

## KAYNAK TABANLI İŞLETME YETENEKLERİ ÖLÇEĞİ GELİŞTİRİLMESİ VE DOĞRULANMASI

A. Zafer ACAR\*, Cemal ZEHİR\*\*

### ÖZET

Kaynak Tabanlı Görüş (KTG) işletme yeteneklerini, rekabet avantajı yaratmak için stratejik seviyede önemli ve firmaların faaliyetlerini etkin olarak koordine etmelerine imkan sağlayan beceri ve bilgi demeti olarak tanımlanmaktadır. KTG teorisinin takipçisi araştırmacılar tarafından, işletme yeteneklerinin performans ve rekabet avantajıyla olan ilişkileri birçok kez test edilmiş ancak birbirlerinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bunun nedenlerinden birisi işletme yeteneklerine ait geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış bir araştırma ölçeğinin bulunmamasıdır. Bu konudaki çalışmalara katkı sağlamak amacıyla geliştirilen işletme yetenekleri ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği 379 işletme yöneticisinden toplanan veriler kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Sonuç olarak yedi boyutlu bir işletme yetenekleri ölçeği elde edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** *Kaynak Tabanlı Görüş, İşletme Yetenekleri, İşletme Yetenekleri Ölçüm Aracı*

### ABSTRACT

Resource base view (RBV) defines capabilities as collective skills, abilities, and expertise of a firm that plays strategically crucial role to acquire competitive advantage. Researchers that pursue RBV, many times tested the effects of business capabilities on performance and competitive advantage. But the findings have been diverse because of the lack of a valid and reliable measurement instrument. Thus, a measurement instrument has been developed to fulfill this gap. Data collected from 379 executives have been analyzed to test the validity and reliability using confirmatory factor analyzing. Consequently, a measurement instrument with seven dimensions of business capabilities has been obtained.

**Keywords:** *Resource Based View, Business Capabilities, Measuring Business Capabilities*

---

\* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Gebze, Kocaeli, E-posta: zacar@gyte.edu.tr

\*\* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Gebze, Kocaeli, E-posta: zehir@gyte.edu.tr

## KAYNAK TABANLI İŞLETME YETENEKLERİ ÖLÇEĞİ GELİŞTİRİLMESİ VE DOĞRULANMASI

### GİRİŞ

Yoğun rekabet ortamı, günümüz ekonomisinin herkes tarafından genel kabul gören en temel özelliklerinden birisidir. Artık yeni müşteriler ihtiyaçlarını daha hızlı, daha ucuz ve arzu ettikleri şekilde elde etmek istemektedirler. Müşteri odaklı bu yeni ekonomik dönemde nitelik ve nicelik yönünden rekabet edebilmek için işletmelerin bugüne kadar emsali görülmemiş bir şekilde örgütsel değişime gitmeleri gerekmektedir. Bugün bu değişimin rekabet avantajı kazandırabilmesi için işletmeler ya elverişli bir rekabetçi konum elde etmek ya da kendi kaynaklarından gelen yeteneklere dayanmak ve düzenli bir şekilde onlar üzerine yatırım yapmak zorundadırlar. Ancak herhangi bir stratejiye dayanmadan yapılacak kaynak yatırımları da arzu edilen hedefe varmak için yeterli olmayarak gereksiz yere kaynak israfı yapılmış olacaktır.

Literatürde geniş olarak yer alan rekabet avantajını yaratacak işletme stratejilerinin seçimi için genel olarak birbirlerine zıt olarak değerlendirilen, konumlandırma ve kaynak tabanlı görüş (KTG) yaklaşımlarına dayalı stratejileri savunan, iki düşünce ekolü bulunmaktadır.

Konumlandırma teorisi (bkz. Porter, 1980; 1985; 1996; 2001) işletme çevresini stratejinin başlangıç noktası olarak ele almaktadır. Bu nedenle de birçok kez dıştan içe bakış açısı olarak adlandırılmaktadır. Bu düşünce ekolüne göre bir işletme pazarda olası stratejik pozisyonlara erişmeli ve bu stratejik pozisyonlar arasından en elverişli olanını aramalıdır.

Konumlandırma ekolündekilerin düşüncelerine göre dış çevre analizi, işletme için pazardaki hangi konumun en uygun olacağına ilişkin verilen kararlar sonuçlanmaktadır (Porter, 1985). Burada üzerinde durulması gereken önemli bir nokta, dıştan içe doğru olan bakış açısının güçlü durumda bulunan hangi içsel yönün pazarda gelir elde edebileceğine ilişkin teorik bir pozisyon önermesidir. Bundan dolayı konumlandırma düşünce ekolüne göre işletmenin stratejik yönünün temel belirleyicisi, beş güç modeli ya da benzeri bir dışsal analizdir.

KTG (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984;) ise stratejik olarak avantajlı duruma erişmek için konumlandırma düşünce ekolüne göre zıt bir görüşü savunmaktadır. Bu düşünce ekolü işletmenin kaynak tabanını başlangıç noktası olarak ele almaktadır. Kaynak tabanlı görüşe (KTG) göre (Barney, 1986, 1991, 1995; Barney ve Zajac, 1994;

## **Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması**

Wernerfelt, 1984) rekabet avantajı, sürekli değişen pazar şartlarına cevap verebilmek amacıyla yeni kaynak ve yetenekler yaratarak ve var olanları da sürekli geliştirerek elde edilebilmektedir. Dolayısıyla, işletmeler ya da stratejik işletme birimleri (SİB) kaynaklarını ve yeteneklerini stratejik olarak konuşlandırabildikleri takdirde, rekabet mücadelesini mümkün olan en iyi yolla kendi çıkarlarına çevirebilecekler ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacaklardır. Çıkış noktası olarak işletme kaynaklarını ele alması nedeniyle KTG içten dışa bakış açısı olarak adlandırılmaktadır.

Penrose tarafından strateji alanında yapılan çalışmaların KTG teorisinin şekillenmesinde büyük etkileri olmuştur. Penrose'a (1959) göre, yeteneklerini işletmelerinde en iyi şekilde konuşlandıran ve mevcut yeteneklerine yenilerini ekleyen yöneticiler SİB'lerin büyüme planlarının uygulanmasına imkan sağlayacak; bu durum beraberinde yüksek oranlı bir büyüme ile performans artışını getirecektir.

Burada sözü edilen yetenekler, işletmenin hem çalışanlar hem de müşteriler tarafından algılanılan kimliğini temsil etmektedir. Şöyle ki, işletmenin ayırt edici ve taklit edilmesi zor iş davranışları kümesini kullanarak diğer rakiplerine nazaran daha başarılı performans göstermesi onun kendi becerisidir. Dolayısıyla bu yeteneklerden üst seviyede yararlanma yeteneğine sahip olan SİB'lerde bu performans artışı daha yüksek seviyelerde cereyan etmektedir (DeSarbo, DiBenedetto, Jedidi ve Song, 2006). Diğer bir deyişle, kaynaklarını ve yeteneklerini zaman içinde en iyi şekilde geliştiren ve yöneten firmalar ya da SİB'ler rakiplerinden daha üstün başarı göstereceklerdir (Hitt ve Ireland, 1986).

KTG işletme yeteneklerini, firmaların ya da SİB'lerin servetlerine en iyi şekilde hükmetmesine ve faaliyetlerini etkin olarak koordine etmelerine olanak sağlayan beceri ve bilgi demeti olarak tanımlanmaktadır (Barney, 1991; Day, 1994; Hall, 1993). Firmalara ya da SİB'lere özgü yetenekler, işletmelerin tekrarlarla alışılmış iş süreçlerinden ve uygulamalarından kaynaklanması nedeniyle rakip işletmelerce taklit edilmesi genellikle zordur (Dierckx ve Cool, 1989). İşletmeye özel bu yetenekler, uzun dönemli rekabet avantajı yakalama ve performans gösterme açısından işletmelerin temel kaynaklarını oluşturmaktadır. Ancak bu kaynakları büyük avantajlar yakalamak için kullanabilmek ise, işletme yönetimlerinin alacakları stratejik kararlarla ilgilidir. Ayrıca işletmelerin elde ettikleri rekabet avantajını sürdürebilme şansları; mevcut ya da potansiyel yeteneklerinin ne kadar değerli, benzersiz, taklit ve ikame edilemez olduğuna ve bu yeteneklerin yarattığı işletmeye özel sinerjiye bağlıdır.

## **A. Zafer Acar ve Cemal Zehir**

İşletmelerin bu amaçla yeteneklerini, etkin kullanılabilecekleri ve yüksek performans elde edebilecekleri bir şekilde çeşitlendirerek işletme içinde stratejik şekilde konuşlandırmaları gerekmektedir (DeSarbo vd., 2006). Tersine bir ifadeyle, bir şirketin yeterli kaynakları ve/veya yetenekleri olmadığı sürece başarılı olamayacağını söylemek de tamamen yanlış değildir. Bu kapsamda KTG teorisini savunan araştırmacılar tarafından işletme yeteneklerinin işletme performansı ile olan ilişkileri birçok kez test edilmiş ancak çok çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır (Barney, 1991; Celuch, Kasouf ve Peruvemba, 2002; Day, 1994; Droge, Vickery ve Markland, 1994; Hall, 1993; Hitt ve Ireland, 1986). Konuyla ilgili araştırmalar zaman içinde bağımsız bir şekilde gelişmeye devam etmiştir. Araştırmaların birbirinden bağımsız şekilde sürdürülmesi, genellikle araştırmacıların bazı işletme yeteneklerini araştırma kapsamına alırken diğerlerinin etkilerini göz önüne almaması sonucunu da beraberinde getirmiştir. Araştırma sonuçlarının farklılığının en önemli nedenlerinden birisi ise kaynak tabanlı işletme yeteneklerini ölçecek geçerliliği ve güvenilirliği ispatlanmış bir araştırma ölçeğinin bulunmamasıdır.

Bu kapsamda; literatürdeki bu açıklığı gidermek ve gelecekte yapılacak araştırmalarda kullanılmak maksadıyla, kaynak tabanlı işletme yeteneklerine ait tüm boyutları içeren bir araştırma ölçeği elde etmeyi amaçlayan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünün ardından ikinci bölümde kaynak tabanlı işletme yetenekleri ve boyutlarına ilişkin literatürün özeti yer almaktadır. Üçüncü bölüm çalışmanın metodolojisine ayrılmıştır. Son bölümde ise elde edilen ölçekle ilgili değerlendirme ve gelecek araştırmalar için öneriler yer almaktadır.

## **TEORİK ALTYAPI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri**

Yetenek teorisi, firmaların yetenekleriyle birbirinden farklılaşmasından yola çıkar. Bu teorinin fikrinsel kaynağı ise Schumpeter (1942) ve Penrose'a (1959) kadar dayanır. Bir işletmeyi fiziksel ve insan kaynaklarının toplamı olarak görmenin önemini vurgulayan Penrose'dur. Bu bakış açısı işletmenin kaynak tabanlı görünüşü olarak bilinen bakış açısını ortaya çıkarmıştır. Penrose bunun da ötesinde, kaynakların işletmenin büyüme başarısını yakalayabilmesi için biriktirildiğini de vurgulamıştır. Penrose'a göre bir firmanın büyümesi, firmanın yeteneklerinin büyümesini sağlayan hem somut hem de soyut kaynaklarındaki büyümedir (Hiroyuki, 2003).

## **Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması**

Bu bakış açısına göre Penrose, yeni ürünler, yeni teknolojiler, yeni tedarik kaynakları ve örgütsel şekillerdeki inovasyonun rekabet avantajının kaynağı olduğunu savunan ve inovasyonun işletmenin evrimsel teorisine derin etkisi olduğunu düşünen Schumpeter ile büyük bir oranda ortak bakışa sahiptir (Nelson ve Winter, 1982). Şöyle ki, kaynaklar ancak işletmenin büyümesi için inovasyon ve öğrenme yoluyla gelişen yetenekleri oluşturan birer yapı taşı olduklarında değerlidirler. Kaynak ve yetenekler için benzer bir bakış açısı; örgütsel yetenekler terimini yeteneklere örgütsel bakışı ifade etmek için kullanan Chandler (1990) ve yeteneklerin dinamik yapısını vurgulamak için dinamik yetenekler terimi kullanan araştırmacılar (Teece, Pisano ve Shuen, 1997) görülmektedir.

KTG üzerindeki çalışmaların gelişmesiyle, bu yaklaşımın sadece işletmelerin kaynaklarıyla ilgili değil kaynak tabanlı yetenekleriyle ilgili konuları da kapsadığı açıkça ortaya çıkmıştır (bkz. Henderson ve Cockburn, 1994). Yetenekler, bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajının kaynaklarını tanımlayabilme kabiliyetine etkileri nedeniyle araştırmacıların ve yöneticilerin ilgisini çekmektedir.

Birçok araştırmacı yetenekler kavramını farklı şekillerde ifade etmektedirler. Bu alanda yetenek, ayırt edici yetenek, örgütsel yetenek, kabiliyet ve yeterlilik kavramları sık sık birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bu durum kimi zaman kavram karmaşasına da yol açmaktadır. Bu kavram karmaşası ise hatalı araştırmaların tasarlanabilmesi ve yanlış sonuçlara varılması neticesini doğurmaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürmelerinde kendi iç bünyelerindeki kuvvetli yanlarını ortaya koymada çok değerli kaynaklarından olan işletme yetenekleri kavramının tanımlanabilmesi bu nedenle önemlidir.

KTG yetenekleri, rekabet avantajı yaratmak için stratejik seviyede önemli olan içsel kaynaklar havuzu olarak tanımlamaktadır (Barney, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). Ancak bu kaynak havuzunun dinamikliğini ifade etmek isteyen bazı araştırmacılar işletme yeteneklerini, genel olarak, bir işletmenin somut veya soyut kaynaklarını işletme performansını artırmak amacıyla bir görevi ya da faaliyeti gerçekleştirebilmek için kullanmasıdır, diye tanımlamışlardır (Amit ve Schoemaker, 1993; Teece vd., 1997). Grant (1991) ise insan kaynaklarını diğer cansız kaynaklardan ayırarak işletme yeteneklerini insanlar ve kaynaklar arasında koordinasyona dayalı tekrarlar yoluyla öğrenilen karışık kalıplar olarak tanımlamıştır. Marino (1996) ise yetenekleri, işletmeye özel uygulamalar; iş yapma süreçleri ve kültür olarak

## A. Zafer Acar ve Cemal Zehir

tanımlamıştır. Benzer şekilde Helfat ve Peteraf (2003) da kaynak tabanlı işletme yeteneklerini, belirli bir sonuca ulaşmak amacıyla koordine gerektiren görevlerin yapılabilmesi ve örgütsel kaynakların kullanılabilmesi kabiliyetidir diye tanımlamışlardır.

Bu çalışma kapsamında bir işletmenin kaynakları ve kaynak tabanlı yetenekleri şöyle ifade edilecektir: Bir işletme kaynağı, işletmenin sahip olduğu, kontrol ettiği veya kısmen kalıcı bir şekilde erişebildiği bir kıymeti ya da üretimin bir girdisini ifade eder. Kaynak tabanlı işletme yeteneği ise bir işletmenin özel olarak belirlenmiş sonuçları başarma amacıyla koordine edilmiş görevleri alışlagelmiş şekilde yapma ve örgütsel kaynakları kullanma becerisini ifade eder. Bu tanımlamadaki "alışlagelmiş" kavramı "tekrarlara dayalı olarak yapılan faaliyetleri" ifade etmektedir.

Alışlagelmiş faaliyetler kümesi şeklinde ifade edilen yetenek kavramı, bir yeteneği oluşturan faaliyetin performansı için, yeteneğin denenmiş ya da alışlagelmiş faaliyetin yaklaşık olarak eşik seviyesine erişmesi gerektiğini vurgular. Bir şeyi yetenek olarak niteleyebilmek için en azından tutarlı bir şekilde çalışması gereklidir. Bir faaliyetten sadece ilk parça ele alındığında bir yeteneği oluşturamaz (Helfat ve Peteraf, 2003).

Yetenekler bireysel görevlerin yapılması ve bireysel görevlerin koordine edilmesi şeklinde iki çeşit alışlagelmiş faaliyeti içerir. İşleri koordine etme gereksinimi, diğer bir deyişle, bir yeteneğin bireyler ve takımlar tarafından koordine edilmiş çabalarla ilgili olduğunu belirtir (Helfat ve Peteraf, 2003). Morrow ve Wurtz (2000) yeteneklerin tabandan yukarıya bireysel beceriler, bireysel yetenekler ve örgütsel yetenekler şeklinde bir piramit yapısında olduğunu ileri sürerek yeteneklerin bireysel, bireyler arası ve takımlar arası koordine edilmiş alışlagelmiş faaliyetlerden oluştuğunu fikrini desteklemektedir.

Basit olarak bir yetenek, fonksiyonelliğin mümkün olan en üst düzeyine ulaşamasa da, tutarlılığın eşik seviyesine ulaşabilecektir. Örgütler belli bir yeteneğin etkinliğinde veya verimliliğinde farklılaşabilirler. Bir örgütün bir yeteneğe sahip olması demek, sadece bir faaliyetin tekrarlara dayalı, tutarlı performansına izin veren fonksiyonelliğinin neredeyse minimum seviyesine erişmiş olması demektir. Örneğin, kitlesel üretim yapan otomobil üreticileri arasında Toyota daha iyi arabalar üretir. Perakendecilikte, Wall-Mart'ın üstün bir lojistik desteği vardır. Benzer şekilde ülkemizde Arçelik müşteri şikayetlerini giderme ve satış sonrası servis hizmetlerinde tüm rakiplerinin önüne geçmiştir. Diğer firmalar Toyota, Wall-Mart ve Arçelik'in yeteneklere bakış açısını taklit etseler dahi Toyota, Wall-Mart ve Arçelik alanlarında en üst düzeyde kalmaya devam etmektedir.

## **Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması**

### **Kaynak Tabanlı İşletme Yeteneklerinin Boyutları**

Yeteneklerde bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajının kaynaklarını tanımlayabilme kabiliyetine etkileri nedeniyle araştırmacıların ve yöneticilerin ilgisini çekmektedir. Grant (1991) yetenekleri insanlar ve kaynaklar arasındaki koordinasyonun tekrarlar yoluyla öğrenilen karışık kalıpları olarak tanımlamıştır. Yetenekler konusu üzerine artan ilgi ile birlikte yeteneklerin unsurlarını ya da kategorilerini belirlemede birçok farklı kaynak kullanılmış, çok farklı sınıflandırmalar yapılmıştır.

Bu sınıflandırma gayretlerinden en yaygın olanı işletmelerin fonksiyonel alanlarına göre sınıflandırma yapmaktır. Grant (1991) da bu yaklaşımı savunarak yeteneklerin tanımlanmasında ve sınıflandırılmasında işletme faaliyetlerinin standart sınıflandırılmasının esas olarak alınmasının faydalı olacağını belirtmiştir. Bu yaklaşımla yapılan araştırmalarda da farklı araştırmacılar tarafından işletme yeteneğinin farklı boyutları ortaya konmuştur. Zaman içinde bazı fonksiyonlar birleşmiş, değişen teknolojik ve küresel ortam nedeniyle de yenileri ilave edilmiştir. Bu araştırmalar arasında Snow ve Hrebiniak (1980), Birchall ve Tovstiga (1999) ile Celuch vd.'nin (2002) çalışmaları işletme yeteneklerinin fonksiyonel alanlara göre sınıflandırmasında dikkat çeken örneklerdir. Snow ve Hrebiniak'a (1980) göre işletme yetenekleri genel yönetim, finansal yönetim, pazarlama ve satış, ürün araştırma ve geliştirme, mühendislik, üretim, dağıtım, yasal işler ve personel alanlarında görülmektedir (Grant, 1991). Birchall ve Tovstiga'ya (1999) göre işletme yetenekleri ise pazarlama, satış, mühendislik, operasyonlar ve yönetim fonksiyonlarını içermekteydi (Celuch vd., 2002). Celuch vd.'ne (2002) göre ise işletme yetenekleri globalleşme, üst yönetim, ürün/servis, pazarlama ve satış, teknik, sipariş karşılama ve ortaklık kurma alanlarında görülmektedir.

Bu çalışmada temel olarak işletme yeteneklerinin işletme fonksiyonlarına uygun olarak sınıflandırılması yaklaşımı kabul edilerek, işletme yazınındaki, özellikle yukarıda söz edilen araştırmalar göz önüne alınarak, kaynak tabanlı işletme yetenekleri kategorilere ayrılmıştır. İşletme yeteneklerinin boyutlarının belirlenebilmesi için yapılan ön çalışmalarda işletme yazını taranmış, akademisyenler ve işletme yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılan bu görüşmelerin ışığında çalışmamıza yön gösteren üç çalışmadaki işletme fonksiyonu boyutları üzerinde bazı değişiklikler yapılması gereği ortaya çıkmıştır. Yapılan değişikliklerden sonra çalışmamızda kullanacağımız işletme yeteneklerin boyutları aşağıda açıklanmıştır.

## A. Zafer Acar ve Cemal Zehir

Son zamanlardaki araştırmalar, yaşadığımız dönemde hemen her alanda görölen çarpıcı değişiklikleri ve karmaşık bir çevre içinde yaşama zorunluluğunun ortaya çıktığı küreselleşme çağında (Drucker, 2000; 73-75), müşterilerin global düzeydeki kaynaklara olan ihtiyacının artışıyla beraber global düzeydeki pazarlama, üretim, tedarik ve servis yeteneklerinin artan önemine işaret etmişlerdir (Celuch vd., 2002). 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 bu yeni ekonomik düzende sınırlar ortadan kalkmış, dünya tek bir ekonomi, tek bir pazar haline gelmeye başlamıştır. Bunun bir sonucu 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 pazarlama stratejilerini, üretim seviyelerini ve servis yeteneklerini yeniden ele almak ve global pazarda ayakta kalabilecek düzenlemeleri yaparak globalleşme yeteneği kazanmak zorundadırlar. Bunun yanında önüne geçilemez bir fenomen olan globalleşmenin küçük işletmeler de dahil olmak üzere tüm işletmelerin rakiplerini global olarak düşünmeleri zorunluluğu ortaya çıkarması nedeniyle, **globalleşme yeteneği** ayrı bir yetenek olarak araştırma kapsamına alınmıştır.

Globalleşen ticaret ortamında pazar giderek büyümekte, bununla birlikte rekabet de giderek şiddetlenmektedir. Böyle bir dünyada ayakta kalabilmek için işletmelerin pazarlama ve satış güçlerine giderek daha çok yük düşmektedir. Bu aşamada işletmeler bir seçim yapmak zorundadırlar. Ya dünyaya ürün ve hizmet sunabilmek için ürün hatlarını daha da büyütecekler, ya da uzmanlaşacaklardır. Özellikle kendi temel yeteneklerinden uzaklaşmış işletmelerin gelecekte de var olabilmeleri için, uzmanlaşırken sistematik pazar analizleriyle geleceği çok iyi tahmin edebilmeleri gereklidir. Bu da pazarlama ve satış güçlerinin pazarı çok iyi tahlil ederek üst yönetime doğru kararları vermelerini sağlayacak bilgi akışına sağlamalarına bağlıdır. Dolayısıyla işletmelerde sıklıkla aynı fonksiyon içinde yer alan pazarlama ve satış yetenekleri kritik bir yetenek olarak araştırma kapsamına alınmıştır. Tutundurma, satış gücü, pazar analizi ve müşteri seçimi gibi kabiliyetler birleştirilerek **pazarlama ve satış yetenekleri** olarak yapılandırılmıştır.



## Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması

Üretim mühendisliği kapsamındaki faaliyetlerin bütünlüğünü sağlamak amacıyla Celuch vd.'nin (2002) çalışmasının yer alan ürün kalitesi ve satış sonrası hizmetlerini de kapsayan ürün/servis yetenekleri ile ürün işleme ve araştırma-geliştirme yeteneklerini içeren teknik yetenekler bir bütün olarak ele alınmıştır. Bu fonksiyon geleneksel üretilmiş parçalar yapan sektörlerde ilişkili fakat birbirinden ayrı bulunan süreç ve geliştirme mühendisliğini de bir araya getirerek baştan sona üretim faaliyetlerini içerecek şekilde **üretim yetenekleri** olarak yapılandırılmıştır.

Operasyonlar, sipariş karşılama ve dağıtım yetenekleri olarak bazen düzensiz üretim faaliyet çizelgeleri için tam zamanında stok yönetimine ihtiyaç duyan müşteriler için kritik iki unsur olan dağıtım, erişim zamanı ve üretim hacmi esnekliği konularına odaklanarak sınıflandırılmıştır. Dağıtım konularını da içeren sipariş karşılama yetenekleri ile ürün ve servis yeteneklerinin birbirinden ayrılan satış sonrası hizmetler değişkenleri, üretim ve satış sonrasında yapılan işletme faaliyetlerini içermeleri nedeniyle birlikte değerlendirilmektedirler. Meydana gelen bu yapılanma depolama konusu eksiğiyle işletme lojistiğini temsil etmektedir. Bu nedenle depolama yetenekleri ile ilgili değişkenler de eklenerek bu faktör **lojistik yetenekler** olarak yeniden şekillendirilmiştir. Bu şekilde yapılandırmada da işletme fonksiyonlarına uyum söz konusudur.

Ancak çalışanların yönetimi de dahil olmak üzere bir işletmede var olan kaynaklara dayanarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, tüm beceri ve iş süreçlerini bütünleşik bir örgütsel yetenek haline getirmek gereklidir. Buradaki bütünleştirme mantığı tüm yeteneklere ve iş süreçlerine işletme içinde sahip olmayı değil anahtar iş süreçlerinin ve yeteneklerin kontrolünü gerektirir (Stalk, Evans ve Shulman, 1992). Bu noktada anahtar iş süreçlerinin seçimi ve stratejik karar alma süreçleri işletmeler arasında farklılık gösterecektir. İşletmelerin gerek büyürken, gerekse büyümeyi tamamladıktan sonra bir çok işi, fonksiyonu ve kişisel deneyimi bir araya getirerek işletmenin temel ve özel amaçlarına erişebilmesi için gerekli stratejik tercihlere karar verecek liderlik, vizyon yaratma ve planlama gibi faaliyetleri de içinde bulunduran üst yönetim yeteneklerine ihtiyacı vardır (Celuch vd., 2002; Eisenhardt ve Martin, 2000). Ayrıca, gerek işletme yetenekleri ve gerekse rekabet avantajı üzerine teori oluşturma konusunda hem Penrose'un (1959) büyüme teorisi hem de KTG yöneticilerin ve girişim yeteneğinin rolünü öne çıkarmaktadır. Bu nedenle çalışmamızda **yönetim yetenekleri**, işletmenin liderlerinin önemini yansıtabilecek, vizyon yaratma ve planlama

## A. Zafer Acar ve Cemal Zehir

konularını da içerecek şekilde ayrı bir yetenek boyutu olarak yapılandırılmıştır.

Birchall ve Tovstiga'nın (1999) sınıflandırmasına ilave olarak tedarik zincirindeki artan baskılara cevaben gelişen teknolojilere paralel olarak ortaya çıkan yeni yetenek kategorileri de araştırma kapsamına eklenmiştir. İlk olarak veri değişimi ile mali ve operasyonel raporlama konularındaki enformasyon teknolojisinin artan önemi dikkate alınarak **bilgi sistemleri yeteneği** ayrı bir yetenek olarak araştırma kapsamına eklenmiştir. Bu yaklaşım enformasyon teknolojisi bir kurmay fonksiyonu değil bir hat fonksiyonu olarak görülmelidir diyen Moore (2000) ve bilgi sistemleri yeteneğini ayrı bir yetenek olarak ele alan Celuch vd.'nin (2002) çalışmasıyla uyumludur. Bunun yanında işletmeler arası (B2B) pazarlamanın giderek büyümesi bilgi sistemleri alanını ayrı olarak ele alınması gereken kritik bir beceri alanı haline getirmiştir.

İşletme yetenekleri; kaynakların değerli, nadir, taklit ve ikame edilemeyen ve işletmeye rekabet avantajı sağlayacak şekilde tekrarlar sonucu kalıcı rutin prosedürler haline gelmesidir, şeklinde tanımlanabilir. Öğrenme ise görevleri daha iyi ve hızlı yapabilmek için tekrar ve tecrübe sonucu davranışların kalıcı bir şekilde değiştirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Teece vd., 1997). Her iki tanımdaki tekrarlar ile rutin prosedürler haline getirilmesi, kaynakların yaşanan öğrenme süreci sonucunda yetenekler haline getirilmesi ve öğrenme sürecinin ve bu süreç sonunda elde edilen bilgilerin kalıcı kurumsal bilgi haline getirilmesinin işletmeye sağladığı yararlar nedeniyle Snow ve Hrebiniak (1980), Birchall ve Tovstiga (1999) ile Celuch vd.'nin (2002) işletme yetenekleri sınıflandırmalarında yer almayan **öğrenme yeteneği** çalışma kapsamına dahil edilmiştir.

Son olarak, Liedtka (1996) ile Celuch vd.'nin (2002) çalışmaları dikkate alınarak örgütün yeni yetenekler geliştirme kabiliyetine etki eden **ortaklık kurma yeteneği** yani dış ilişkiler kurma ve geliştirme yeteneği ayrı bir yetenek sınıfı olarak araştırmaya ilave edilmiştir. İşletmeler müşterisi olan işletmelerle ortak çalışma sonucu parçalar geliştirdiği sürece ortaklık, satıcıların alıcılar için değer yaratmasını sağlayan kritik bir beceridir (Celuch vd., 2002). Ayrıca, tedarikçiler ve müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurabilmek Deming (1998) tarafından kalite prensiplerinden birisi olarak sunulmuş ve genel kabul görmüştür.

İşletme kaynaklarını işleyerek bunları birer işletme yeteneği haline getiren işletmenin sahip olduğu, insan kaynaklarıdır. Son zamanlarda insan kaynakları yönetim sürecinin işletmenin rekabetçi yapısının oluşturulmasında giderek daha fazla rol oynaması beklenmektedir.

## **Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması**

Özellikle stratejik yönetimde kaynak tabanlı görüşün yükselişe geçmesi işletmenin insan kaynaklarına, rekabet gücünün kritik katkı sağlayan unsurları olarak, önemli oranda dikkat edilmesi gerektiği sonucunu ortaya çıkartmıştır (bkz. Pfeffer, 1994; Prahalad ve Hamel, 1990; Stalk vd., 1992; Ulrich ve Lake, 1990). Önceki çalışmalar (Huselid, 1995; Huselid, Jackson ve Schuler, 1997) özellikle en iyi ya da yüksek performanslı uygulamalar olarak bilinen ve hedefi çalışanların kabiliyetlerini ve motivasyonlarını yükseltmek olan insan kaynakları uygulamalarının işletme performansı ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Ancak bu ilişki istatistiksel açıdan göreceli olarak zayıf sonuçlar ortaya koymuştur. Araştırmacılar bu sonucu, insan kaynaklarının tüm kaynakların birer yetenek haline gelmesinde gerekli olan katalizör rolü oynaması nedeniyle işletmedeki tüm yeteneklerin içine yayılmış olabileceği şeklinde değerlendirmiştir. Dolayısıyla, insan kaynakları yeteneği ayrı bir yetenek olarak araştırmamıza dahil edilmemiştir.

### **METODOLOJİ**

#### **Hipotezlerin Geliştirilmesi**

Kaynak tabanlı işletme yetenekleri işletmelerin stratejik seviyedeki kaynaklarına dayanmalı ve bir görevin başarılabilmesi için koordine edilmiş alışlagelmiş işlerin başarılmasını sağlamalıdır. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- H1: İşletme fonksiyonlarıyla uyum içindeki her bir işletme yeteneği birbirinden ayrı bir şekilde işletme çapında genel olarak ifade edilen işletme yeteneklerinin alt boyutu olmalıdır.
- H2: Bu boyutlar yukarıda açıklandığı şekilde sekiz adet boyuttan oluşmalıdır.
- H3: İşletmelerde yer alan fonksiyonların işletmelerin temel amaçları uğrunda bir arada ve sinerjik olarak çalışmaları gerekliliğinden dolayı işletme yetenekleri boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmalıdır.

#### **Ölçeğin Geliştirilmesi**

İşletme yazınında yapılan detaylı araştırma sonucunda kaynak tabanlı işletme yetenekleriyle ilgili birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen, araştırmamız kapsamında tanımladığımız yeteneklerin tamamını içerecek geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş bir araştırma ölçeği

## A. Zafer Acar ve Cemal Zehir

bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu eksikliği gidermek amacıyla özgün bir araştırma ölçeği oluşturulması yoluna gidilmiştir.

Bu amaçla yapılan geniş bir literatür araştırması sonucunda konumuzla ilgili güncel ve uluslararası alanda genel kabul görmüş araştırmaların ölçeklerinde yer alan soru cümleleri kapsamlı bir soru formunda birleştirilmiştir. İngilizce olan soru cümleleri işletme yazınına hakim ve iyi derecede İngilizce bilen uzman kişiler tarafından İngilizceden Türkçeye tercüme ve Türkçeden İngilizceye geri tercüme metodu kullanılarak ölçekte kullanılacak soru cümleleri haline getirilmiştir. Böylece Türkçeye ve Türk işletmelerinin örgütsel yapısına uygun bir araştırma ölçeği oluşturulmuştur. İzleyen süreçte elde edilen geniş kapsamlı soru formunda yer alan sorular konunun uzmanı akademisyenler ve işletme yöneticileri ile yapılan görüşmeler ile azaltılarak soru formu haline getirilmiştir.

Araştırma ölçeğinin ilk sürümü en az yüksek lisans mezunu 45 işletme yöneticisi üzerinde ön teste tabi tutulmuştur. Yapılan ön test uygulamasında elde edilen veriler sonucunda ölçeğin yapısı, geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiştir. Bu aşamada öncelikle Cronbach alfa ile ölçülen ölçeğin içsel tutarlılığını ve faktör yapısını bozan değişkenler ölçek dışında bırakılmıştır. Bunu izleyen aşamada yapılan faktör analizi ile faktör yüklerinin beklediğimiz şekilde ayrılıp ayrılmadığı kontrol edilmiştir. Bu aşamada yapısal geçerliliği bozan tüm değişkenler tek tek ele alınarak yeniden "tercüme, tersine tercüme" prosedüründen geçirilmiştir. Ayrıca araştırmamıza ön test aşamasında katılan yöneticilerle yapılan görüşme ile mevcut değişkenlerde anlam kayması ya da ifade bozukluğu olup olmadığı sorgulanmıştır. Bu detaylı çalışma sonucunda ortaya çıkan sekiz boyutlu 47 değişkenli soru formuna, araştırma kapsamımıza giren işletmelere gönderilmek üzere son şekli verilmiştir. Likert tipi 7'li ölçek kullanılan soru formunda yer alan işletme yetenekleri ölçeği Ek 2'de sunulmuştur.

### Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırma evrenini, Marmara Bölgesinde konuşlu orta ve büyük ölçekli üretim işletmeleri oluşturmaktadır. Söz konusu işletmeler İstanbul Ticaret Odası veritabanından tesadüfî örneklem metoduyla seçilmiştir. Ardından, soru formları seçilen işletmelerin üst düzey yetkililerine çalışmanın amacı ve içeriğini açıklayan bir yazı ekinde postalanmıştır.

Araştırmaya katılması için başvuru alan firmalardan gelen soru formları arasından veri saklanması nedeniyle değerlendirilmeyen soru formları elenmiştir. Böylece örneklemimiz 175 adet firmadan 379 adet

## **Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması**

soru formu olarak belirlenmiştir. Elenen soru formu ile analize katılanlar arasında ortalamalar, firma büyüklüğü ve firma yaşı yönünden bir karşılaştırma yapılmış ve aralarında istatistiksel açıdan herhangi bir farklılık olmadığı görülmüştür. Örneklemimizdeki katılımcılar; işletme sahibi/ortağı (%9), üst düzey yönetici (%20) ve orta düzey yöneticilerden (%71) oluşmuştur. Katılımcı departmanlar ise üretim (%22,5), satış/pazarlama (%22,5), muhasebe (%9), personel (%7) ve diğer (%39) olarak sıralanmıştır. Bu çalışmaya; ana metal (%14), taşa toprağa dayalı imalat (%10), otomotiv (%9,5), makine/metal eşya (%9), gıda (%8,5), tekstil (%7), büro malzemeleri/elektronik (%6) ve diğer imalat (%36) endüstrilerinden katılım olmuştur.

### **Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği için Yapılan Analizler ve Bulgular**

SPSS 13.0 ve AMOS 4 istatistik programlarının kullanıldığı analizlerde, işletme yetenekleri ölçeği oluşturabilmek için ilk olarak soru formunda mevcut 47 değişkenin tamamı analizlere dahil edilmiştir. Ölçek geçerliliği için öncelikle Cronbach alfa değerine bakılmıştır. Analiz sonucunda alfa değerinin 0,970 gibi yüksek bir değerde çıktığı ancak Yet02 değişkeninin silinmesi durumunda (Cronbach's alpha if item deleted) katsayının 0,972'e yükseleceği görülmüştür. Ardından değişkenler arası düzeltilmiş korelasyon katsayılarına (corrected inter-item correlation) bakılmıştır. Elde edilen sonuçların Yet02 değişkeni (0,262) hariç 0,500 ve üzerindeki yeterli değerlerde olduğu görülmüştür. Değişkenler arası çoklu korelasyonların karesi (squared multiple correlation) katsayılarının tamamı 0,500 değerinin üzerinde olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre Yet02 değişkeni ölçekten çıkarılmıştır.

Geriyeye kalan 46 değişkenden oluşan işletme yetenekleri ölçeğinin öngörülen yapısal geçerliliği yapılan keşifsel faktör analizi sonucunda 8 temel bileşen elde edilmesi ile test edilmiştir. Bu aşamada veri indirgeme prosedüründe faktör sayısı belirlerken özdeğeri 1 ve daha yüksek olan faktörler dikkate alınmıştır. Bu faktörlere varimax rotasyonu uygulanarak, değişkenlerden 0,50 ve daha yüksek faktör yüküne sahip olan değişkenler dikkate alınmıştır. Bu aşamada herhangi bir faktöre dahil olmayan Yet18 ve Yet23 değişkenleri ölçek dışına atılmıştır. Keşifsel analiz bulgularına göre faktör yükleri 0,555–0,839 arasındadır.

Kaynak tabanlı teoride işletme yetenekleriyle ilgili test edilmiş ve genel kabul görmüş bir ölçek bulunmamaktadır. Bu nedenle keşifsel faktör analizi ile elde ettiğimiz ölçeğin doğruluğunu test edebilmek için

## A. Zafer Acar ve Cemal Zehir

ölçek yapısı Bagozzi ve Phillips (1982) tarafından önerilen ölçek geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Bu analizler sırasıyla; içerik geçerliliği, tek boyutluluk, güvenilirlik, yakınsama geçerliliği, ayrışma geçerliliği ve öngörü geçerliliğidir.

Model uygunluğunun testi için kullanılan doğrulayıcı faktör analizi, hipotez kurularak oluşturulmuş faktörel bileşenli yapıların test edilmesinde kullanılan bilinen en iyi istatistiksel prosedürdür. Bu prosedür çerçevesinde modelin uygunluğunun değerlendirilmesi çoklu uyum göstergelerine göre yapılmıştır. Bu kapsamda; modelin uygunluğunun değerlendirilmesinde en çok kullanılan yöntem öngörülen modelle elde edilen model arasındaki uygunluğu değerlendiren ki-kare testidir. Ki-kare testinin serbestlik derecesine oranının 1–5 arasında olması sıfır (null) modelinin ve verilerin birbiriyle uygunluğunu göstermekle (Marsh ve Hocevar, 1985) beraber 3'ün altında olması daha yüksek bir uygunluğa işaret etmektedir. Ancak ki-kare testinin örneklem miktarına duyarlılığı nedeniyle var olan gruplar arasındaki farklılıkları bulmada yetersiz kalma ve çok değişkenli normalikten uzaklaşma gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Bu nedenle, araştırmacılar tarafından örneklem miktarı göz önüne alınarak dikkatli bir şekilde yorumlanması gerektiği önerilmiştir (Chau, 1997; Rao, Solis ve Raghunathan, 1999). Araştırmacılar bu nedenle farklı ölçümlerdeki içsel ölçüm hatalarını azaltmak için çoklu uygunluk ölçütlerini kullanmaktadırlar.

Tüm modelin uygunluğunun değerlendirilmesinde genel olarak uygunluk iyiliği ölçütü (GFI) kullanılmaktadır. Bu ölçüm, modelde ortak olarak açıklanan varyans ve kovaryansın göreceli miktarına işaret etmektedir. Modeldeki serbestlik derecesine (df) göre ayarlanmış uygunluğun iyiliği ölçütü (AGFI), GFI değerinden farklıdır. GFI ve AGFI değeri 0-1 aralığında ölçülebilmekte ve yüksek değerler daha güçlü bir uygunluğa işaret etmektedir (Rao vd., 1999; Byrne, 2001). GFI ve AGFI değerleri 0,80–0,89 aralığında ölçüldüğünde iyi, 0,90'ın üzerinde ölçüldüğünde ise çok iyi düzeyde uygunluğa işaret etmektedir (Chau, 1997). Karşılaştırmalı uygunluk ölçütü (CFI) test edilen model ile varsayılan modelin birbirine uygunluğunu belirlemektedir (Bentler, 1990). NFI, NNFI ve IFI serbestlik derecesi kullanılarak başlangıç modelleri ile değerlendirilen modellerin farklılığını göreceli olarak karşılaştırmaktadır (Bentler ve Bonett, 1980). RMSEA ise gözlemlerin modele uygunluğu hakkında bilgi sağlamaktadır. RMSEA değerinin 0,08'den küçük ölçülmesi modelin uygunluğunun iyi düzeyde olduğunun bir ispatıdır. Ancak Byrne, (2001) bu değer 0,05'e eşit veya düşük olması gerektiği savunmaktadır. Diğer tüm göstergelerin (CFI, NFI, ve IFI) 0,90'dan büyük ölçülmesi ise

## Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması

öngörülen modelin ideal model olduğu başka bir deyişle, bulguların mükemmel sonuç verdiğini gösterir.

Keşifsel faktör analizi sonucunda öngörülen ölçeğe ait uyum analizleri sonucu elde edilen veriler şu şekildedir:  $\chi^2=2164,196$ ,  $df=874$ ,  $\chi^2/df=2,476$ ,  $GFI=0,781$ ,  $AGFI=0,752$ ,  $CFI=0,895$ ,  $NFI=0,837$ ,  $IFI=0,896$  ve  $RMSEA=0,062$ . Bu bulgular öngörülen ölçeğin mevcut veriler ışında bazı düzeltmelere ihtiyacı olduğunu ortaya koymuştur. Model uygunluğu daha yüksek bir ölçek elde edebilmek için yapılan düzeltmeler aşağıdadır.

Değişkenlerin bağlı oldukları faktörler üzerindeki standart regresyon yükleri 0,653–0,885 arasında değerler olarak yeterli seviyede olduğu görülmüştür. Hata varyanslarının incelenmesinde mevcut 44 değişken arasında hata varyansı yüksek değişkene rastlanmamıştır. Ancak modifikasyon indislerinin incelenmesi sonucunda; Yet12-Yet11 (81,435), Yet05-Yet06 (52,422), Yet15-Yet14 (50,342), Yet34-Yet35 (42,504), Yet19-Yet20 (37,133), Yet17-Yet13 (37,044), Yet39-Yet37 (18,153), Yet38-Yet37 (12,117) ve Yet22-Yet27 (10,203) değişkenleri arasında yüksek seviyede ortak hata kovaryansı mevcut olduğu tespit edilmiştir. Her bir değişken çiftinde yer alan değişkenleri daha iyi değerlendirebilmek için çoklu korelasyonların kareleri ile regresyon ağırlıklarına bakılmıştır. Bu incelenme sonucunda, Yet17 (0.477; 0.690), Yet38 (0,426; 0,653) ve Yet39 (0,484; 0,696) değişkenlerinin bağlı oldukları faktörlere diğer değişkenlerden daha az etki yaptığı tespit edilerek ölçekten çıkarılmıştır.

Yukarıda açıklanan adımlar takip edilerek üç değişkenin daha ölçekten çıkarılmasıyla, ölçek 41 değişkene indirgenmiştir. Düzeltilmiş ölçekteki 41 değişkenin faktör yüklerini oluşturan standart regresyon ağırlıkları 0,692–0,885 arasında ve t-değerleri istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0,001$ ) bulunmuştur. Model uygunluk değerleri:  $\chi^2=1867,267$ ,  $df=751$ ,  $\chi^2/df=2,486$ ,  $GFI=0,792$ ,  $AGFI=0,761$ ,  $CFI=0,904$ ,  $NFI=0,849$ ,  $IFI=0,904$  ve  $RMSEA=0,062$  olarak bulunmuştur. Yapılan düzeltme sonucunda ortaya çıkan 41 değişkenli ölçekte yer alan hiçbir değişkenin hata varyansının yüksek olmadığı görülmüştür.

Birincil doğrulayıcı faktör analizinin düzeltilmiş ölçek üzerinde uygulanması sonucunda elde edilen değişkenlere ait faktör yükleri ve kritik oranlar ile boyutların faktörel korelasyon katsayıları Ek 1'de görülmektedir. Burada parantez içinde yer alan kritik oranlar istatistiksel anlamlılık değerlerini göstermektedir. Analiz sonuçları 41 değişkenin 8 ayrı boyuta ayrıldığını ve bu boyutlar arasında anlamlı korelasyon ( $p<0,001$ ) bulunduğunu göstermektedir. Ancak global yetenekler boyutunun diğer

## A. Zafer Acar ve Cemal Zehir

tüm boyutlarla arasındaki korelasyonun düşük değerde olması dikkate değerdir.

Birincil doğrulayıcı faktör analizinden sonra H1 hipotezinin ispatlanması için ikincil düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 1’de görüldüğü gibi birincil faktör analizinde oluşan sekiz faktör ikincil faktör analizinde işletme yetenekleri üst faktörü altında birleşmişlerdir. Böylece H1 hipotezi kabul edilmiştir. Faktör yükleri global yetenekler boyutu hariç (0,554) birbirine yakın (0,766–0,911) ve yüksek değerlerdedir. Bulgular istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,001$ ). Model uygunluk değerleri de birincil doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yakın ve yeterli değerlerdedir:  $\chi^2=1925,334$ ,  $df=771$ ,  $\chi^2/df=2,497$ ,  $GFI=0,788$ ,  $AGFI=0,763$ ,  $CFI=0,900$ ,  $NFI=0,845$ ,  $IFI=0,901$  ve  $RMSEA=0,063$ .

Bu çalışmada geliştirilen işletme yetenekleri ölçeğinin istatistiksel olarak geçerliliğini ispat etmek için yapılması gereken diğer işlem ise ilk ve son modelin içsel geçerliliğinin karşılaştırılmasıdır. Elde edilen modelin içsel geçerlilik katsayısı  $\alpha=0,908$  olarak bulunmuştur. Ancak düzeltilmiş model üzerinde yapılan ikincil faktör analizi sonucunda global yetenekler boyutuna ait faktör yükünün diğer faktör yüklerinden uzaklaşması nedeniyle, işletme yetenekleri boyutlarının içsel geçerliliklerine, değişkenler arası korelasyon katsayılarına ve değişkenlerin çıkarılması durumundaki geçerlilik katsayılarına bakılmıştır. İkincil düzey faktör analizi sonucunda elde edilen ölçeğin içsel geçerlilik katsayıları Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 1: İkincil Doğrulayıcı Faktör Analizi Yükleri**

Boyutlar	Faktör Yükleri
Global	0,554
Yönetim	0,831 (9,202)
Üretim	0,831 (8,715)
Pazarlama ve Satış	0,839 (8,976)
Bilgi Sistemleri	0,773 (8,987)
Öğrenme	0,914 (9,415)
Lojistik	0,844 (8,640)
Ortaklık Kurma	0,813 (8,699)

İkinci düzey faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan boyutların faktör yükleri (Tablo 1) ile boyutlar arasındaki korelasyon katsayıları (Ek 1) ve geçerlilik katsayıları (Tablo 2) birlikte incelendiğinde global yetenekler boyutunun ölçeği bozduğu görülmüştür. Bu aşamada global yetenekler boyutu içerdiği üç değişken ile birlikte ölçekten çıkarılmıştır.



## Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması

Dolayısı ile işletme yeteneklerinin sekiz faktörel bileşenden oluştuğunu iddia eden H2 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 2: İkincil Faktör Analizi Sonucuna Göre Modelin İçsel Geçerlilik Katsayıları**

	Düzeltilmiş Değişkenler Arası Korelasyon	Çoklu Korelasyonların Karesi	Cronbach Alfa
Global	0,498	0,268	0,921
Yönetim	0,753	0,599	0,891
Üretim	0,761	0,585	0,892
Pazarlama ve Satış	0,748	0,582	0,892
Bilgi Sistemleri	0,681	0,517	0,898
Öğrenme	0,831	0,722	0,887
Lojistik	0,754	0,611	0,892
Ortaklık Kurma	0,725	0,598	0,894

Global yetenekler boyutunun tüm değişkenleri ile birlikte ölçekten çıkarılmasından sonra doğrulayıcı faktör analizi prosedürü tekrar uygulanmıştır. Düzeltmeler sonucunda geriye kalan 38 değişkenli ve 7 boyuttan oluşan ölçek modelinin boyutları Tablo 3’de görüldüğü gibi işletme yetenekleri yapısal faktörüne düzgün bir şekilde oturmuşlardır. Gerek boyutlara ait faktör yükleri (0,776-0,916), gerekse değişkenlere ait faktör yükleri (0,693–0,886) birbirine yakın ve yüksek değerdedir. Bulgular istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,001$ ). Ölçeği oluşturan 7 faktörel bileşen yetenekler boyutunun alt faktörleri olarak birbirlerinden ayırdıkları için H1 hipotezi tekrar doğrulanmıştır. Ayrıca Tablo 3’deki boyutlar arası korelasyon katsayıları incelendiğinde yetenek boyutları arasında anlamlı korelasyon ( $p < 0,001$ ) bulunması sebebiyle H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Son düzeltmeden sonra elde edilen nihai ölçeğin uygunluk değerleri de birincil doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yakın ve yeterli değerlerdedir. Bu durum ölçeğin uygunluğunu göstermektedir. Çalışma sürecinde elde edilen ölçek modellerinin uygunluk değerlerinin karşılaştırması Tablo 4’dedir. Tabloda, modellere ait verilerin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Ölçek uygunluk katsayıları arasındaki küçük farklılıklar ise modeller arasında serbestlik katsayısı farklılıklarından kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmada geliştirilen işletme yetenekleri ölçeğinin istatistiksel olarak geçerliliğini ispat etmek için yapılması gereken son adım ise nihai

### A. Zafer Acar ve Cemal Zehir

ölçeğin içsel geçerliliğini Cronbach alfa katsayısı ile değerlendirmektedir. Elde edilen ölçeğin içsel geçerlilik katsayısı  $\alpha=0,921$  olarak bulunmuştur. Tablo 5'de nihai ölçekte yer alan işletme yetenekleri boyutlarının içsel geçerlilikleri, değişkenler arası korelasyon katsayıları ve değişkenlerin çıkarılması durumundaki geçerlilik katsayıları verilmiştir.

**Tablo 3: Düzeltilmiş İkincil Doğrulayıcı Faktör Analizi Yükleri**

Boyutlar	R <sup>2</sup>	Faktör Yükleri	1	2	3	4	5	6	7
1. Yönetim	0,34	0,829	1	0,697	0,725	0,615	0,782	0,660	0,653
2. Üretim	0,16	0,826 (11,540)		1	0,703	0,695	0,745	0,678	0,654
3. Pazarlama ve Satış	0,29	0,839 (12,187)			1	0,657	0,750	0,747	0,640
4. Bilgi Sistemleri	0,37	0,776 (12,264)				1	0,722	0,658	0,580
5. Öğrenme	0,13	0,916 (13,388)					1	0,751	0,768
6. Lojistik	0,18	0,845 (11,407)						1	0,768
7. Ortaklık Kurma	0,22	0,814 (11,549)							1

**Tablo 4: Model Uygunluk Değerleri Karşılaştırma Tablosu**

İşlem	Model	Açıklama	x2	df	x2/df	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	IFI	RMSEA
Birincil Faktör Analizi	1	44 Değişken, 8 Boyut	2164.196	874	2.476	0.781	0.752	0.895	0.837	0.824	0.896	0.062
	2	41 Değişken, 8 Boyut	1867.267	751	2.486	0.792	0.761	0.904	0.849	0.836	0.904	0.062
İkincil Faktör Analizi	3	41 Değişken, 8 Boyut	1925.334	771	2.497	0.788	0.763	0.900	0.845	0.835	0.901	0.063
Birincil Faktör Analizi	4	38 Değişken, 7 Boyut	1680.526	644	2.609	0.798	0.767	0.904	0.854	0.840	0.904	0.065
İkincil Faktör Analizi	5	38 Değişken, 7 Boyut	1729.097	658	2.627	0.794	0.768	0.901	0.850	0.839	0.901	0.065

Ancak ölçek geçerliliğini sadece Cronbach alfa katsayısı ile değerlendirmek, tek boyutluluğun varlığı hakkında fikir vermekle birlikte bunu doğrulayamaması nedeniyle yeterli olmamaktadır (Hair, Anderson, Tahtam ve Black, 1998; 611). Bunun yanında ölçek geçerliliği, ölçeği oluşturan değişkenlerin içsel tutarlılığı ve homojenliğinin bir arada olmasını gerektirmesi (Churchill, 1979) nedeniyle Werts, Linn ve Jorseskog (1974) tarafından alternatif olarak önerilen ölçeğin bütünlük

### Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması

geçerlilik katsayısı hesaplanmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981; Rao vd., 1999). Bu katsayının hesaplanmasında ise Bütünleşik Geçerlilik ( $p_c$ )=  $(\sum \text{faktör yükü})^2 / (\sum \text{faktör yükü})^2 + (\sum \text{hata yükü})$  formülü kullanılmaktadır (Werts *et al.*, 1974). Hesaplanan Werts-Linn-Jorsekog ( $p_c$ ) katsayısının Cronbach alfa katsayısına benzerliği nedeniyle ölçek geçerliliğinin değerlendirilmesinde birlikte kullanılması önerilmektedir (Bagozzi, 1981; Werts vd., 1974). Bu çalışmada elde edilen ölçeğin bütünleşik geçerlilik katsayısı  $p_c=0,978$  olarak hesaplanmış olup kabul edilebilir minimum değer 0,50'nin (Hair vd., 1998; 612) ve daha üst bir değer olarak tavsiye edilen 0,70'in (Bagozzi ve Yi, 1988) oldukça üzerindedir.

**Tablo 5: Nihai Modelin İçsel Geçerlilik Katsayıları**

	Düzeltilmiş Değişkenler Arası Korelasyon	Çoklu Korelasyonların Karesi	Cronbach Alfa
Yönetim	0,752	0,594	0,910
Üretim	0,753	0,571	0,910
Pazarlama ve Satış	0,756	0,581	0,910
Bilgi Sistemleri	0,699	0,517	0,915
Öğrenme	0,843	0,721	0,902
Lojistik	0,766	0,610	0,909
Ortaklık Kurma	0,735	0,598	0,912

Nihai ölçek modeline ait uygunluk ve içsel geçerlilik katsayıları bir arada değerlendirildiğinde; her bir boyutun düzeltilmiş değişkenler arası korelasyon katsayılarının 0,3'den büyük olduğu, alfa değerlerinin ise ilk kez yapılan uygulamalı araştırmalarda 0,60 değeri yeterli kabul edilmesine (Churchill, 1979) rağmen güvenilirlik için genel olarak tavsiye edilen 0,70'den büyük (Nunnally, 1978) olduğu ve boyutlara ait çoklu korelasyon katsayılarının hiç birisinin modeli bozmadığı görülmektedir. Elde edilen bulgular Price ve Mueller (1986) tarafından önerilen kabul edilebilirlik seviyesinin üzerindedir. Ölçeğin içsel güvenilirlik katsayısının  $\alpha=0.921$  ve bütünleşik geçerlilik katsayısının  $p_c=0,978$  olması ise elde edilen 38 değişken ve 7 boyutlu ölçeğin kaynak tabanlı işletme yetenekleri ölçeği olarak kabul edilebilirliğini desteklemektedir. Dolayısıyla sekiz işletme yeteneği boyutu öngördüğü için reddedilen H2 hipotezi yedi boyutlu olarak düzeltilerek kabul edilmiştir. Geliştirilen hipotezlerin sonuçlarının toplu olarak gösterildiği nihai model şematik olarak Şekil 1'dedir.

## **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Bu çok boyutlu ölçeğin geliştirilmesinde boyutlar işletme fonksiyonlarına uygun olarak seçilmiştir. Değişkenler ise genel olarak teoriye uygun olduğu takdirde daha önceden bağımsız olarak kullanılarak ampirik olarak test edilmiş değişkenlerin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Bunun yanında teoriye bağlı değişkenler de ilave edilmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin geçerlilikleri için faktör analizlerinden yararlanılmıştır. Öncelikle uygulanan keşifsel faktör analizinde bir faktöre ait değişkenler analiz edildiğinde bu değişkenlerin gruplar halinde ayrı faktörlere yüklenmesi o faktörün tek boyutluluk geçerliliğinin olduğunu göstermiştir. Doğrulayıcı faktör analizi ile her bir değişkenin ilgili faktöre anlamlı olarak yüklendiği yani yakınsama geçerliliği olduğunu göstermiştir. Korelasyon analizleri sonucunda her bir boyuta ait değişkenlik miktarının diğer faktör yapılarının karesinden büyük olması da ayırma geçerliliğinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca yeni oluşturulan ölçeklerde içsel güvenilirlik katsayısının düşük olabileceği literatürde tartışılmasına rağmen ölçeğin tamamının ve her bir boyutunun alfa katsayılarının 0,90'dan büyük olması ölçeğin güvenilirliğini kanıtlamaktadır.

Bu çalışma, kaynak tabanlı görüş üzerine yapılan çalışmaların çokluğuna rağmen bu çalışmaların birbirinden kopukluğundan ve genel kabul görmüş bir ölçeğin mevcut olmamasından ilham almıştır. Yapılan araştırmaların çoğu, bir veya birkaç işletme kaynağı ya da yeteneği üzerine yoğunlaşmışlardır. Oysa salt bir kaynak ya da yetenek üzerine yoğunlaşan işletmeler arzu edilen performansı sağlayamamakta, mevcut tüm kaynak ve yeteneklerini aynı amaç uğruna koordineli bir şekilde harekete geçirerek sinerji yaratmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Elde edilen nihai modeldeki kaynak tabanlı işletme yetenekleri alt boyutlarının aynı üst boyut altında faktörel bileşenlere ayrılırken bir yandan da birbirinden ayrılması ve farklı yetenekleri ölçebilecek şekilde yapılması bunun bir ispatıdır.

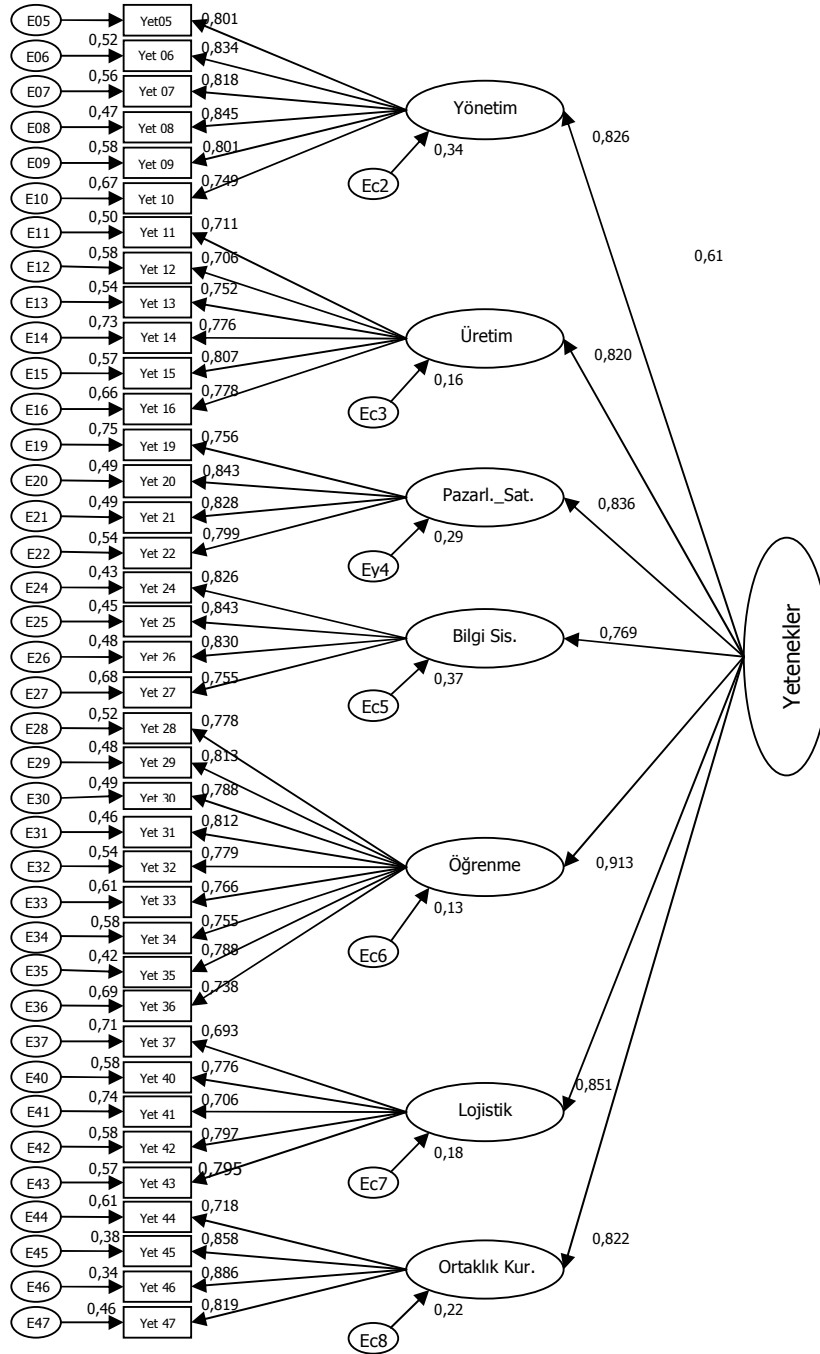
Çalışmamızdaki ölçeği yapılandırırken birkaç araştırmacının gösterdiği yoldan gidilmesi nedeniyle gerçekte işletmeler içerisinde fonksiyonel bir yapı olarak yer almamasına rağmen araştırma kapsamına alınan global yetenekler boyutu modeli bozması gerekçesiyle ölçeğe dahil edilmemiştir. Geriye kalan faktörel bileşenlerin ise işletme çalışanlarının koordineli ve alışlageldik şekilde çalışmaları sonucunda ortaya çıkabilecek aksi takdirde varlığı hissedilemeyecek soyut potansiyel yetenekler olduğu görülmektedir. Tablo 3'te yer alan faktörel bileşenler arasındaki korelasyon katsayılarının incelenmesinde öğrenme yeteneğinin diğer tüm

### **Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması**

yetenek boyutlarıyla yüksek katsayıda korelasyon içerisinde olması işletme kaynaklarından yaratılan ve her biri potansiyel halde bulunan yeteneklerin öğrenmeye ve tekrarlara dayalı olarak ortaya çıktığının bir göstergesidir.

Dolayısıyla bu çalışma sonucunda elde edilen yedi boyutlu ölçek ile kaynak tabanlı görüş teorisine işletme yeteneklerinin tüm boyutlarını içeren bütüncül bir ölçek kazandırılmıştır. Bu ölçeğin yaratılmasında değişkenlerin Türk sanayisinde kullanılan Türkçe dil kullanımına uygun olmasına dikkat edilmiştir. Ölçeğin, arzu edilen performansa ulaşmak için mevcut yeteneklerinden hangilerine yatırım yapılması gerektiğini ortaya çıkarmak isteyen yöneticiler ya da belli bir sektörde işletme kaynaklarına dayanan hangi yeteneklerin üstün işletme performansı yaratacağını ampirik olarak test etmek isteyen araştırmacılar tarafından kullanılabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca ölçeğin akademisyenler tarafından işletme stratejileri, rekabet ortamı gibi diğer değişkenlerle birlikte test edilip teorisinin geliştirilmesi yoluyla Türk sanayisine de katkıda bulunulacağı umut edilmektedir.

A. Zafer Acar ve Cemal Zehir



Şekil 1: İşletme Yetenekleri Ölçeğinin Nihai Modeli

**Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve  
Doğrulanması**

**KAYNAKÇA**

- Amit, R ve Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rents. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Bagozzi, R.P. (1981) An examination of the validity of two models of article. *Multivariate Behavioral Research*, Vol.18, pp.21-37
- Bagozzi, R.P. ve Phillips, L.W. (1982). Representing and Testing Organizational Theories: A Holistic Construct. *Administrative Science Quarterly*, 27, 459-489.
- Bagozzi, R.P. ve Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74 – 94.
- Barney, J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99 -120.
- Barney, J.B. (1995). Looking Inside For Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 9 (4), 49–61.
- Barney, J.B. ve Zajac, E.J. (1994). Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 5–9.
- Bentler, P.M. (1990). On the Equivalence of Factors and Components. *Multivariate Behavioral Research*, 25 (1), 67-74.
- Bentler, P.M. ve Bonett, D.G. (1980). Significant Test Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Birchall, D.W. ve Tovstiga, G. (1999). The Strategic Potential of a Firm's Knowledge Portfolio. *Journal of General Management*, 25, 1–16.
- Byrne, B.N. (2001) *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Mahwah, NJ., Lawrence Erlbaum Associates
- Celuch, K.G., Kasouf, C.J. ve Peruvemba, V. (2002). The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities. *Industrial Marketing Management*, 31, 545-554.
- Chandler, A.D. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Chau, P.Y.K. (1997). Reexamining a Model for Evaluating Information Center Success Using aStructural Equation Modeling Approach. *Decision Science*, 28, 309-334.

#### A. Zafer Acar ve Cemal Zehir

- Churchill, G. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (October), 37 – 52.
- Deming, W.E. (1998). *Krizden Çıkış* (Çev.: Akaş, C.). İstanbul: KalDer Yayınları.
- DeSarbo, S.W., DiBenedetto, C.A., Jedidi, K. ve Song, K. (2006). Identifying Sources of Heterogeneity for Empirically Deriving Strategic Types: A Constrained Finite-Mixture Structural-Equation Methodology. *Management Science*, 52(6), 909-924.
- Dierickx, I. ve Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Droge, C., Vickery, S. ve Markland, R.E. (1994). Sources and Outcomes of Competitive Advantage: An Exploratory Study In The Furniture Industry. *Decision Sciences*, Vol. (5/6), 669 – 689.
- Drucker, P.F. (2000). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, (Çev. Bahçivangil, İ ve Gorbon, G.). İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- Drucker, P.F. (2003). *Geleceğin Toplumunda Yönetim*, (Çev. Zaman, M.). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Eisenhardt, K.M. ve Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, (10-11) (special edition), 1105-1121.
- Fornell, C. ve Larcker, D.D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39 – 50.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Hair, J.F, Anderson, R.E., Tatham, R.L. ve Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 5th ed.
- Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607 -618.
- Helfat, C.E. ve Peteraf, M.A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997–1010.



## **Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması**

- Henderson, R. and Cockburn, I. (1994) Measuring competence: Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.8 (Winter), Pp. 63–84.
- Hiroyuki O. (2003). Transaction Costs and Capabilities as Determinants of the R&D Boundaries of the Firm: A Case study of the Ten Largest Pharmaceutical Firms in Japan. *Managerial and Decision Economics*, 24, 187-211.
- Hitt, M.A. ve Ireland, R.D. (1986). Relationships among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance. *Journal of Management Studies*, 23 (July), 401 - 416.
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635 – 72.
- Huselid, M., Jackson, S.E. ve Schuler, R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171 – 88.
- Kotter, J.P. (1997). Kùltürler ve Koalisyonlar. Gibson, R. (Der.), *Geleceđi Yeniden Düşünmek*, ss.147-158. İstanbul: Sabah Yayınları.
- Liedtka, J.M. (1996). Collaborating Across Lines of Business for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 10, 20–37.
- Marino, K. (1996). Developing Consensus on Firm Competencies and Capabilities. *Academy of Management Executive*, 10, 40–51.
- Marsh, H.W. ve Hocevar, D. (1985). Application of Confirmatory Factor Analysis to the Study of Self-Concept: First and Higher Order Factor Structures and Their Invariance Across Groups. *Psychological Bulletin*, 97, 562-582.
- Moore G.A. (2000) *Living on The Fault Line: Managing Shareholder Value in The Age of the Internet*. Harper Business. New York
- Morrow, M. and Wurtz, W. (2000) Measuring the impact resulting from implementing an organizational capability plan. *Organization Development Journal*, Vol. 18, issue 1(Spring), pp. 65-74
- Nelson, R.R. ve Winter, S.G. (2002). Evolutionary Theorizing in Economics. *Journal of Economic Perspectives*, 16(2), 23–46.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Penrose, E.G. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.

#### **A. Zafer Acar ve Cemal Zehir**

- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M.E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62-78.
- Prahalad, C.K. ve Hamel, G. (1990). The Core Competence of Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Price, J.L. ve Mueller, C.W. (1986). *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield MA: Pitman.
- Rao, S.S., Solis, L.E. ve Raghunathan, T.S. (1999). A Framework for International Quality Management Research: Development and Validation of a Measurement Instrument. *Total Quality Management*, 10(7), 1047-1075.
- Rumelt, R.P. (1984). Toward a strategic theory of the firm. *Competitive Strategic Management* (Ed. R.B. Land), Prentice-Hall, Eaglewood Cliffs, NJ.
- Schumpeter, J.A. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper. NY.
- Snow, C.C. ve Hrebiniak, L.G. (1980). Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25, 317-336.
- Stalk, G., Evans, P. ve Shulman, L.E. (1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 70(March/April), 57 - 69.
- Teece, D.J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Ulrich, D. ve Lake, D.G. (1990) *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. New York, NY: John Willey & Sons Inc.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Werts, C.E., Linn, R.L. ve Joreskog, K.G. (1974). Interclass Reliability Estimates: Testing Structural Assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34, 25-33.

**Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulması**

**Ek 1: Birincil Doğrulamalı Faktör Analizi Yükleri ve Faktörler Arası Korelasyonlar**

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Global</b>	-	,488	,528	,464	,375	,491	,452	,439
Yet01	,833							
Yet03	,838 (18,280)							
Yet04	,857 (18,674)							
<b>2. Yönetim</b>	-	-	,696	,724	,615	,781	,660	,653
Yet05	,799							
Yet06	,833 (18,451)							
Yet07	,819 (18,052)							
Yet08	,847 (18,892)							
Yet09	,800 (17,480)							
Yet10	,749 (16,038)							
<b>3. Üretim</b>	-	-	-	,702	,694	,744	,677	,653
Yet11	,706							
Yet12	,702 (12,873)							
Yet13	,753 (13,777)							
Yet14	,779 (14,233)							
Yet15	,806 (14,702)							
Yet16	,781 (14,266)							
<b>4. Pazar. Satış</b>	-	-	-	-	,657	,750	,747	,639
Yet19	,749							
Yet20	,839 (16,467)							
Yet21	,830 (16,282)							
Yet22	,805 (15,743)							
<b>5. Bilgi Sistemleri</b>	-	-	-	-	-	,722	,657	,580
Yet24	,830							
Yet25	,843 (19,151)							
Yet26	,830 (18,654)							
Yet27	,753 (16,387)							
<b>6. Öğrenme</b>	-	-	-	-	-	-	,751	,768
Yet28	,776							
Yet29	,811 (17,314)							
Yet30	,788 (16,683)							
Yet31	,813 (17,356)							
Yet32	,779 (16,458)							
Yet33	,768 (16,167)							
Yet34	,753 (15,788)							
Yet35	,788 (16,698)							
Yet36	,740 (15,464)							
<b>7. Lojistik</b>	-	-	-	-	-	-	-	,768
Yet37	,692							
Yet40	,777 (13,761)							
Yet41	,712 (12,715)							
Yet42	,792 (13,996)							
Yet43	,792 (13,995)							
<b>8. Ortaklık Kurma</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
Yet44	,719							
Yet45	,855 (16,077)							
Yet46	,885 (16,603)							
Yet47	,822 (15,474)							

Her faktör bileşenin ilk değişkenine ait regresyon değeri 1'e sabitlendiği için t değerini veren kritik katsayı değeri bulunmamaktadır.

**Ek 2: İşletme Yetenekleri Ölçeği Değişkenleri**

<b>Global Yetenekler</b>
1. İşletmemizin global pazarlama stratejilerinin başarısı
2. İşletmemizin farklı ülkelerde üretim yapabilme yeteneği
3. İşletmemizin global düzeyde servis hizmetlerinin seviyesi
4. Uluslararası alanda strateji geliştirme kabiliyetimiz
<b>Yönetim Yetenekleri</b>
5. İşletmemizdeki yöneticilerin liderlik kabiliyetleri
6. Yöneticilerimizin vizyon yaratarak çalışanları bu vizyon doğrultusunda yönlendirme yeteneği
7. Tepe yönetimimizin stratejik planlama yapma kabiliyeti
8. Yöneticilerimizin faaliyet çevremizdeki değişimi algılayabilme yeteneği
9. Yöneticilerimizin eğitimlerinin işletmemizin başarısına katkı seviyesi
10. Yöneticilerimizin iç ve dış iletişim becerileri
<b>Üretim Yetenekleri</b>
11. Ürünlerimizin kalitesi
12. Sektörümüze göre ürünlerimizdeki garanti sistemimiz başarısı
13. Ürünlerimizde kullandığımız teknoloji
14. Yeni ürünler geliştirme yeteneğimiz
15. Mevcut ürünlerinizi değiştirme ve geliştirme yeteneğimiz
16. Yeni fikir ve metotları üretim/imalat sürecine adapte etme yeteneğimiz
17. Üretim sürecinde kullandığımız makine ve teçhizatın modernlik ve gelişmişlik seviyesi
18. Yöneticilerimizin faaliyetlerimizin teknik yönüyle ilgili bilgi seviyesi
<b>Pazarlama ve Satış Yetenekleri</b>
19. Promosyon stratejilerini satıcılar ve/veya acentelerden ziyade bizzat işletmemizce uygulayabilme yeteneğimiz
20. Pazar seçimi esnasında sistematik analiz yapabilme yeteneğimiz
21. Pazarlama ve satış personelimizin, pazarlama ve satış yetenekleri
22. Pazar şartlarındaki değişimlere süratle cevap verebilme yeteneğimiz
23. Satış sonrası hizmetlerimiz ile garanti sistemimizin satışlarımıza etkisi
<b>Bilgi Sistemleri Yetenekleri</b>
24. İhtiyacınız olan bilgileri elde etme, analiz etme ve kullanma için bilgi sistemlerinden yararlanma yeteneğimiz
25. Bilgi sistemlerini kullanma ve elektronik veri alışveriş (şirket içi ve dışı) yeteneğimiz
26. Bilgi sistemlerini kullanarak dış ve iç pazarlarla ilgili bilgi edinme ve irtibat kurma yeteneğimiz
27. Bilgi sistemlerini kullanarak faaliyetlere ve finansal sonuçlara yönelik raporlama yeteneğimiz

**Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve  
Doğrulanması**

<b>Öğrenme Yeteneği</b>
28. Ortaya çıkan değişimler, problemler, zorluklar ile iç ve dış çevredeki fırsatları keşfetme yeteneğimiz.
29. Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için yeni fikirler yaratma yeteneğimiz.
30. Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için mevcut alternatifler arasından uygun seçimler yapabileme yeteneğimiz.
31. Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için yeni fikirler ve bilgileri uygulamaya koyabilme yeteneğimiz.
32. Bir alandaki faydalı fikir, deneyim, bilgi ve uygulamaları işletme içinde ilgili diğer alanlara transfer edebilme yeteneğimiz.
33. Bitmiş işler ve geçmiş deneyimlerin bilgilerinden geri dönüt olarak faydalanma yeteneğimiz.
34. Dış çevreden ihtiyaç duyduğumuz bilgileri elde etme yeteneğimiz.
35. Elde ettiğimiz anlamlı bilgilere katkıda bulunma yeteneğimiz
36. Bilgi ve tecrübelerden tanımladığımız, elde ettiğimiz, geliştirdiğimiz bilgileri tasnif ederek muhafaza etme yeteneğimiz.
<b>Lojistik Yetenekler</b>
37. Dağıtım erişim zamanımızın hızı ve güvenilirliği
38. Dağıtım maliyetlerimizin düşüklüğü
39. Talebe göre lojistik süreçlerde ve ürün karışımında değişiklik yapabileme yeteneğimiz
40. Satış öncesi müşteri hizmetleri yönetim sistemimizin başarısı
41. Müşteri şikayetlerini gidermede tersine lojistik sürecimizin çabukluğu
42. Çalışanlarımızın lojistik ve depolama konularındaki sorunları çözme becerisi
43. Lojistik hizmetlerimizi müşteri taleplerine göre farklılaştırabilme becerimiz
<b>Ortaklık Kurma Yeteneği</b>
44. Müşteri ve tedarikçilerimizle uzun süreli ilişkiler kurabilme yeteneğimiz
45. Ortağımızla karşılıklı olarak birbirimizin hedeflerini ve işletme süreçlerini anlama yeteneğimiz
46. Faaliyet esnasında ortaya çıkan fayda ve riskleri ortağımızla karşılıklı paylaşabilme yeteneğimiz
47. Ortağımızla kültür ve politikalarımızın birbiriyle bağdaşma seviyesi