

ÖRGÜTSEL YETENEKLERİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ

Cemal ZEHİR*

A.Zafer ACAR**

Özet:

Stratejik yönetim alanındaki en temel soru, işletmelerin rekabet avantajını nasıl kazanabilecekleri ve bunu nasıl sürdürebilecekleridir (Teece vd., 1997). Örgütsel yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesinde işletme performansı üzerinde hayati sonuçları bulunmaktadır. Hızla değişen ve giderek şiddetlenen rekabet ortamı içerisinde ayakta kalmak isteyen işletmelerin karşılaşacakları rekabetin üstesinden gelmek için sahip olmaya ya da geliştirmeye ihtiyaç duyacakları örgütsel yeteneklere ihtiyaçları vardır. Bu yetenekler örgütün ortaklaşa sahip olduğu kabiliyetler, beceriler ve deneyimlerdir. Bu makale örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkilerini özetlemektedir. Bu çalışmada, işletmelere rekabet avantajı yaratacak örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerine etkilerini açıklamak amacıyla örgütsel yeteneğin tespit edilen sekiz boyutu ve işletme performansı faktörlerinden oluşan bir araştırma modeli geliştirilerek örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu maksatla 121 ayrı işletmede farklı kademelerde çalışan 469 yöneticiden toplanan veriler oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla SPSS 11.0 istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Verilerin analiz edilmesi sonucunda, örgütsel yeteneklerin seviyesindeki artışın işletme performansı üzerine olumlu etkileri olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yetenekler, örgütsel yetenekler, işletme performansı

THE IMPACTS OF ORGANIZATIONAL CAPABILITIES ON BUSINESS PERFORMANCE

Abstract:

The fundamental question in the field of strategic management is how firms achieve and sustain competitive advantage (Teece et al., 1997). Organizational

* Yrd.Doç.Dr., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, zehir@gyte.edu.tr

** Doktora Öğrencisi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, zacar@gyte.edu.tr

capabilities have vital consequences on business performance to acquire sustainable competitive advantage. The firms need organizational capabilities which they have or which they will need to develop in order to overcome the competition they face today and in the future. These capabilities are the collective skills, abilities, and expertises of an organization. This paper examines the implications of organizational capabilities on business performance. In this study, a research model and hypotheses have been developed. This research model has been constructed with eight dimensions of organizational capabilities and business performance factors. Data collected from 469 managers of 121 firms have been analyzed to test the hypotheses by using SPSS 11.0 statistical program. As a result of this study, it is found out that increasing of the level on organizational capabilities has positive effect on business performance.

Keywords: Capabilities, organizational capabilities, organizational performance

GİRİŞ

Küreselleşme, hızlı değişen çevresel şartlar ve artan rekabet nedeniyle işletmeler önemli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu ortam içerisinde stratejik yönetim alanındaki en temel sorulardan birisi, bir işletmenin rekabet avantajını nasıl kazanacağı ve sürdüreceğidir. Bunun için hiç durmadan yeni kar olanakları yaratarak süreklilik sağlamak gereklidir. Bu da yeni iş kolları ve yeni ürünler yaratma zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu maksatla yöneticiler tarafından şimdiki durumdan ziyade işletmenin geleceği düşünülerek yapılan stratejik planlamalar çerçevesinde, işletmeye rekabet avantajı sağlayacak örgütsel yeteneklerin geliştirilmesine çalışılır.

Global pazarlarda başarılı olan işletmeler, zamanında cevap verebilen, hızlı ve esnek ürün yeniliği yapma performansını gösteren, yönetim becerilerini içsel ve dışsal yeteneklerini yeniden kazanabilmek için birleştirebilmiş işletmelerdir (Teece, vd., 1997). Burada ifade edilen yetenekler terimi, değişen çevre ihtiyaçlarına göre içsel ve dışsal becerilerin, kaynakların ve fonksiyonel kabiliyetlerin uygun bir şekilde örgüte adapte edilmesinde, geliştirilmesinde ve yeniden şekillendirilmesinde yapılacak stratejik planlamanın anahtar rolünü ifade etmektedir.

D) ÖRGÜTSEL YETENEK KAVRAMI

Yetenekler, işletmelerin müşterilerden ve eşi olmayan ürün ve hizmetlerinden kaynaklanan sürdürülebilir rekabet avantajlarını (Porter, 1981; 1985) ortaya koyma kabiliyetleri üzerine etkilerinden dolayı araştırmacıların ve yöneticilerin ilgisini çekmektedir.

Müşterilere benzersiz mal ve hizmetler sunmak için işletmeler rekabetçiliğin üç klasik kaynağını geliştirmeye çalışırlar. Birincisi, müşterilerin beklentileriyle mümkün olan en ucuz fiyatta buluşabilmelidir. İkincisi, farklılaştırılmış mal ya da hizmetler sunmak, müşteri ilişkilerini geliştirmek ya da pazarda cevap verici olabilmek, işletmenin sahip olduğu taklit edilemeyen bir stratejik veya pazarlama yeteneğidir. Son olarak, yeni ürünler geliştirebilmek, teknolojik veya operasyonel yetenektir (Porter, 1981; 1985).

Örgütsel yetenek kavramı ise finansal, stratejik ve teknolojik dönüşümü yapabilmek ve bünyeye adapte edebilmek, bu yetenekleri entegre etmek ve sürdürülebilmek olarak tanımlanabilecek rekabet avantajı sağlayan dördüncü bir kaynak olarak yazına ilave edilmiştir (Ulrich, 1987: 171). Bu kavram Chandler (1990) tarafından firmanın fiziksel faaliyetlerinin, özellikle üst ve orta seviyede çalışanlarının kabiliyetlerinin toplamı olarak tanımlanmıştır (Matsusaka, 2001: 414).

Örgütsel yetenek kavramı, işletme yöneticilerine en büyük kaynağımız çalışanlarımızdır demeleri alışkanlığının gerçekliğini görebilmelerini ve onların esas değerlerinin farkına varabilmelerini sağlar. İşletmelerin rekabet avantajı yaratmak ve sürdürülebilmek için işletme kaynaklarıyla beraber iki anahtar faktöründen biri olarak değerlendirilen örgütsel yetenekleri (Lee, 2001), insanlar ve kaynaklar arasında tekrarlarla öğrenilebilen karmaşık yollar (Grant, 1991) şeklindeki tanımlamaları öncelikle kaynak tabanlı teorileri inceleme zorunluluğunu ortaya koymaktadır.

Bir işletmenin bir şeyler yapabilmesi ya da yapamaması kaynakları, süreçleri ve değerlerinden oluşan üç temel faktöre bağlıdır (Cristensen, 2001). İşletmelerin kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmek için onlara güç veren kaynakları; kaynak tabanlı teorilere göre fiziksel, finansal ve belirsiz olmak üzere üç kategoride toplanmaktadır. İşletmelerin fiziksel ve finansal kaynaklarının neler olduğu konusunda fikir birliği olmasına rağmen; belirsiz kaynaklar olarak adlandırılan ve genellikle elle tutulamayan diğer kaynakların neler olduğu konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Örneğin, insan kaynakları, teknolojik kaynaklar, tanınmışlık ve örgütsel varlıklar olarak (Grant, 1991: 119), deneyimler, tanınmışlık ve iyi niyet olarak ya da örgütsel alışkanlıklar ve beceriler olarak (Andersen ve Kheam, 1998: 164), belirsiz kaynaklar ve yetenekler olarak sınıflandırmalar mevcuttur (Hall, 1993). Burada belirsiz örgütsel varlıklar, örneğin patentler gibi düzenleyici ya da tanınmışlık gibi pozisyona bağlı yapabilmek yeteneklerini içerirken; belirsiz örgütsel yetenekler, daha çok fonksiyonel yetenekleri, kültürel ve örgütsel yetenekleri de içerecek şekilde işletmelerin bir şeyi yapabilmek yetenekleriyle ilgilidir. Daha ötesi belirsiz varlıklar insanlardan bağımsız olarak tanımlanırken, belirsiz örgütsel yetenekler insanlara bağlıdır (Andersen ve Kheam, 1998: 164).

Ancak kaynaklar, beceriler ve yetenekler arasındaki sınırlar açık olarak belirlenememesine rağmen yetenekler işletmenin insan kaynaklarının bilgiyi geliştirebilme, kullanabilme ve değiştirebilme yeteneğine bağlı olarak işletme

kaynaklarını yaratan kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlama dahilindeki bilgi tabanlı yetenekler görünmez kaynaklar olarak tanıtılmaktadır (Andersen ve Kheam, 1998: 165).

Örgütsel yetenekler, işletmelerin karar verme ve uygulamalarla ilgili olarak iç çevresine odaklanarak, dış baskılara karşı kendi rekabet avantajlarını kullanabilme kabiliyetleriyle ve yeni üretim fonksiyonları oluşturmak gibi organizasyonun etkinliğini sürekli olarak geliştirmek için yönetsel kapasiteyle ilişkili elde edilmiş dinamik ve kolektif alışkanlıklarıdır (Ulrich, 1989). Yetenekler, firmaların nasıl girişimde bulunacağı, örgütün içine işlemiş ve davranmış şekilleriyle, biçimsel olmayan haberleşme ve şahsi ilişkilerle birleşmiş olan süreçler, prosedürler ve sistemlerde nasıl değişiklik yapılacağıyla ilgili dile getirilmesine gerek olmayan bilgilerin toplamını ortaya koyar (Moingeon, vd., 1998: 298). Yetenekler, stratejik açıdan anlaşılan iş süreçleri kümesidir (Stalk vd., 1992). Daha da özelleştirilerek örgütsel yetenekler, pazarlama becerileri, dağıtım becerileri, ürün geliştirme becerileri örgütlenme becerileri ve diğerleridir. Bunlar bir çok farklı sektörde uygulanabilen genel yeteneklerdir (Matusaka, 2001: 414).

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, firmaların iç yetenekleri ile değişen dış koşullar arasındaki dinamik etkileşimi ortaya çıkarmaktadır. Başarılı firmalar fiziksel kaynaklarında (ham madde, tesis ve teçhizat gibi belirgin unsurlar) ve insan kaynaklarında (finanssal, yönetsel veya teknik bilgi ve beceriler gibi belirgin olmayan unsurlar) uzmanlaşarak bu alanda kuvvetli bir taban yaratmaktadır. Firmaların bu çalışmaları esnasında neler yaptıkları “faaliyetler”, neler bildikleri ise “yetenekler” olarak adlandırılmaktadır (Davies ve Brady, 2000: 933).

Örgütsel yetenekler; “stratejik dönüşümü yapabilmek ve bünyeye adapte edebilmek için girdi akışını etkileyen ve işletme yönetimine özel tipte bir çıktı elde edebilecek bir dizi karar alternatifleri sunan işletmenin iç çevresiyle alakalı yüksek düzeyde alışlagelmiş kolektif usullerdir” diye tarif edilebilir (Ulrich, 1987; 1989; Ghossal vd, 1999; Winter, 2000).

A) Örgütsel Yeteneğin Boyutları

Yapılan araştırmalarda bir çok araştırmacı tarafından örgütsel yeteneğin farklı boyutları ortaya konmuştur. Bu çalışmada farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmış globalleşme, üst yönetim, ürün/servis, pazarlama ve satış, teknik, bilgi sistemleri, sipariş karşılama ve dış ortaklık olmak üzere toplam sekiz ayrı örgütsel yetenek boyutunun bir araya getirildiği çalışmadaki sınıflandırma kullanılmıştır (Celuch, vd., 2002: 550).

B) Üst Yönetim Yeteneği

Bir işletmede var olan yeteneklere dayanarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, tüm beceri ve iş süreçlerini bütünlük bir örgütsel yetenek haline getirmek gereklidir. Ancak işletmelerin maliyet baskıları nedeniyle giderek daha çok faaliyeti dışarıdan temin etmeye, ayrıca ağırlaşan küresel rekabet koşullarında ayakta kalmak için diğer işletmelerle stratejik ortaklık ve güç birliği yapma yolunu seçmeye (Bennis, 2002: 228), zorlandığı bir dönemde, bütünleştirme mantığı tüm yeteneklere ve iş süreçlerine işletme içinde sahip olmayı değil anahtar iş süreçlerinin ve yeteneklerin kontrolünü gerektirir (Stalk vd., 1992). İşletmenin gerek büyürken, gerekse büyümeyi tamamladıktan sonra temel ve özel amaçlarına erişebilmesi için liderlik, vizyon ve planlama gibi faaliyetleri içinde bulunduran ve işletme liderlerinin etkisini gösteren üst yönetim yeteneği gereklidir (Celuch, vd., 2002: 546).

Kısaca, işletmelerdeki işgücünü harekete geçirmek, işletmeleri 21. Yüzyılın süratli ve sürekli yenilenen rekabet ortamında yeniden yaratabilmek için vizyon sahibi liderlere gereksinim duyulmaktadır (Bennis, 2002: 43).

C) Globalleşme Yeteneği

Küreselleşme çağı olarak adlandırılan yaşadığımız dönemde hemen her alanda çarpıcı değişiklikler görülmekte ve karmaşık bir çevre içinde yaşama zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Drucker, bütün kurumların küresel rekabeti bir stratejik amaç haline getirerek, ticari olsun veya olmasın tüm kurumların dünyanın neresinde olurlarsa olsunlar sektör içindeki kendi yerlerini aynı endüstrideki dünya liderinin koyduğu standartlara göre ölçmelidirler tespitini yapmaktadır (Drucker, 2000: 73-75).

Kotter'a göre; küreselleşmenin en önemli etkisi, hepimiz için aynı anda hem daha çok tehlike, hem de daha çok fırsat yaratmasıdır. Burada tehlike olarak daha değişken bir ortam ve rekabet; fırsat olarak ise pazarların artması ve büyümesi kastedilmektedir. Bütün bunlar her şeyi hızlandırmakta ve daha çok değişim yaratmaktadır (Kotter, 1997: 147).

Bilgisayarların ve internetin başını çektiği bilgi ve iletişim teknolojilerinin hakim olduğu yeni ekonomik düzende mesafeler ortadan kalkmış, dünya tek bir ekonomi, tek bir pazar haline gelmeye başlamıştır. Bunun bir neticesi olarak, yerel ya da bölgesel piyasada imalat yapan tüm işletmeler global olarak rekabetçi olmak zorundadır (Drucker, 2003: 20). Böyle bir pazarda var olmak isteyen işletmeler doğal olarak global pazarlama stratejilerini, global pazara hitap edebilecek üretim seviyelerini ve global servis yeteneklerini yeniden ele almak ve ayakta kalabilecek düzenlemeleri yaparak globalleşme yeteneği kazanmak zorundadırlar.

D) Ortaklık Kurma Yeteneği

Bugün birçok şirket çok çeşitli ittifaklar içindedir ve bunların çoğu kez belirli bir mantığa göre kurulmamıştır (Hamel ve Prahalad, 1996: 244). Oysa ortaklık kurmak ve kurulan ortaklıkları geliştirmek, örgütlerin yeni yetenekler geliştirebilmelerini etkileyen temel bir yetenektir. İşletmeler kendilerine müşteri olan diğer işletmelerle birlikte parçalar geliştirmeye başladıklarından beri, ortaklık kurma satıcıların alıcılar için değer yarattıklarını anlamalarını sağlayan bir yetenek haline gelmiştir (Celuch, vd., 2002).

Ortaklık kurma yeteneği, özellikle büyüme arzusunda olan işletmelerin tek başına alamadıkları büyük hacimli siparişleri içeren kontratlara imza atabilmek ve nakit darlığını aşmak için çok önemlidir (Müftüoğlu, 2002: 253). Ayrıca gerek yurt içi gerekse uluslararası yeni ve daha önceden tanımadıkları pazarlara girerken, bu pazarlarda karşılaşabilecekleri politik sorun gibi güçlükleri aşabilmek (Hamel ve Prahalad, 1996: 243), pazara uygun ürünler tasarlamak ve işletme performanslarını ortaklarıyla oluşturdukları sinerjik güç sayesinde daha da fazla arttırabilmek için kullandıkları önemli bir seçenektir. Şayet şirketler uzun vadede ayakta kalmak istiyorlarsa, üst düzey yöneticilerin tedarikçiler de dahil olmak üzere, birlikte çalıştığı insanlarla yeni köprüler kurmaları ve ortak bir amaç duygusu oluşturmaları gerekmektedir (Johnson, 1998: 10). Bu bağlamda kurulması önerilen ortaklıkların hem içsel hem de dışsal olması gerektiğine yapılan vurgu ağırlaşan rekabet şartlarında gelecekte de var olabilmek için önemlidir.

Bazı araştırmacılar tedarikçileri ve teşeronlarıyla stratejik ortaklıklar içinde bulunan işletmelerin en yalın ve en esnek işletme operasyonlarını icra edebileceklerini, yeteneklerinin uygun dağılımının işletmenin müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap vermesine yardımcı olacağını (Fuchs, vd., 2000) ve sağlıklı ortaklıkların rekabet avantajı yaratacağını söylemektedirler.

E) Pazarlama ve Satış Yeteneği

Bir iş sözleşmesini kazanabilme ve yerine getirebilme yeteneği, bir işletme için ihtiyaç duyulan yeteneklerin başında gelmektedir. Bir çok işletmede promosyon sorumluları ve satış elemanları tek bir fonksiyonel bölüm altında organize oldukları için değer zincirinin pazarlama ve satış konularına hizmet eden işletme yetenekleri birleştirilmiştir (Celuch, vd., 2002: 546).

Küreselleşmeyle değişen iş çevresiyle birlikte pazarlama ile ilgili temel ilkelerin de değiştii günümüzde, pazarın tepkisini ölçmek çok önemlidir. Günümüzün rekabet ortamında, eğer markamız bir ya da iki numara değilse, pazardan atılabilmek riskimiz olduğunun altını çizen Kotler, bundan sonra şirketlerin kazanmak için, yüksek kaliteyi rakiplerinden daha düşük fiyata sunmak zorunda kalacakları öngörüsünde bulunmaktadır. İyi bir fiyatlamamanın temeli ise, maliyet güdümlü fiyatlama yerine hedef

kitleye odaklanmış bir şekilde yapılacak fiyatlandırmaya uygun maliyette ürün tasarlama yeteneğine sahip olabilmektir (Kotler, 1997: 180-182). Globalleşen ve rekabetin giderek arttığı bir çevrede işletmelerin ayakta kalabilmek için pazarlama ve satış güçlerine giderek daha çok yük düşmektedir.

F) Ürün/Servis Yeteneği

Global rekabet ortamı içerisinde bir işletmenin ürünlerinin dayanıklılığı ve müşterilerinin ürünlerine güveni rekabet avantajı yaratan bir yetenek olarak görülmektedir (Ries ve Trout, 1997: 167). İşletme içinde bir hammaddenin işlem göerek yeni bir ürüne dönüşmesi için gerekli olan mühendislik faaliyetlerini, ürün kalitesini, dağıtımı ve satış sonrası hizmetleri de kapsayan (Celuch, vd., 2002: 546) bu yetenek, aslında hizmet, nitelik ve güvenilirlik, bağlılığa ve uzun dönemli gelir artışlarına dayalı bir stratejidir (Peters ve Waterman, 1995: 224). Başka bir deyişle, işletmelerin sahip olduğu ürün/servis yeteneği hem rekabet avantajı sağlayan hem de uzun vadeye dayalı bir nakit akışı sağlayan yaşamsal bir yetenektir.

Ürünü sadece üretmek, en iyi şekilde üretmek hatta en üstün teknoloji ile üretmek günümüzde yeterli olmamaktadır. Mal veya hizmeti müşterinin istek ve ihtiyaçlarına uygun servis hizmetleriyle birlikte tüm müşteri gruplarına ayrı ayrı hitap edebilecek şekilde, fiyat ve hizmet farklılıklarını çeşitli paketler halinde sunmak gereklidir (Kotler, 1997: 182). Küreselleşme ve yeni ekonominin kendi kurallarını yaratması ve geçmişten gelen bir çok kuralın geçersiz hale gelmesi işletme yeteneklerini de yeniden değerlendirmeyi gerekli kılmıştır.

Bu kapsamda imalat artık tek başına değer yaratmaya yetmemektedir. Bu değer, bilgi ve dağıtımla birlikte katılmaktadır. Bu sebeple sadece imalatçı bir şirket olarak hayatta kalmak giderek güçleşmekte ve dağıtımı da esas alan bir bilgi şirketi olmayı gerekli kılmaktadır (Drucker, 2003: 41-42). Sonuç olarak, üretim, dağıtım ve satış sonrası hizmetler yani ürün ve servis yetenekleri artık birlikte ele alınmaktadır.

G) Teknik Yetenek

Üretim için yapılan tüm işletme içi mühendislik faaliyetleri konuyla ilgili teknik bilgi, işletme içi yeterli teknoloji ve araştırma geliştirme yeterliliklerine de ihtiyaç duymaktadır. Teknik yetenekler özellikle ürün geliştirme ve yeni ürün yaratma aşamasında bir işletmeye rekabet avantajı sağlayan kritik temel yeteneklerden biridir (Hamel ve Prahalad, 1996: 113). İşletmelerde bulunan teknik yetenekleri sorgulayan bir çok ampirik araştırma Ar-Ge harcamaları ile yeni ürün ve süreç teknolojileri geliştirme arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Tüm bu çalışmalar teknik yetenekleri geliştirme amacıyla yapılan Ar-Ge harcamalarının yeni ürün ve süreç gelişimi yarattığı yönünde çok kuvvetli ilişkiye işaret etmektedir (Stimpert ve Duhaime, 1997). Ancak tıpkı diğer zincirinin bir birini bütünleyen halkaları gibi salt teknolojik yetenek ve bu

konudaki üstünlük işletmelere rekabet avantajı sağlamayacaktır. Bu yetenek işletmede bulunan diğer yetenek ve özelliklerle birleştirilmek zorundadır (Porter, 1997: 50).

H) Talep Karşılama Yeteneği

Bir işletme, değişen bilgilere cevaben, karar verme kural ve faraziyelerini değiştirmek için uyanık ve istekli olmalıdır. Müşterilerinden gelen gerçek zamanlı talep değişikliklerine daha kolay adapte olabilen ve cevap verebilen (Celuch, vd., 2002: 548) müşteri odaklı işletmeler, örgütlerini müşterilerinin taleplerini belirlemekle işe başlayıp, bu talepleri yerine getirmekle biten dev bir geri-iletim çevrimi olarak görürler (Stalk vd., 1992). Bu gibi işletmelerde, ürün tasarımının müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde sürekli yenilenebilir olması ve yeni tasarımları üretebilmek için üretim hatlarında sürekli düzenlemeler yapmak bir zorunluluk haline gelmektedir (Kabadayı, 2002).

Dolayısıyla, talep karşılama yeteneği, dağıtım erişim zamanının güvenilirliği, ürün miktarında ve üretim süreçlerinde talebe göre esneklik yapabilmekle değişkenlerinden oluşmakta olduğu görülmektedir. Dağıtım erişim zamanı güvenilirliği, müşterilerin arzu ettiği ürün ve hizmetlere erişmek istediği zaman ile işletmenin üretim ve servis için ihtiyaç duyduğu zamanın tutarlılığına dayanır. Üretim süreçlerinde esneklik ise talep ürün miktarlarında, ürün karışımında ve zaman çizelgelerinde sıkça değişikliklerin olduğu yoğun rekabet ortamının bulunduğu bir çevrede giderek daha önemli olmaktadır (Kotha ve Orne, 1989).

Ancak talep karşılama yeteneği, bir müşterinin isteğini karşılamak, dolayısıyla bütünleşik bir örgütsel yetenek oluşturmak için gerekenlerin yalnızca bir parçasıdır. Bu yetenek, işletme içi iş süreçlerini oluşturan ürün geliştirme, pazarlama ve servis hizmetleri gibi diğer yeteneklerle bütünleşik bir zincir oluşturmalıdır (Stalk vd., 1992).

I) Bilgi Sistemleri Yeteneği

İşletmelerin, gerek bireysel gerekse grupsal olarak örgüt içindeki, inanç, tutum ve davranışları örgütün amaçlarıyla uyumlaştırmak ve arzu edilen performansı yakalamak için iletişimden yararlanmak zorunda olmaları nedeniyle, çok yönlü ve çevresel ilişkilere yönelik sürekli, bilimsel ve sistematik bir iletişim sistemi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Çünkü örgütsel başarı, sistemli bir iletişime gereksinim duymaktadır. Günümüzde ise örgütlerin ihtiyacı olan bilgiyi ve iletişimi bilgi sistemleri sağlamaktadırlar.

Bilgi sistemleri bir örgütün taşıdığı misyonu gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu bilgiyi yönetecek kaynaklarla ilgili bir kavramdır (Griffin, 1996: 667). Daha kapsamlı başka bir tanıma göre; işletmelerde karar alan yöneticilere yararlı her türlü bilgi ve veriyi kazandırmak suretiyle işletme süreçlerinin işleyişini sağlayarak yeni ve sürekli gelişmelere neden olan teknoloji uygulamalarıdır. Bilgi sistemleri teknolojisinin

öncelikli temel amacı, yönetim faaliyetinde, karar almada ve örgüt yapı ve işleyişini kontrol etmeye yardımcı olacak bilginin toplanması, işlenmesi, depolanması ve dağıtılmasıdır (Lewis, vd., 1995: 599).

Bilgi teknolojileri organizasyonların her biriminde kullanılmaktadır. Bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı, düşük maliyet liderliği, ürün farklılaştırma ve pazarda adaklanma stratejilerini güçlendirici bir etki yaratmaktadır. Bilgi teknolojisindeki yoğun ve devamlı ortaya çıkan değişim, işletme stratejilerini de tamamen bu değişimin takip edilmesi zorunluluğuna itmektedir. Artık işletmeler için rekabet avantajı elde etmek için strateji belirlenmesi, bilgi teknolojisi gelişmelerini takip etmekle aynı anlama gelmektedir. Bilgiye dayalı yeni tip organizasyonların yöneticileri bu teknolojiyi kullanma ve yönetmekten sorumludurlar. Bu yöneticiler bilgi teknolojisini etkili müşteri hizmetlerinde, yeni pazar fırsatlarının tespitinde, üretim süreçlerinin geliştirilmesinde bir araç olarak kullanılmaktadırlar (Schultheis ve Sumner, 1998: 87).

II) İŞLETME PERFORMANSI

İşletmeler günümüzün rekabet ortamında performanslarını nitelik ve nicelik olarak sürekli iyileştirerek ve geliştirerek, ürün kalitesi, teslimat hızı, güvenilirlik, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmetler gibi konularda birbirleriyle artan bir rekabet içine girmişlerdir. Çoğu zaman işletmeler rakipleriyle, sundukları ürün ve hizmetler ile karşılaştırılmaktadır (Kabadayı, 2002). Ancak işletmelerin birbirleriyle olan rekabetinin yanında karlılıklarını sürdürebilmeleri ve çevresiyle etkileşimde bulunan bir açık sistem olarak yaratacakları negatif entropi ile yaşamlarını sürdürebilmeleri de gereklidir. Bu noktada işletme performansının hangi verilere göre ölçüleceği ve bu verilerin nasıl analiz edileceği konusu ortaya çıkmaktadır.

İşletme performansı, finansal performans, operasyonel performans ve örgütsel performans boyutlarını içeren çok boyutlu bir yapı (Hart ve Banbury, 1994) olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin finansal performanslarını değerlendirebilmek için genellikle kaldıraç, likidite, karlılık (Hart ve Banbury, 1994) ve faaliyet rasyoları (Ceylan, 2001: 37) ile satışlardaki büyüme (Hart ve Banbury, 1994; Morgan ve Strong, 2003) ölçekleri kullanılır. Bir üretim biriminin kaynaklarını nasıl iyi bir şekilde ürün ve hizmet çıktısına çevirdiği ile ilgili bir kavram (Kabadayı, 2002) olan faaliyet performansı ölçekleri olarak ürün geliştirme, yeni ürün ve pazar çeşitlendirme ölçekleri kullanılmaktadır.

İşletmelerin performanslarını değerlendirmek için objektif verilere ulaşmanın güçlüğü deneklerden alınan subjektif verilere dayanmayı gerekli kılmaktadır (Matsuno vd., 2002). Zengin ve uzun zamana dayalı uygulamalı araştırmalar işletme performansına ait objektif verilere ulaşamadığı durumlarda, varlıkların dönüş hızı (Dess ve Robinson, 1984; Hart ve Banbury, 1994; Hitt vd., 1997; Yamin vd., 1999; Li vd., 2000; King ve Zeithamel, 2001; Rozenzweig vd., 2003; Yammesri ve Lodh,

2004), yatırım sermayesi dönüş hızı (Yamin vd., 1999; Matsuno vd., 2002) ve satışların dönüş hızı (Baird vd., 1994; Hitt vd., 1997) gibi ikincil kaynaklardan toplanan finansal verilerle ölçülen rasyoların, işletmenin objektif performans verileriyle istatistiksel olarak kuvvetli korelasyon içinde bulunduğunu ortaya koymuştur (Dess ve Robinson, 1984; Vickery vd., 1997; Ward vd., 1994; 1998). Deneklerden alınan cevaplar yoluyla ölçülen bu rasyolar arasında özellikle karlılık rasyolarından biri olan varlıkların dönüş hızı, diğer ölççeklerle bire bir kıyaslandığında yıllar arasında dengeyi sağlamakta üst düzeyde bir görecelik sağlamaktadır (King ve Zeithaml, 2001).

Bir çok araştırmada işletme performansı ile ilgili veri toplamak maksadıyla deneklere işletmelerinin faaliyet gösterdikleri sektörlerle göre satışlardaki büyüme (Dess ve Robinson, 1984; Hart ve Banbury, 1994; Baird vd., 1994; Hitt vd., 1997; Anderson ve Sohal, 1999; Chang vd., 2003; Morgan ve Strong, 2003; Rozenzweig vd., 2003; Yammeesri ve Lodh, 2004), yeni ürünlerin satış oranı (Slater ve Narver, 1993; Matsuno vd., 2002; Chang vd., 2003; Rozenzweig vd., 2003), ihracat miktarı, nakit akışı, istihdam oranı (Anderson ve Sohal, 1999), pazar/defter değeri (Yammeesri ve Lodh, 2004), pazar payı büyümesi (Slater ve Narver, 1993; Yamin vd., 1999; Anderson ve Sohal, 1999; Matsuno vd., 2002; Morgan ve Strong, 2003), ortalama net karı (Chang vd., 2003), stokların dönüş hızı (Smith ve Reece, 1999), müşteri tatmini (Morgan ve Strong, 2003; Rozenzweig vd., 2003) ve genel performans durumu (Anderson ve Sohal, 1999; Morgan ve Strong, 2003) hakkında sorular sorulmuştur. Özellikle sektör ortalamasına göre satışlardaki büyüme ile ilgili deneklerden toplanan veriler, işletmenin pazar payı, üretim miktarı, müşteri tatmin derecesi ve yatırımların geri dönüş oranı hakkında gerçeğe yakın yorumlamalarda bulunabilmemiz açısından önemlidir.

III) TEORİK ÖNGÖRÜ VE KAVRAMSAL MODEL

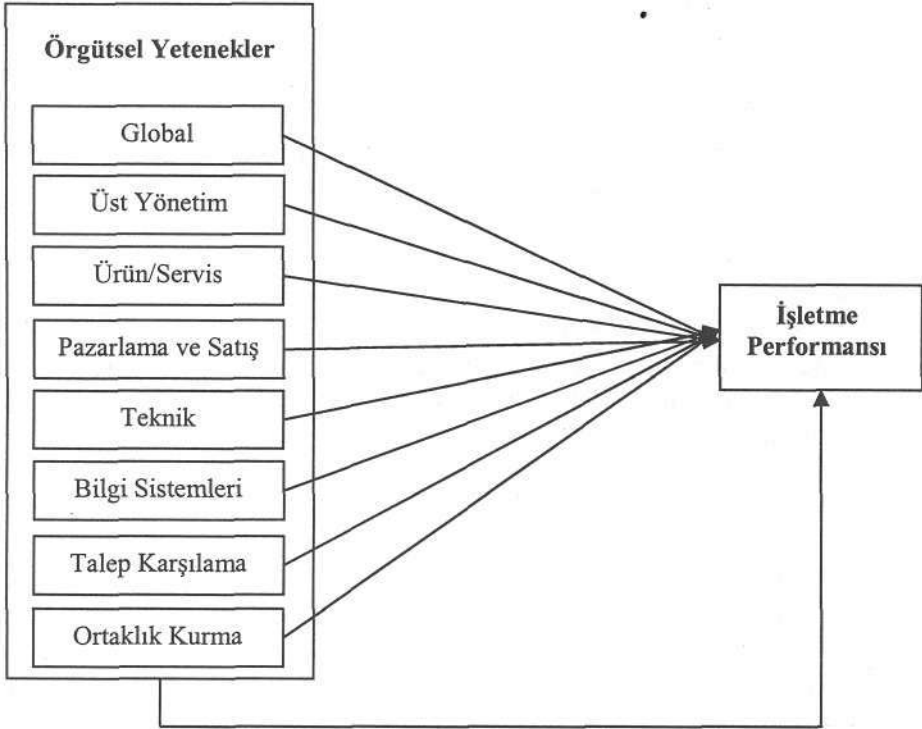
Bugüne kadar yapılan çalışmaların ışığında örgütsel yeteneklerini geliştiren işletmelerin bugün ve gelecekte rekabet avantajı sağlayacağı dolayısıyla işletme performansı üzerinde olumlu etkiler göstereceği öngörülmektedir (Vickery vd, 1993;. Ward vd. 1994; Celuch vd., 2002; Kaleka, 2002; Zott, 2003).

Hipotez H₁: Örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerine anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

Ayrıca örgütsel yeteneğin tespit edilen sekiz boyutundan her birinin münferiden geliştirilmesinin işletmeye rekabet avantajı yaratmayacağı, ancak işletme içinde mevcut olan seviyesinin diğer yetenekler ile bir arada artırılmasının sinerji etkisi göstererek işletme performansına olumlu katkılarda bulunacaktır.

Hipotez H₂: Örgütsel yetenek boyutlarının tamamının birarada işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkileri vardır.

Şekil : 1'de örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek amacıyla oluşturulan soru cümleleri yapısal bir model şeklinde gösterilmektedir.



Şekil : 1
Araştırma Modeli

IV) ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmamızın için Türkiye genelinde ana faaliyetlerinden başarılı performans elde eden işletmeler tespit edilmiştir. Bu maksatla İstanbul Sanayi Odası'na (İSO) her yıl yayınlanan Türkiye'nin birinci ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu sıralamasında 1999 yılından beri yer alan ve enflasyondan arındırılmış rakamlara göre son üç yıl içinde sürekli olarak üretimden yaptığı satışlardan elde ettiği gelirleriyle başarılı bir performans grafiği yakalamış işletmeler, İSO listelerinde yer almasalar dahi Türkiye'de imalat faaliyeti gösteren uluslararası işletmeler ile ihracat yapan işletmeler araştırma evrenine dahil edilmiştir.

Veri toplama metodu olarak anket toplama yöntemi seçilmiştir. Üç bölüm olarak düzenlenen anketin birinci bölümde anketi cevaplayan yöneticilerin ve çalıştıkları

işletmelerinin temel karakteristiklerini ortaya koyabilmek maksadıyla demografik sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde örgütsel yetenek boyutları ölçeği, son bölümde ise bağımlı değişken işletme performansı ölçeği bulunmaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümlerinde yedili Likert değerlendirme ölçeği kullanılmıştır.

Anket ölçekleri güncel ve uluslar arası alanda genel kabul görmüş kaynaklardan geniş bir literatür araştırması yapılarak değişkenlerin teorik ve operasyonel tanımlarına uygun ifadeler içeren geçerlik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda da onaylanmış sorulardan oluşmuştur. Örgütsel yetenekler ölçeğinin oluşturulmasında Celuch ve ark.nın (2002)'de yaptıkları ampirik araştırma sonucunda ortaya koydukları değişkenlerden büyük bir oranda istifade edilmiştir. Adı geçen çalışmada kullanılan sekiz örgütsel yetenek boyutunu ortaya koyan değişkenler soru haline getirilmiş ve literatür taraması esnasında konuyla ilgili diğer çalışmalarda kullanılan Andersen ve Kheam (1998), Yamin (1999), Lee (2001), Kaleka (2002), Rosenzweig vd. (2003) ölçeklerinden de istifade edilmiştir.

Bu çalışmada işletme performansını ölçmek için şirket yöneticilerinin sektördeki diğer firmalarla kıyaslandığında çeşitli performans kriterleri bazında şirketlerini ne ölçüde başarılı gördüklerinin sorulması şeklinde subjektif bir performans ölçme yöntemi benimsenmiş olması nedeniyle, deneklerden işletmelerinin ortalama net karını, satışlardaki büyümeyi, temel faaliyetlerden elde edilen geliri, yeni ve başarılı ürün miktarını, pazar payını ve genel başarı düzeyini sektör ortalamasına göre değerlendirmeleri istenmiştir. Bu performans değişkenleri daha önceki çalışmalarda (Vickery, vd., 1993; 1997; Yamin vd, 1999; King ve Zeithaml, 2001; Rosenzweig, vd., 2003; Morgan ve Strong, 2003) kullanılan değişkenlerle benzerlik içindedir.

Elektronik posta, fax ve yüz yüze görüşme metodlarıyla yapılan uygulama sonucunda 121 ayrı işletmeden toplam 469 adet anket toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 11.0 İstatistik paket programı ile değerlendirilmiştir. Araştırma modelinde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

V) ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Ankete cevap veren deneklerin %51,1'i alt seviye yönetici, %38,2'si orta seviye yönetici ve %10,7'si üst seviye yönetici veya işletme sahibidir. Anketi cevaplayan yöneticilerin %80,4'ü lisans ve lisans üstü eğitim seviyelerine sahiptirler. Ayrıca anketi cevaplayan yöneticilerin %61,2'si 250 veya daha fazla çalışanı bulunan işletmelerde, %65,7'si uluslararası veya global işletmelerde ve %67,1'i 10 veya daha fazla yıldır faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadırlar.

Bağımsız ve bağımlı değişkenlerin bir arada ele alınarak yapılan temel faktör analizi sonucunda faktörler bekledildiği gibi oluşmuştur. Açıklanan toplam varyansın

kümülatif olarak %78,487 bulunduğu Varimax çevrimiyle yapılan temel faktör analizinde tespit edilmiştir.

Tablo : 1 değişkenler arasındaki korelasyonları, değişkenlerin ortalamalarını, standart sapmalarını ve güvenilirliklerini göstermektedir. Araştırma modelinde yer alan sekiz bağımsız değişkenin hem birbirleriyle hem de işletme performansı ile arasında pozitif ilişki olduğu ($p<0.001$) korelasyon analizi sonucunda ortaya çıkmıştır. Her bir faktörün Cronbach- α güvenilirlik katsayısının 0,70 değerinin üzerinde dolayısıyla yeterli düzeydedir. Ayrıca toplam ölçüğe ait güvenilirlik katsayısı $\alpha : 0,9601$ olarak bulunmuştur. Tüm değişkenler arasında pozitif ve çift yönlü bir ilişki ($p=0,001$) görülmüş olup, özellikle üst yönetim yeteneğiyle pazarlama ve satış yeteneği arasında birebir güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo : 1
Korelasyon Analizi Sonuçları

	Alfa (α)	Ortalama	Standart Sapma	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Global Yetenekler	,9031	4,9808	1,40811	1,000								
Üst Yönetim Yetenekleri	,8995	5,1912	1,33873	,528*	1,000							
Ürün/Servis Yetenekleri	,8340	5,9055	,94222	,473*	,621*	1,000						
Pazarlama ve Satış Yetenekleri	,8645	5,1876	1,16487	,545*	,706*	,601*	1,000					
Teknik Yetenekler	,8648	5,3674	1,17721	,502*	,620*	,625*	,623*	1,000				
Bilgi Sistemleri Yetenekleri	,8842	5,5517	1,09821	,511*	,627*	,594*	,678*	,682*	1,000			
Talep Karşılama Yetenekleri	,8706	5,5615	1,11039	,453*	,621*	,614*	,636*	,636*	,622*	1,000		
Ortaklık Yetenekleri	,8740	5,4897	1,09852	,468*	,658*	,548*	,664*	,550*	,654*	,638*	1,000	
İşletme Performansı	,8794	5,2055	1,11848	,494*	,473*	,468*	,495*	,476*	,469*	,403*	,419*	1,000

* $p<0,001$ (çift yönlü)

Araştırma modelimizde ifade edilen H_1 hipotezine ait tüm alt hipotezlerde örgütsel yeteneklerin boyutlarının her birinin ayrı yarı işletme performansı üzerinde olumlu ve anlamlı etkileri olduğu yapılan korelasyon analizinden çıkan sonuçlara göre ispatlanmıştır ($p<0,001$).

Araştırma modelinde H_2 hipotezine göre örgütsel yeteneklerin sekiz boyutunun işletme performansı üzerine topluca olan etkilerini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo : 2'dedir. Tablo : 2'de görüldüğü üzere F değerinin ($F=31,992$) geçerli olması ($p=0,000$), regresyon modelinin bir bütün olarak geçerli olduğunu ve bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenlerdeki değişimlerin %34,6'sını ($R^2 = 0,346$) açıkladığını göstermektedir.

Tablo : 2
Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri

Örgütsel Yetenekler	Standart β	T	P	Sonuç
Global Yetenekler	,240	5,076	,000	Kabul*
Üst Yönetim Yetenekleri	,070	1,149	,251	Ret
Ürün/Servis Yetenekleri	,137	2,512	,012	Kabul***
Pazarlama ve Satış Yetenekleri	,127	2,039	,042	Kabul***
Teknik Yetenekler	,118	2,011	,045	Kabul***
Bilgi Sistemleri Yetenekleri	,070	1,158	,248	Ret
Talep Karşılama Yetenekleri	-,045	-,778	,437	Ret
Ortaklık Kurma Yetenekleri	,019	,333	,739	Ret
F=31,992		R ² =0,346		p=0,000

* p<0,001

*** p<0,05

H₂ hipotezinin analiz sonuçlarına göre modeldeki bağımsız değişkenlerden global yetenekler, ürün/servis yetenekleri, pazarlama ve satış yetenekleri ve teknik yeteneklerin işletme performansı ile arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlara göre global yetenekler ($p<0,001$) ile ürün/servis yetenekleri, pazarlama ve satış yetenekleri ve teknik yeteneklerin ($p<0,05$) işletme performansını doğrudan ve pozitif olarak etkilediği, ayrıca işletme performansı ile arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilen diğer üç örgütsel yeteneğe göre *t* değeri daha büyük olan global yeteneklerin ($t=5.076$) bağımlı değişkendeki değişimleri daha iyi açıkladığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel yetenek boyutları ile performans arasındaki birebir ilişki korelasyon tablosunda görülmektedir. Korelasyon analizine göre örgütsel yeteneklerin her birinin işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olmasına rağmen bu sonuç regresyon analizince desteklenmemiştir. Bu durum global, ürün/servis, pazarlama ve satış yetenekleri ile teknik yeteneklerin güçlü etkileriyle diğer dört örgütsel yeteneğin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini gölgelediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Nitekim birinci modelde bağımlı değişken üzerindeki etkileri yapılan regresyon analiziyle de desteklenen dört örgütsel yetenek boyutunun modelden kaldırılması suretiyle oluşturulan ikinci regresyon modelinin test edilmesi sonucunda üst yönetim ve bilgi sistemleri yeteneklerinin de bağımlı değişken üzerindeki etkileri desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre global, ürün/servis, pazarlama ve satış ile teknik yeteneklerin güçlü etkileriyle diğer bağımsız değişkenlerin etkilerini tamamen ortadan kaldırarak ara değişken etkisi yarattıkları görülmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Tablo : 3
Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Ara Değişken Etkileri

Örgütsel Yetenekler	Model 1	Model 2	Model 3
F	31,992	33,405	36,650
R ²	0,346	0,217	0,132
β Global Yetenekler	,240*		
β Ürün ve Servis Yetenekleri	,137***		
β Pazarlama ve Satış Yetenekleri	,127***		
β Teknik Yetenekler	,118***		
β Üst Yönetim Yetenekleri	,070	,226*	
β Bilgi Sistemleri Yeteneği	,070	,255*	
β Talep Karşılama Yeteneği	-,045	,045	,286*
β Ortaklık Yeteneği	,019	,012	,133*

* p<0,001 *** p<0,05

Aynı regresyon analizi bu kez de üst yönetim ve bilgi sistemleri yeteneklerinin modelden çıkarılması suretiyle oluşturulan üçüncü model üzerinde tekrarlandığında talep karşılama ve ortaklık kurma yeteneklerinin de bağımlı değişken üzerindeki etkileri desteklenmiştir. Bu sonuçlar Tablo : 3'de görülmektedir.

SONUÇLAR

Örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerine etkilerini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre modeldeki bağımsız değişkenlerden global yetenekler ($\beta=0,240$; $p<0,001$), ürün/servis yetenekleri ($\beta=0,137$; $p<0,05$), pazarlama ve satış yetenekleri ($\beta=0,127$; $p<0,05$) ile teknik yeteneklerin ($\beta=0,118$; $p<0,05$) işletme performansını doğrudan ve pozitif olarak etkilediği sonucuna varmaktayız.

Bu dört yeteneğin işletme performansı üzerine olan güçlü etkileri, diğer örgütsel yeteneklerin korelasyon analizi sonuçlarına göre bire bir olumlu etkileri olduğunu ortaya koymamıza rağmen, işletme performansı üzerindeki müşterek etkilerini ortadan kaldırarak ve ara değişken etkisi gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Korelasyon analizinde elde edilen sonuçlara göre işletme performansı ile en düşük korelasyon seviyesine talep karşılama ($r=0,403$, $p<0,001$) ve ortaklık kurma yeteneklerinin ($r=0,419$, $p<0,001$) sahiptir. Yapılan regresyon analizleri sonucunda da bu iki örgütsel yeteneğin işletme performansı üzerindeki etkilerinin diğer yetenekler tarafından gölgelendiği görülmektedir. Buradan bu iki yeteneğin araştırmamız kapsamındaki örgütsel yeteneklerden işletme performansı üzerine en az etkileri olan yetenekler olduğunu söyleyebiliriz.

Küreselleşmenin iş çevresine damgasını vurduğu bir dönemde değişkenleri arasında işletmelere ait global pazarlama stratejilerini, global üretim seviyelerini ve servis hizmetlerinin global ortamdaki seviyesini içeren global yetenekler faktörünün işletme performansını doğrudan etkilediği araştırma sonuçlarıyla da desteklenmesi şaşırtıcı değildir. Bu sonuç ışığında büyümek isteyen işletmelerin uygulamaya koyacakları büyüme stratejilerini küreselleşmenin bir sonucu olarak ulusal pazar sınırlarını aşarak uluslararası pazarlarda büyümeyi sağlayacak alternatifler üzerine yoğunlaştırması gereğini ortaya çıkarmaktadır.

Ürün/servis yetenekleri faktörünü oluşturan değişkenler incelendiğinde ise bu değişkenlerin büyük bir oranda müşteri isteklerini sürekli göz önünden ayırmadan üretim/servis faaliyetleri yaparak müşteri güvenini kazanmaya ve bunu bir rekabet avantajı olarak kullanmaya yönelik değişkenler olduğu görülecektir. Buradan da uzun yıllardan beri işletme literatürünü işgal eden müşteri odaklılık ve müşteri odaklı stratejiler seçme ve geliştirmenin büyümek isteyen işletmeler için ne kadar hayati kararlar olduğu ortaya çıkmaktadır.

Globalleşme eğilimi ile birlikte pazar giderek büyümekte, buna bağlı olarak pazarlama ve satış güçlerine giderek daha çok yük düşmektedir. Pazarlama ile ilgili temel ilkelerin de değiştiği günümüzde asıl önemli olan pazarın tepkisini ölçmek ve sistematik pazar analizleriyle geleceği çok iyi tahmin edebilmektir. Müşteri odaklı iş çevrelerinde maliyete göre fiyatlamının yerini çoktan beri fiyata göre ürün tasarımı ve maliyet hesaplaması almıştır. Rekabet avantajı yaratabilmek maksadıyla yüksek kaliteyi rakiplerin fiyata duyarlılıklarına göre sunmak için işletmeler pazarlama ve satış yetenekleri geliştirerek pazarı çok iyi tahlil edip üst yönetime doğru kararları vermelerini sağlayacak bilgi akışını sağlamak zorundadır.

Günümüzün iş çevresi dikkate alındığında teknoloji önemli bir faktördür. Bir işletmede teknoloji stratejisini oluşturan potansiyel düşünceler ancak şirketin üst yöneticilerinin temel yetenekleri şirketin işletme stratejileriyle bütünleşmesiyle hayata geçebilir. Üretim için yapılan tüm işletme içi mühendislik faaliyetleri teknik bilgi, işletme içi yeterli teknoloji ve araştırma geliştirme yeterliliklerine de ihtiyaç duymaktadır. Teknik yetenekler özellikle ürün geliştirme ve yeni ürün yaratma aşamasında rekabet avantajı yaratan kritik bir temel yetenektir.

Ekonomik sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin globalleştiği bir dönemde global pazarların beklentilerine cevap veremeyen işletmelerin bir müddet sonra kendi pazarlarında dahi global oyuncuların saldırılarını karşılayamayacakları gün geçtikçe daha da kuvvetle hissedilmektedir. Örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerine etkilerinin incelediğimiz H₂ hipotezi sonuçları ışığında küreselleşen ekonomi dünyasında global pazarların beklentilerini doğru algılayarak ve kendi üretim, pazarlama ve satış ile teknik yeteneklerini en uygun şekilde kullanmak suretiyle müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermeleri sonucunda işletme performanslarında beklenen pozitif sonuçları elde edebileceklerini söyleyebiliriz.

Araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlardan bir diğeri üst yönetim, bilgi sistemleri, talep karşılama ve ortaklık kurma yeteneklerinin işletme performansı üzerine olumlu etkileri olmadığını ortaya koymasidir. Bu sebeple bu dört yetenek faktörü araştırma kapsamından çıkartılarak, başarılı işletme performansı elde etmiş işletmeler üzerinde pozitif etkileri bu çalışmada ispatlanmış olan dört faktörü içerecek şekilde araştırmanın yenilenmesi yeteneklerini geliştirmek suretiyle performanslarını artırmak isteyen işletmelere bir yön gösterme misyonu da taşıyabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- ANDERSEN, O. and KHEAM, L.S. (1998), "Resource-Based Theory ve International Growth Strategies: an Exploratory Study", *International Business Review*, Vol.7, pp. 163-184
- ANDERSON, M. and SOHAL, A.S. (1999), "A Study of the Relationship Between Quality Management ve Performance in Small Businesses", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16(9), pp. 859-877
- BAIRD, I.S; LYLES M. A. and ORRIS, J.B. (1994), "The Choice of International Strategies by Small Businesses", *Journal of Small Business Management*, Vol. 32(1), pp. 48-59
- BARON, R.M. and KENNY, D.A. (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic ve Statistical Considerations", *Journal of Personality ve Social Psychology*, Vol. 51(6), pp. 1173-1182
- BENNIS, W. (2002), *Bir Lider Olabilmek*, (Çev. U. Teksöz), Sistem Yayınları, İstanbul
- CELUCH, K.G., C.J. Kasouf and V. Peruvemba (2002), "The Effects of Perceived Market ve Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities", *Industrial Marketing Management*, Vol.31, pp. 545-554
- CEYLAN, A. (2001), *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa
- CHANG, S.C.; LIN, N.P.; YANG, C.L. and SHEU, C. (2003), "Quality Dimensions, Capabilities ve Business Strategy: an Empirical Study in High-Tech İndustry", *Total Quality Management*, Vol.14(4), pp. 407-421
- CRISTENSEN, C.M. (2001), "Assessing Your Organization's Innovation Capabilities", *Leader to Leader*, No.21, pp. 27-37
- DAVIES, A. and BRADY, T. (2000), "Organizational Capabilities ve Learning in Complex Product Systems: Towards Repeatable Solutions", *Research Policy*, Vol.29, pp. 931-953
- DESS, G.G. and ROBINSON, R.B. (1984), "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm ve Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, Vol.5(3), pp. 265-274

- DRUCKER, P.F. (2000), 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, (Çev. İ. Bahçivangi ve G. Gorbon), Epsilon Yayıncılık, İstanbul
- DRUCKER, P.F. (2003), Geleceğin Toplumunda Yönetim, (Çev. M. Zaman), Hayat Yayıncılık, İstanbul
- FUCHS, P.H.; MIFFLIN, K.E.; MILLER, D. and WHITNEY, J.O. (2000), "Strategic Integration: Competing in the Age of Capabilities", California Management Review, Vol.42(3), pp. 118-147
- GHOSSAL, S.; HAHN, M. and MORAN, P. (1999), "Management Competence, Firm Growth ve Economic Progress", Contributions to Political Economy, Vol.18(1), pp. 121-150
- GRANT, R. (1991), "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", California Management Review, Vol.33, pp. 114-135
- GRIFFIN, R.W. (1996), Management, Houghton Mifflin Company, Boston
- HALL, R. (1993), "A Framework Linking Intangible Resources ve Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", Strategic Management Journal, Vol.14, pp. 607-618
- HAMEL, G. ve PRAHALAD, C.K. (1996), Geleceği Kazanmak, (Çev. Z. Dicleli), İnkilap, İstanbul
- HART, S. and BANBURY, C. (1994), "How Strategy-Making Processes Can Make a Difference", Strategic Management Journal, Vol.15(4), pp. 251-269
- JOHNSON, M. (1998), Gelecek Binyılda Yönetim, (Çev. S. Gül), Sabah Kitapları, İstanbul
- KABADAYI, E.T. (2002), "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi", Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı.6, ss. 61-75
- KALEKA, A. (2002), "Resources ve Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters", Industrial Market Management, Vol.31, pp. 273-283
- KING, A.W. and ZEITHAML, C.P. (2001), "Competencies ve Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox", Strategic Management Journal, Vol.22, pp. 75-99
- KOTHA, S. and ORNE, D. (1989), "Generic Manufacturing Strategies: a Conceptual Synthesis", Strategic Management Journal, Vol.10(3), pp. 211-231
- KOTLER, P. (1997), "Geleceğin Pazarının Haritasını Çıkarmak", Der: R. Gibson, Geleceği Yeniden Düşünmek, , ss. 175-186, Sabah Yayınları, İstanbul
- KOTTER, J.P. (1997), "Kültürler ve Koalisyonlar", Der: R. Gibson, Geleceği Yeniden Düşünmek, , ss. 147-158, Sabah Yayınları, İstanbul
- LEE, J.N. (2001), "The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability ve Partnership Quality on IS Outsourcing Success", Information & Management, Vol.38, pp. 323-335
- LEWIS, P.S.; GOODMAN, S.H. and FANDT, P.M. (1995), Management, Challenges in the 21 st Century, West Publishing Company, St.Paul
- LI, J.; QIAN, G.; LAM, K. and WANG, D. (2000), "Breaking into China, Strategic Considerations for Multinational Corporations", Long Range Planning, Vol.33, pp. 673-687

- MATSUNO, K.; MENTZER, J.T. and ÖZSOMER, A. (2002), "The Effect of Entrepreneurial Proclivity ve Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, Vol.66(3), pp. 18-32
- MOINGEON, B.; RAMANANTSOA, B.; METAIS, E. and ORTON, J.D. (1998), "Another Look at Strategy-Structure Relationships: the Resource-Based View", *European Management Journal*, Vol.16(3), pp. 297-305
- MÜFTÜOĞLU, M.T. (2002), *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler*, Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara
- PETERS, T.J. and WATERMAN, R.H. (1995), *Yönetme ve Yükseltme Sanatı, Mükemmeli Arayış*, (Çev. S. Sargut), Altın Kitaplar, İstanbul
- PORTER, M. (1981), *Competitive Strategy*, Free Press, New York
- PORTER, M. (1997), "Yarının Avantajlarını Yaratmak", Der: R. Gibson, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, ss. 45-55, Sabah Yayınları, İstanbul
- RIES, A. and TROUT, J. (1997), "Karışık Bir Dünyada Odaklanmak", Der: R. Gibson, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, ss.161-173, Sabah Yayınları, İstanbul
- ROSENZWEIG, E.D.; ROTH, A.V. and DEAN Jr., J.W. (2003), "The Influence of an Integration Strategy on Competitive Capabilities ve Business Performance: an Exploratory Study of Consumer Products Manufacturers", *Journal of Operations Management*, Vol.21, pp. 437-456
- SCHULTHEIS, R. and SUMNER, M. (1998), *Management Information Systems: The Manager's View*, McGraw-Hill, New York
- SLATER, S.F. and NARVER, J.C. (1993), "Product-Market Strategy and Performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 27(10), pp. 33-51
- SMITH, T.M. and REECE, J.S. (1999), "The Relationship of Strategy, Fit, Productivity, and Business Performance in a Service Setting", *Journal of Operations Management*, Vol.17, pp. 145-161
- STALK Jr., G.; EVANS, P. and SHULMAN, L.E. (1992), "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, Vol.70(2), pp. 57-69
- STIMPERT, J.L. and DUHAIME, I.M. (1997), "Seeing Big Picture: the Influence of Industry, Diversification, and Business Strategy on Performance", *Academy of Management Journal*, Vol.40(3), pp. 560-583
- TEECE, D.J.; PISANO, G. and SHUEN, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vo.18 (7), pp. 509-533
- ULRICH, D. (1987), "Organizational Capability as a Competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners", *Human Resource Planning*, Vol.10(4), pp. 169-184
- ULRICH, D. (1989), "Gaining Strategic and Organizational Capability in a Turbulent Business Environment", *The Academy of Management Executive*, Vol.III(2), pp. 115-122
- VICKERY, S.K.; DROGE, C. and MARKLAND, R.E. (1993), "Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performans?", *Decision Science*, Vol.24(2), pp. 435-455

- VICKERY, S.K.; DROGE, C. and MARKLAND, R.E. (1997), "Dimensions of Manufacturing Strength in the Furniture Industry", *Journal of Operation Management*, Vol.15(4), pp. 317-330
- WARD, P.T.; LEONG, G.K. and BOYER, K.K. (1994), "Manufacturing Proactiveness and Performance", *Decision Science*, Vol.25(3), pp. 337-358
- WARD, P.T.; McCREERY, C.K.; RITZMAN, L. and SHARMA, D. (1998), "Competitive Priority in Operations Management", *Decision Science*, Vol.29(4), pp. 1035-1046
- WINTER, S.G. (2000), "The Satisficing Principle in Capability Learning", *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp. 981-996
- YAMIN, S.; GUNASEKARAN, A. and MAVONDO, F.T. (1999), "Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: an Empirical Analysis", *Technovation*, Vol.19, pp. 507-518
- YAMMEESRI, J. and LODH, S.C. (2004), "Is Family Ownership a Pain or Gain to Firm Performance?", *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, Vol.4(1), pp. 263-270
- ZOTT, C. (2003), "Dynamic Capabilities ve the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights From a Simulation", *Starategic Management Journal*, Vol.24, pp. 97-125