doi.org/10.1002/smj.485>
- Kriauciunas, A., & Kale, P. (2006). The impact of socialist imprinting and search on resource change: A study of firms in Lithuania. *Strategic Management Journal*, *27*(7), 659–679. <https://doi.org/10.1002/smj.537>
- 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. <https://doi.org/10.1093/icc/dty054>
- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement. *International Journal of Management Reviews*, *20*(2), 184–205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12122>
- Lamberg, J. A., & Pajunen, K. (2010). Agency, Institutional Change, and Continuity: The Case of the Finnish Civil War. *Journal of Management Studies*, *47*(5), 814–836. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00925.x>
- Lavie, D. (2006). Capability Reconfiguration: An Analysis of Incumbent Responses to Technological Change. *Academy of Management Review*, *31*(1), 153–174. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.19379629>

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability In Organisations : A Dynamic Approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.
- Lee, K., & Pennings, J. M. (2002). Mimicry and the Market: Adoption of a New Organizational Form. *Academy of Management Journal*, 45(1), 144–162.
- Lee, S. M., & Rha, J. S. (2016). Ambidextrous supply chain as a dynamic capability: building a resilient supply chain. *Management Decision*, 54(1), 2–23.
- Leung, R. C. (2012). Health Information Technology And Dynamic Capabilities. *Health Care Management Reviewealth Care Management Review*, 37(1), 43–53. <https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e31823c9b55>
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. *Organization Science*, 10(5), 519–534. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.519>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Harper and Row.
- Lewin, K., & Grabbe, P. (1945). Conduct, Knowledge, and Acceptance of New Values. *Journal of Social Issues*, 1(3), 53–64. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1945.tb02694.x>
- Li-Ying, J., Wang, Y., & Ning, L. (2016). How do dynamic capabilities transform external technologies into firms' renewed technological resources? – A mediation model. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(4), 1009–1036. <https://doi.org/10.1007/s10490-016-9469-9>
- Li, D. yuan, & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793–2799. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>
- Li, S., & Li, N. (2014). Benefiting from Supplier Supply Network Position: The Manufacturer Perspective. *21st International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 71–74.
- Li, X., Wu, Q., & Holsapple, C. W. (2015). Best-value supply chains and firms' competitive performance: empirical studies of their linkage. *International Journal of Operations and Production Management*, 35(12), 1688–1709. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2014-0014>
- Liao, J. (jon), Kickul, J. R., & Ma, H. (2009). Organizational Dynamic Capability and Innovation : An Empirical Examination of Internet Firms. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 263–286.

- Liao, S., Liu, Z., Fu, L., & Ye, P. (2019). Investigate the role of distributed leadership and strategic flexibility in fostering business model innovation. *Chinese Management Studies*, 13(1), 93–112. <https://doi.org/10.1108/CMS-02-2018-0420>
- Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.019>
- Liu, T. C., & Chen, Y. J. (2015). Strategy orientation, product innovativeness, and new product performance. *Journal of Management and Organization*, 21(1), 2–16. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.63>
- Liu, Y., Cheng, P., & Zhao, D. (2018). New product launch actions and firm performance: The effects of breadth, complexity and heterogeneity. *Chinese Management Studies*, 12(1), 79–105. <https://doi.org/10.1108/CMS-06-2017-0156>
- Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., & Diaz-Fernandez, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0146>
- Loveridge, D., & Saritas, O. (2012). Ignorance and uncertainty: Influences on future-oriented technology analysis. *Technology Analysis and Strategic Management*, 24(8), 753–767. <https://doi.org/10.1080/09537325.2012.715477>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık - Managing Creativity and Innovation* (Ali Berktaş, F. Özkan, & Ç. T. Parlak (eds.); 1st ed.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Lyons, J. B., Swindler, S. D., & Offner, A. (2009). The Impact of Leadership on Change Readiness in the US Military. *Journal of Change Management*, 9(4), 459–475. <https://doi.org/10.1080/14697010903360665>
- MacCormack, A., & Iansiti, M. (2009). Intellectual property, architecture, and the management of technological transitions: Evidence from Microsoft Corporation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 248–263. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00656.x>
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213–234. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1134>

- Mahoney, J., & Thelen, K. (2010). *Explaining institutional change: Ambiguity, agency, and power*. Cambridge University Press.
- Malik, O. R., & Kotabe, M. (2009). Dynamic Capabilities, Government Policies, and Performance in Firms from Emerging Economies: Evidence from India and Pakistan. *Journal Of Management Studies*, 46(May), 421–450.
- Marshak, R. J. (2004). Morphing: The Leading Edge of Organizational Change in the Twenty-first Century. *Organization Development Journal*, 22(3), 8–21.
- Matthysen, M., & Harris, C. (2018). Relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1–11. <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/855/1381>
- McGuinness, T., & Morgan, R. E. (2005). The effect of market and learning orientation on strategy dynamics: The contributing effect of organisational change capability. *European Journal of Marketing*, 39(11–12), 1306–1326. <https://doi.org/10.1108/03090560510623271>
- McKelvie, A., Haynie, J. M., & Gustavsson, V. (2011). Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 273–292. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.004>
- McNamara, G., Vaaler, P. M., & Devers, C. (2003). Same as it ever was: The search for evidence of increasing hypercompetition. *Strategic Management Journal*, 24(3), 261–278. <https://doi.org/10.1002/smj.295>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <http://www.jstor.org/stable/2778293> <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2778293.pdf?acceptTC=true>
- Micelotta, E., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2017). Pathways of Institutional Change: An Integrative Review and Research. *Journal of Management*, 43(6), 1885–1910. <https://doi.org/10.1177/0149206317699522>
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big Data Analytics Capabilities and Innovation: The Mediating Role of Dynamic Capabilities and Moderating Effect of the Environment. *British Journal of Management*, 30(2), 272–298. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12343>
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2016). Developing and validating a measurement instrument of IT-enabled dynamic capabilities. *24th European Conference on Information Systems, ECIS 2016, June*.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. McCraw-Hill.
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment:

- State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306502>
- Mitrega, M., Forkmann, S., Zaefarian, G., & Henneberg, S. C. (2017). Networking Capability in Supplier Relationships and its Impact on Product Innovation and Firm Performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(5), 577–606.
- Mitrega, M., & Pfajfar, G. (2015). Business relationship process management as company dynamic capability improving relationship portfolio. *Industrial Marketing Management*, 46, 193–203. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.029>
- Monferrer, D., Blesa, A., & Ripollés, M. (2014). Ambidextrism in born globals trough knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation. *Business Research Quarterly*, 18(1), 18–36. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.04.001>
- Montreuil, V. L., Lauzier, M., & Gagnon, S. (2020). A closer look at determinants of organizational capability to innovate (OCI): A dynamic capabilities perspective. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0127>
- Morton, N. A., & Hu, Q. (2008). Implications of the fit between organizational structure and ERP: A structural contingency theory perspective. *International Journal of Information Management*, 28(5), 391–402. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.01.008>
- Mu, J. (2017). Dynamic Capability and Firm Performance: The Role of Marketing Capability and Operations Capability. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 64(4), 554–565. <https://doi.org/10.1109/TEM.2017.2712099>
- Musteen, M., Barker, V. L., & Baeten, V. L. (2006). CEO attributes associated with attitude toward change: The direct and moderating effects of CEO tenure. *Journal of Business Research*, 59(5), 604–612. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.008>
- Najmaei, A. (2010). Researching Organizational (Dynamic) Capabilities: An Introduction to Epistemology and Ontology. *ACSPRI Social Science Methodology Conference*, 1–13.
- Nastanski, M. (2004). The value of active scanning to senior executives: Insights from key decision-makers. *Journal of Management Development*, 23(5), 426–436. <https://doi.org/10.1108/02621710410537047>
- Nedzinskas, Š., Pundziene, A., Buožiute-Rafanavičiene, S., & Pilkiene, M. (2013). The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia. *Baltic Journal of Management*, 8(4), 376–396. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2013-0003>
- Nelson, R. R. (2002). Bringing Institutions Into Evolutionary Growth Theory. *Journal of Evolutionary Economics*, 12(1), 17–28.

- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Change. In *The Economic Journal* (Issue 371). Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/2232409>
- Neves, P. (2009). Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215–231. <https://doi.org/10.1080/14697010902879178>
- Newbert, S. L. (2005). New Firm Formation : A Dynamic Capability Perspective. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 55–77.
- Nieves, J. (2016). Outcomes of Management Innovation: An Empirical Analysis in the Services Industry. *European Management Review*, 13(2), 125–136. <https://doi.org/10.1111/emre.12071>
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224–232. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.010>
- Novais, L., Maqueira Marín, J. M., & Moyano-Fuentes, J. (2020). Lean Production implementation, Cloud-Supported Logistics and Supply Chain Integration: interrelationships and effects on business performance. *International Journal of Logistics Management*, 31(3), 629–663. <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2019-0052>
- Ntv.com.tr. (2021). NTV. https://www.ntv.com.tr/otomobil/togg-ceosu-acikladi-yerli-otomobilde-seri-uretim-ne-zaman,dDYoCarwZ06Qll0OW0_Gg
- O'Reilly III, C., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving The Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 1963.
- OICA. (2022). 2021 Production Statistics. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. <https://www.oica.net/category/production-statistics/2021-statistics/>
- Ojha, D., Gianiodis, P. T., & Manuj, I. (2013). Impact of logistical business continuity planning on operational capabilities and financial performance. *International Journal of Logistics Management*, 24(2), 180–209. <https://doi.org/10.1108/IJLM-06-2012-0049>
- Okhuysen, G. A., & Eisenhardt, K. M. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organization Science*, 13(4), 370–386. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.4.370.2947>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Scienc*, 47, 461–524.

- Oreja-Rodríguez, J. R., & Yanes-Estévez, V. (2010). Environmental scanning: Dynamism with rack and stack from Rasch model. *Management Decision*, 48(2), 260–276. <https://doi.org/10.1108/00251741011022617>
- Ostroff, C. (1993). Comparing Correlations Based on Individual-Level and Aggregated Data. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 569–582. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.569>
- Otomotiv Sanayii Derneği. (2020). *Otomotiv Sanayii Dış Ticaret Raporu*.
- Overstreet, R. E., Hanna, J. B., Byrd, T. A., Cegielski, C. G., & Hazen, B. T. (2013). Leadership style and organizational innovativeness drive motor carriers toward sustained performance. *International Journal of Logistics Management*, 24(2), 247–270. <https://doi.org/10.1108/IJLM-12-2012-0141>
- Pandit, D., Joshi, M. P., Sahay, A., & Gupta, R. K. (2017). Disruptive innovation and dynamic capabilities in emerging economies : Evidence from the Indian automotive sector. *Technological Forecasting & Social Change*, 129, 323–329. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.035>
- Parasuraman, A., & Colby, C. L. (2015). An Updated and Streamlined Technology Readiness Index: TRI 2.0. *Journal of Service Research*, 18(1), 59–74. <https://doi.org/10.1177/1094670514539730>
- Paul D. Allison. (1998). *Multiple Regression: A Primer*. Sage Publications.
- 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. <https://doi.org/10.1287/isre.1060.0094>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Peach, M., Jimmieson, N. L., & White, K. M. (2005). Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: A theory of planned behavior perspective. *Organization Development Journal*, 23(3), 9–22.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Blackwell Publishing.
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 197–208. <https://doi.org/10.2307/2148419>
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Peteraf, M. A., di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The Elephant In The Room Of Dynamic Capabilities: Brirnging Two Diverging Conversations Together. *Strategic*

- Management Journal*, 34(April), 1389–1410. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713. <https://doi.org/10.5465/3069411>
- Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1977). Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation. *Academy of Management Review*, 2, 27-37.
- Pil, F. K., & Cohen, S. K. (2006). Modularity: Implications For Imitation, Innovation, And Sustained Advantage. *Academy of Management Review*, 31(4), 995–1011. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.22528166>
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2004). Networking and innovation a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5(3), 137–168.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Poudel, K. P., Carter, R., & Lonial, S. (2019). The Impact of Entrepreneurial Orientation, Technological Capability, and Consumer Attitude on Firm Performance: A Multi-Theory Perspective. *Journal of Small Business Management*, 57(S2), 268–295. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12471>
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 63–82). University of Chicago. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226185941.001.0001>
- Prieto, I. M., Revilla, E., & Rodríguez-Prado, B. (2009). Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter? *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 313–326. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.05.005>
- 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. <https://doi.org/10.1002/csr.1780>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review On behalf of: Southern Management Association. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human Relations*, 72(10), 1623–1650. <https://doi.org/10.1177/0018726718809154>
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2010). The impact of change process and context

- on change reactions and turnover during a merger. *Journal of Management*, 36(5), 1309–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206309341480>
- Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325–350. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9013-2>
- Rajaguru, R., & Matanda, M. J. (2013). Effects of inter-organizational compatibility on supply chain capabilities: Exploring the mediating role of inter-organizational information systems (IOIS) integration. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 620–632. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.09.002>
- Ramos-Rodríguez, A. R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981–1004. <https://doi.org/10.1002/smj.397>
- Rialti, R., Marzi, G., Ciappei, C., & Busso, D. (2019). Big data and dynamic capabilities: a bibliometric analysis and systematic literature review. *Management Decision*, 57(8), 2052–2068. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0821>
- Richey, R. G., Genchev, S. E., & Daugherty, P. J. (2005). The Role of Resource Commitment And Innovation in Reverse Logistics Performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35(4), 233–257. <https://doi.org/10.1108/09600030510599913>
- Rodríguez-Serrano, M. Á., & Martín-Armario, E. (2019). Born-Global SMEs, Performance, and Dynamic Absorptive Capacity: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 298–326. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12319>
- Romijn, H., & Manuel Albaladejo. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31, 1053–1067.
- Rothaermel, F. T., & Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in Technology Sourcing : The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Organization Science*, 20(4), 759–780. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0404>
- Rousseau, D. M. (1979). Assessment of Technology In Organizations: Closed versus Open Systems Approach. *Academy of Management Review*, 4(4), 531–542. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498340>
- Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877–904.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's Contribution To The Resource-Based View Of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769–780. <https://doi.org/10.1002/smj.240>

- Sabahi, S., & Parast, M. M. (2020). Firm innovation and supply chain resilience: a dynamic capability perspective. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 23(3), 254–269. <https://doi.org/10.1080/13675567.2019.1683522>
- Sahi, G. K., Gupta, M. C., Cheng, T. C. E., & Lonial, S. C. (2019). Relating entrepreneurial orientation with operational responsiveness: Roles of competitive intensity and technological turbulence. *International Journal of Operations and Production Management*, 39(5), 739–766. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2018-0411>
- Şahin, K., & Kaplan, T. (2017). Kaynak Tabanlı Görüşten Dinamik Yeteneklere Tarihsel Bir İnceleme. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 3(2), 105–131.
- Salvato, C., & Rerup, C. (2011). Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities. *Journal of Management*, 37(2), 468–490. <https://doi.org/10.1177/0149206310371691>
- Sanayi Bakanlığı, T. C. S. ve T. (2020). *Otomotiv Sektörü Raporu (2020)*.
- Sánchez-Medina, P. S. (2020). Organizational capability for change and performance in artisanal businesses in Mexico. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 415–431. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2018-0157>
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914–933. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.22527465>
- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J. P. (2021). Organizational Adaptation. *Journal of Management*, 47(1), 43–75. <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>
- Satchawatee, N., Boonlua, S., & Jantarajaturapath, P. (2020). The Effect of Strategic Technology Transfer Capability on Firm Outcomes: An Empirical Study from Information and Communication Technology Businesses in Thailand. *Journal of Modern Management Science*, 13(1), 71–84. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMMS/article/view/199087>
- Sayılar, Y. (2017). Koşul Bağımlılık Kuramı. In H. C. Sözen & N. Basım (Eds.), *Örgüt Kuramları* (4th ed., pp. 91–132). Beta Basım A.Ş.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
- Schilke, 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. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How Dynamic Can Organizational

- Capabilities Be? Towards A Dual-Process Model Of Capability Dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(5), 961–964. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. HBR Press.
- Schumpeter, J. (1942). Capitalism, Socialism and Democracy. In *Comparative Biochemistry and Physiology. Part C, Comparative* (Vol. 52, Issue 2). [https://doi.org/10.1016/0306-4492\(75\)90020-9](https://doi.org/10.1016/0306-4492(75)90020-9)
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations* (2nd ed.). Sage Publications. <https://doi.org/10.1017/S1352325200000288>
- Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: ideas, interests, and identities. In *Sage Publications* (Vol. 4). Sage Publications.
- Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions. *Journal of Change Management*, 7(2), 211–229. <https://doi.org/10.1080/14697010701461129>
- Seo, M.-G., & W. E. Douglas, C. (2002). Institutional Contradictions , and Institutional Change : A Dialectical. *Academy of Management Review*, 27(2), 222–247.
- Shan, S., Luo, Y., Zhou, Y., & Wei, Y. (2019). Big data analysis adaptation and enterprises' competitive advantages: the perspective of dynamic capability and resource-based theories. *Technology Analysis and Strategic Management*, 31(4), 406–420. <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1516866>
- Sharfman, M. P., & Dean, J. W. (1991). Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach. *Journal of Management*, 17(4), 681–700. <https://doi.org/10.1177/014920639101700403>
- Singh, B., & Rao, M. K. (2016). Effect of intellectual capital on dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 1–27.
- Smets, M., Aristidou, A., & Whittington, R. (2017). Towards a Practice-Driven Institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. Meyer (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (2nd ed., Issue August, pp. 384–411). Sage Publications.
- Smets, M., & Jarzabkowski, P. (2013). Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. *Human Relations*, 66(10), 1279–1309.
- Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. (2012). From practice to field: A multilevel model of practice-driven institutional change. *Academy of Management Journal*, 55(4), 877–904. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0013>
- Song, G., & Song, S. (2021). Fostering supply chain integration in omni-channel retailing through human resource factors: empirical study in China's market. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 24(1), 1–22.

<https://doi.org/10.1080/13675567.2020.1713305>

- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259–276. <https://doi.org/10.1002/smj.450>
- Sorescu, A. B., Chandy, R. K., & Prabhu, J. C. (2003). Sources and Financial Consequences of Radical Innovation: Insights from Pharmaceuticals. *Journal of Marketing*, 67(4), 82–102. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.4.82.18687>
- Sousa-Zomer, T. T., Neely, A., & Martinez, V. (2020). Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 40(7–8), 1095–1128. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2019-0444>
- Sözen, H. C., & Sait Gürbüz. (2017). Örgütsel Ağlar. In H. C. Sözen & N. Basım (Eds.), *Örgüt Kuramları* (4th ed., pp. 317–342). Beta Basım A.Ş.
- 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. <https://doi.org/10.1002/smj.174>
- Staw, B. M. (1990). An Evolutionary Approach to Creativity and Innovation. In M. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*, (pp. 287–308). John Wiley & Sons.
- Stevens, P. (2020). *Tesla tops Toyota to become largest automaker by market value*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2020/07/01/tesla-tops-toyota-to-become-largest-automaker-by-market-value.html>
- Su, H. C., & Linderman, K. (2016). An Empirical Investigation in Sustaining High-Quality Performance. *Decision Sciences*, 47(5), 787–819. <https://doi.org/10.1111/dec.12210>
- Subramanian and Yound. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463. <https://doi.org/10.1108/14691931211225715>
- Tai, J. C. F., Wang, E. T. G., & Yeh, H. Y. (2019). A study of IS assets, IS ambidexterity, and IS alignment: the dynamic managerial capability perspective. *Information and Management*, 56(1), 55–69. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.07.001>
- Takahashi, A. R. W., Bulgacov, S., & Giacomini, M. M. (2017). Capacidades dinâmicas, capacidades operacionais (Educação-marketing) e desempenho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(65), 375–393. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.2831>
- Tang, R. W., & Gudergan, S. P. (2018). A Meta-analysis of the International Experience–

- Ownership Strategy Relationship: A Dynamic Capabilities View. *Management International Review*, 58(4), 541–570. <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0349-z>
- Tang, R. W., Gudergan, S. P., Sabahi, S., Parast, M. M., Rialti, R., Marzi, G., Ciappei, C., Busso, D., Piening, E. P., Salge, T. O., Carnahan, S., Agarwal, R., Campbell, B., Gutierrez-Gutierrez, L., Antony, J., Giudici, A., Reinmoeller, P., Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., ... Helfat, C. E. (2020). Paradoxical nature of dynamic capabilities research: a content analysis of literature. *Baltic Journal of Management*, 15(1), 306–327. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Nobel Yayıncılık.
- Taylor, F. W. (1911). Principles and Methods of Scientific Management. *Journal of Accountancy*, 12, 117–124.
- Teece, D. J. (1982). Towards An Economic Theory Of The Multiproduct Firm. *Advances in Strategic Management*, 17, 29–53.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Industrial Context. *Long Range Planning*, 33(1), 35–54. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00117-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00117-X)
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Teece, D. J. (2018). Tesla and the Reshaping of the Auto Industry. *Management and Organization Review*, 14(3), 501–512. <https://doi.org/10.1017/mor.2018.33>
- Teece, D. J., & Leih, S. (2016). Uncertainty, Innovation and Dynamic Capabilities: An Introduction. *California Management Review*, 58(4), 5–12. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.5>
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities And Organizational Agility: Risk, Uncertainty, And Strategy in The Innovation eEconomy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556. <https://doi.org/10.1016/0027->

5107(94)90319-0

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_689-1
- Thompson, J. D. (1967). Organizations in Action. In *McGraw-Hill* (1st ed.).
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *Handbook of Organizational Institutionalism* (1st ed., p. 822). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526415066>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (Issue 3). John Wiley & Sons.
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? *Strategic Management Journal*, 24(8), 745–761. <https://doi.org/10.1002/smj.337>
- Todnem By, R. (2007). Ready or Not *Journal of Change Management*, 7(1), 3–11. <https://doi.org/10.1080/14697010701265249>
- Trochim, W. M. K., & Donnelly, J. (2006). The Research Methods Knowledge Base. In *Atomic Dog* (3rd ed.). <https://doi.org/10.5771/9783845265100-1>
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Network: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academic of Management Journal*, 44(5), 996–1004.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439–465.
- Tushman, M. L., & Nelson, R. R. (1990). Introduction : Technology , Organizations , and Innovation. *Administration and Society*, 35(1), 1–8.
- Un, C. A. (2002). Innovative capability development in US and Japanese firm. *Academy of Management Proceedings*, E1–E6.
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13(10), 37–41. <http://www.tandfonline.com/loi/rjcm20%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.768436%5Cnhttp://www.tandfonline.com/>
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160–174. <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>
- Van de Ven, A. H. (1993). Managing the Process of Organizational Innovation. In G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performanc.* Oxford University Press.

- Vanpoucke, E., Vereecke, A., & Wetzels, M. (2014). Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach. *Journal of Operations Management*, 32(7–8), 446–461. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.004>
- Vecchiato, R. (2012). Strategic foresight: Matching environmental uncertainty. *Technology Analysis and Strategic Management*, 24(8), 783–796. <https://doi.org/10.1080/09537325.2012.715487>
- Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*, 17(3), 257–273. <https://doi.org/10.1108/FS-05-2014-0032>
- Vecchiato, R., & Roveda, C. (2010). Strategic foresight in corporate organizations: Handling the effect and response uncertainty of technology and social drivers of change. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(9), 1527–1539. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2009.12.003>
- Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426–446. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12000>
- Walinga, J. (2008). Toward a theory of change readiness: The roles of appraisal, focus, and perceived control. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(3), 315–347. <https://doi.org/10.1177/0021886308318967>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wang, C. Y. P., Jaw, B. S., & Tsai, C. H. C. (2012). Building dynamic strategic capabilities: a human capital perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1129–1157. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561234>
- Wang, H., & Feng, J. (2019). Influences of dynamic capability on breakthrough innovation: Evidence from China's manufacturing industry. *Chinese Management Studies*, 14(3), 565–586. <https://doi.org/10.1108/CMS-03-2019-0099>
- Wang, H., & Feng, J. (2020). Influences of dynamic capability on breakthrough innovation: Evidence from China's manufacturing industry. *Chinese Management Studies*, 14(3), 565–586. <https://doi.org/10.1108/CMS-03-2019-0099>
- Washington, M., & Hacker, M. (2005). Why change fails: Knowledge counts. *Leadership*

and *Organization Development Journal*, 26(5), 400–411.
<https://doi.org/10.1108/01437730510607880>

- Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. D. (2008). Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change: A Review of the Literature in Health Services Research and Other Fields. *Medical Care Research and Review*, 65(4), 379–436.
<https://doi.org/10.1177/1077558708317802>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of the Firm : Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171–174.
- Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R., & Hinings, C. R. (Bob. (2003). Strengthening Organizational Change Processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 186–207. <https://doi.org/10.1177/0021886303256270>
- Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2005). Schumpeter’s ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal*, 26(10), 887–911.
<https://doi.org/10.1002/smj.492>
- Wilden, R., Gudergan, S., Akaka, M. A., Averdung, A., & Teichert, T. (2019). The role of cocreation and dynamic capabilities in service provision and performance: A configurational study. *Industrial Marketing Management*, 78(June), 43–57.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.06.008>
- Wilden, Ralf, Devinney, T. M., & Dowling., G. R. (2016). The Architecture of Dynamic Capability Research: Identifying the Building Blocks of a Configurational Approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997–1096.
- Wilden, Ralf, Gudergan, S., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities And Performance: Strategy, Structure And Environment. *Long Range Planning*, 46, 72–96.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism: Firms markets, relational contracting New. In *New York: Free Press*. Free Press.
<https://doi.org/10.2307/258544>
- Winter, S. G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In D. J. Teece (Ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal* (pp. 159–184). Harper Collins.
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991–995.
- Wohlgemuth, V., Wenzel, M., Berger, E. S. C., & Eisend, M. (2019). Dynamic

- capabilities and employee participation: The role of trust and informal control. *European Management Journal*, 37(6), 760–771. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.005>
- Wójcik, P. (2020). Paradoxical nature of dynamic capabilities research: a content analysis of literature. *Baltic Journal of Management*, 15(5), 727–755. <https://doi.org/10.1108/BJM-08-2019-0289>
- Wong, C. W. Y. (2013). Leveraging environmental information integration to enable environmental management capability and performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 114–136. <https://doi.org/10.1111/jscm.12005>
- Yang Zhi, Deng, L., & Fang, E. (2010). Marketing-orientation, strategic flexibility and firm performance: the moderating role of environmental uncertainty. *China Soft Science*, 25(9), 130–139.
- Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 43–58. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.09.001>
- Yi, Y., He, X., Ndofor, H., & Wei, Z. (2015). Dynamic Capabilities and the Speed of Strategic Change: Evidence From China. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 62(1), 18–28.
- Yiu, D. W., & Lau, C.-M. (2008). Corporate Entrepreneurship as Resource Capital Configuration in Emerging Market Firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(1), 37–57.
- Yook, K. H., Choi, J. H., & Suresh, N. C. (2018). Linking green purchasing capabilities to environmental and economic performance: The moderating role of firm size. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(4), 326–337. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.09.001>
- Yu, X., Tao, Y., Tao, X., Xia, F., & Li, Y. (2018). Managing uncertainty in emerging economies: The interaction effects between causation and effectuation on firm performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 135(February), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.017>
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity : A Review , Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. <https://www.jstor.org/stable/4134351>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zailani, S., Iranmanesh, M., Nikbin, D., & Jumadi, H. B. (2014). Determinants and

environmental outcome of green technology innovation adoption in the transportation industry in Malaysia. *Asian Journal of Technology Innovation*, 22(2), 286–301. <https://doi.org/10.1080/19761597.2014.973167>

Zhang, J., & Wu, W. ping. (2017). Leveraging internal resources and external business networks for new product success: A dynamic capabilities perspective. *Industrial Marketing Management*, 61, 170–181. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.06.001>

Zhang, M. (2007). Is support for top managers' dynamic capabilities, environmental dynamism, and firm performance: an empirical investigation. *Journal of Business and Management*, 13(1), 57.

Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological Capability, Strategic Flexibility, and Product Innovation. *Strategic Management Journal*, 31, 547–561. <https://doi.org/10.1002/smj>

Zhou, K. Z., Yim, C. kin (Bennett), & Tse, D. K. (2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69, 42–60.

Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management and Organization*, 25(5), 731–747. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20>

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

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. <https://doi.org/10.1002/smj.288>

EKLER

Ek 1: Anket Örneği

<p>Sayın katılımcı, Bu anket, işletmelerin rekabet yeteneklerini belirlemek üzere yürütülen bir doktora tezi için veri toplamak amacıyla düzenlenmiştir. Söz konusu çalışmada toplanan bilgilerin araştırma dışında kullanılmayacağı Bursa Uludağ Üniversitesi etik kurul onayı ile kayıt altına alınmıştır. Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi, işletmenizin durumunu dikkate alarak ve yandaki ölçeğe uygun şekilde cevaplandırınız. Katkılarınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.</p> <p>Prof. Dr. Yücel Sayılar - Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü Prof. Dr. Erkan Erdemir - New York Tiran Üniversitesi / Ekonomi ve İşletme Fakültesi Arş. Gör. Olcay Bektaş - Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü</p>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Dış çevre analizi yaparken teknoloji, ekonomi, politika, sosyal konular vb. gibi çeşitli faktörleri dikkate alırız.							
2	Dış çevre analizi yaparken çeşitli bilgi kaynaklarından (dernek ve sektör raporları, haberler, medya vb.) faydalanırız.							
3	Çevre analizi yaparken uzun vadeli (en az 10 yıl) düşünürüz.							
4	Yeni trendler ve teknolojiler gibi bizi nasıl etkileyeceği henüz belli olmayan gelişmeleri sistematik olarak izleriz.							
5	Gelecekteki muhtemel gelişmelerle ilgili bilgi toplarız.							
6	Gelecekteki muhtemel gelişmeleri tahmin etmeye çalışırız.							
7	Gelecekteki muhtemel gelişmeleri analiz ederiz.							
8	Gelecekteki muhtemel gelişmeleri analiz etmek için ekonometrik modelleme, simülasyonlar vb. bilimsel yöntemler kullanırız.							
9	Otomotiv endüstrisinde gelecekte de rekabet edebilmek için gerekli uyum kabiliyetine sahibiz.							
10	Yeni iş fırsatlarını veya muhtemel tehditleri hızlı bir şekilde fark edebilecek yeteneğe sahibiz.							
11	İşletme sahipleri ve üst düzey yöneticilerimiz girişimci özelliklerini korumaktadırlar.							
12	Çalışanlarımızın bilgi ve becerilerini vizyonumuz doğrultusunda yönlendirme becerisine sahibiz.							
13	Birlikte çalıştığımız diğer firmaların (müşteriler, tedarikçiler, distribütörler) verilerine ve bizim için değerli diğer bilgi kaynaklarına (üretim bilgileri, maliyet bilgileri, stok bilgileri gibi) istediğimiz zaman kolaylıkla erişebilmekteyiz.							
14	Birlikte çalıştığımız diğer firmalardan (müşteriler, tedarikçiler, distribütörler) elde ettiğimiz bilgileri kendi ihtiyaçlarımız doğrultusunda analiz ederiz.							
15	İşletmemiz ve birlikte çalıştığımız diğer firmalar (müşteriler, tedarikçiler, distribütörler) arasında talep tahmini ve üretim planlaması konusunda işbirliği vardır.							
16	İş süreçlerimizi birlikte çalıştığımız diğer firmalarla (müşteriler, tedarikçiler, distribütörler) uyumlu hale getiririz.							
17	Birlikte çalıştığımız en kritik firmalarla (müşteriler, tedarikçiler, distribütörler içinde kritik olanlar) önemli konularda sürekli bir bilgi alışverişi yaparız.							
18	İlgili her çalışanın sorumluluklarını açık bir şekilde tanımlayarak işletmemizdeki değişim projelerini başarıyla uyguluyoruz.							
19	Öngörülemeyen aksaklıklar yaşandığında dahi değişim projelerimizi aksatmadan sürdürürüz.							
20	Değişim projelerinin gerektirdiği kararları tutarlı bir şekilde uyguluyoruz.							
21	Geçmişte çeşitli değişim projelerini başarılı bir şekilde uyguladık.							

22	Günlük işler bir yandan devam ederken değişim projelerimizi de hayata geçiririz.								
23	Değişim projelerini mevcut işleyişimize kolaylıkla adapte ederiz.								
24	Organizasyon yapımızı değişikliklere adapte ederiz.								
25	Farklı departmanlara karar alma konusunda yetki devrederiz.								
26	Gerektiği zaman mevcut iş akışımızı ve prosedürlerimizi yeniden düzenleyebiliriz.								
27	Gerektiği zaman farklı departmanların görev ve sorumluluklarını yeniden düzenleyebiliriz.								
28	Gerektiği zaman işletme içi ve dışına yönelik iletişim kanallarımızı yeniden düzenleyebiliriz.								
29	Verimli kullanamadığımız kaynakları (ör. hammadde, teknoloji, insan kaynağı vb.) hızla elden çıkartırız.								
30	Her departmanımız pazar, teknoloji, müşteri, satışlar vb. konulardaki sahip olduğumuz bilgilere kolayca ulaşabilir.								
31	Her departmanımız mevcut iş sonuçları hakkında diğer ilgili departmanları raporlar, haber bültenleri vb. yollarla bilgilendirir.								
32	Pazar, teknoloji, müşteriler vb. konularda önemli bir gelişme olduğunda, bütün departmanlarımız kısa sürede bundan haberdar olurlar.								
33	Çalışanlarımız yeni ve faydalı fikirler üretme konusunda çok yeteneklidir.								
34	Çalışanlarımız yeni şeyler öğrenme konusunda çok yeteneklidir.								
35	Ürün geliştirmemize katkı sağlayacak yeni bilgi ve becerileri etkili bir şekilde geliştiririz.								
36	Çalışanlarımız yeni bilgiler üretmek için iş arkadaşlarıyla etkili bir biçimde iş birliği yapar.								
37	Yenilikçiliği teşvik eden bir organizasyon kültürüne sahibiz.								
38	Çalışanlarımız hızlı ve etkili ürün geliştirebilmek çeşitli kaynaklardan bilgi toplarlar.								
39	Pazardaki değişiklikleri tespit edebilmekte ve bunları kendi ürün ve süreçlerimize hızla uygulayabilmekteyiz.								
40	Çalışanlarımız ürün ve fikir geliştirme süreçlerine katkıda bulunurlar.								
41	Müşteri, tedarikçi vb. kaynaklardan gelen yeni fikirleri değerlendirip bunları ürün geliştirmede kullanırız.								
42	Sektörümüzün önümüzdeki 10 yıl içinde ne yönde değişeceğini tahmin etmek mümkün değildir.								
43	Sektörümüzün önümüzdeki 10 yıl içindeki gelişimi hakkında kesin kararlar almak mümkün değildir.								
44	Önümüzdeki 10 yıl içinde ürün pazarımızın nasıl değişeceği tahmin etmek mümkün değildir.								
45	Önümüzdeki 10 yıl içinde, işletmemiz açısından büyük tehdit oluşturabilecek değişiklikler olabilir.								
46	Türkiye'deki elektrikli otomobil üretim düzeyi hakkında bilgi sahibiyiz.								
47	Türkiye'deki elektrikli otomobil üretimi yapan firma sayısı hakkında bilgi sahibiyiz.								
48	Türkiye'de elektrikli otomobil üretiminin toplam otomobil üretimi içerisindeki payının önümüzdeki yıllarda önemli miktarda artacağını bekliyoruz.								
49	Elektrikli otomobil üretimindeki artış işletmemizin performansına (karlılık, pazar payı, ciro) olumlu yansıtacaktır.								
50	Elektrikli otomobil üretiminin artmasının işletmemize olası etkilerini araştırdık.								
51	Elektrikli otomobil üretiminin artması karşısında işletmemizin stratejilerini belirledik.								
52	Elektrikli otomobil üretiminin artması karşısında gerekli yatırımlarımızı yaptık.								

CEVAPLAYICI İLE İLGİLİ BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek
2. Yaşınız () 25 ve altı () 26 – 35 () 36 – 45 () 46-55 () 56 ve üstü
3. Eğitim Düzeyiniz? () Ortaöğretim () Ön-lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
4. Meslekteki deneyim süreniz? () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25 () 26 üstü
5. Çalışmakta olduğunuz birim?
6. Ünvanınız?
7. Mevcut işletmedeki çalışma süreniz? () 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25 () 25 üstü

İŞLETME İLE İLGİLİ BİLGİLER

8. İşletmenizin adı:
9. İşletmenizdeki çalışan sayısı?
() 50'den az () 51 – 100 () 101 – 250 () 251 – 500
() 501 – 1000 () 1001 – 2000 () 2001 ve üzeri
10. Çalışmakta olduğunuz işletmenin piyasadaki faaliyet süresi (işletmenin yaşı)?
() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25 () 26 ve üstü
11. İşletmenizin türü?
() Devlete ait () %100 yerli sermaye () %100 yabancı sermaye
() Yerli- Yabancı ortaklığı (yerli sermaye oranı daha yüksek)
() Yerli- Yabancı ortaklığı (yabancı sermaye oranı daha yüksek)
() Aile işletmesi
12. İşletmenizi otomotiv sektörü ana sanayi - tedarikçi ilişki içerisinde nerede konumlandırırsınız?
() T1 (Tier 1) () T2 (Tier 2) () Diğer
13. İşletmenizin ürettiği ürün grupları nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)
() Aktarma organları () Dış aksam () Elektronik
() Gövde () Ham maddeler () İç aksam

- Motor Mühendislik Şasi
 Diğer

14. İşletmenizin ana faaliyet alanını belirtiniz. (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Alüminyum döküm, ekstrüzyon Ar-Ge, tasarım, Mühendislik
 Boya Cam işleme Demir-Çelik
 Dijital dönüşüm Dövme Elektrik-Elektronik
 Gümrükleme hizmetleri Hammade Isıl işlem
 Isıtma, soğutma, havalandırma IT hizmetleri
 Kalıp imalatı Kalite hizmeti Kaynak (alüminyum)
 Kaynak (Metal) Kauçuk hammadde ve şekillendirme
 Kimya Kompozit plastik Lazer
 Lojistik Montaj Otomotiv izolasyon
 Otomotiv tekstili Otomotiv yazılımı Otomotiv ve genel sanayi boya
 Pik döküm Plastik enjeksiyon Plastik şekillendirme
 Sac şekillendirme Talaşlı imalat Yüksek basınçlı enjeksiyon döküm
 Yüzey kaplama Diğer

15. Aşağıdaki derneklerden hangisine / hangilerine üyesiniz?

- TAYSAD (Taşıt araçları Tedarik Sanayicileri Derneği)
 OİB (Uludağ Otomotiv Endüstrisi İhracatçıları Birliği)
 Diğer (Lütfen yazınız)