

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

## DİNAMİK YETENEKLERİN PAZAR VE MÜŞTERİ PERFORMANSINA ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE NİCEL BİR ARAŞTIRMA

### THE EFFECT OF DYNAMIC CAPABILITIES ON THE MARKET AND CUSTOMER PERFORMANCE: A QUANTITATIVE RESEARCH IN THE SERVICE SECTOR

Öğr. Gör. Saniye YILDIRIM ÖZMUTLU<sup>1</sup>

Prof. Dr. Esin CAN<sup>2</sup>

#### ÖZ

Günümüz dünyasında firmalar rakiplerinden daha fazla müşteriye hizmet vermek ve rakiplerinden daha fazla pazar payı elde edebilmek amacıyla sürekli rekabet hali içerisindeyler. Firmaların rekabet sürecinde kalıcı avantajlar elde edebilmesi rakiplerine nazaran daha fazla yeteneğe sahip olmasını gerektirmektedir. Önemli olan firmaların sahip oldukları yeteneklerini pazarın dinamizmine göre yeniden yapılandırabilmesi ve pazarın koşullarına duyarlı hale getirebilmesidir. Bu süreçte firmaların ve yöneticilerin yeteneklerinin farkına varabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmenin kaynağına ulaşabilmeleri gereklidir. Çalışmada; öncelikli olarak, organizasyonların sahip oldukları yeteneklerin dinamik mi yoksa operasyonel mi olarak değerlendirilmesi gerektiğinin ayrımı literatür desteğiyle ortaya konulmuştur. Bu bağlamda; dinamik yetenek görüşünün firmaların pazar ve müşteri performanslarına nasıl katkıda bulduklarını belirleyerek, hizmet sektöründe ağırlıklı rolü olan lojistik firmaları üzerinde yapılan nicel bir araştırma ile ortaya koymaktır. Araştırmanın bağımsız değişkenini dinamik yetenekler, bağımlı değişkenini müşteri ve pazar performansı oluşturmaktadır. Araştırma modelinde, değişkenler arasında bağlantı kurularak lojistik sektörü üzerindeki etkisi nicel bir çalışma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmada, anket yöntemi kullanılmıştır. Tesadüfi örnekleme yöntemi ile Marmara bölgesinde İstanbul ilinde yer alan ve lojistik sektöründe yönetici olarak çalışan 122 yöneticiye anket uygulanarak veriler elde edilmiştir. Veriler, SPSS istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, dinamik yeteneklerin müşteri ve pazar performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Dinamik Yetenek, Operasyonel Yetenek, Pazar Performansı, Müşteri Performansı.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** L2, L21, L22, L25.

#### ABSTRACT

In today's world, firms are in constant competition to serve more customers, and to achieve more market share than their competitors. The fact that firms have permanent advantages in the competition process requires more competence than their competitors. What is important is that firms can restructure their capabilities according to the dynamism of the market and become sensitive to market conditions. In this process, it is necessary for both firms and managers to be aware of their capabilities and to reach the source of achieving a sustainable competitive

<sup>1</sup> Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Lojistik Programı, saniyeyildirim@nku.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6199-3999>

<sup>2</sup> Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, eesincan@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1754-4867>

advantage. In this study; primarily, the distinction between the capabilities of organizations and whether they should be evaluated as dynamic or operational is presented by literature support. The aim of the study is to determine how view of dynamic capabilities contribute to market performance and customer performance. In addition, a quantitative research on logistics firms, which has a major role in the service sector, is revealed. The independent variable of the research is dynamic capabilities, dependent variable is customer and market performance. In the research model, the impact of the variables on the logistics sector is tried to be demonstrated by a quantitative study. In this study, survey method is used. The data is collected by applying a questionnaire to 122 managers working in the logistics sector in province of Istanbul in the Marmara region with random. Data is analyzed by using SPSS statistical package program. As a result of the analysis, it is determined that dynamic capabilities have a significant effect on customer and market performance.

**Keywords:** Dynamic Capability, Operational Capability, Market Performance, Customer Performance.

**JEL Classification Codes:** L2, L21, L22, L25.

## 1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, firmalar sürekli bir rekabet halindedir. Bu rekabet hali her geçen yıl artarak firmaların iş ortamında bir yoğunluğun ve hareketliliğin oluşmasını sağlamaktadır. Organizasyonlar rekabetin yoğun ve hareketli olduğu ortamlarda performanslarını sürekli iyileştirme ihtiyacı içerisindeyler. Özellikle yöneticilere bu süreçte büyük görevler düşmektedir. Yöneticilerin üstlendiği en önemli görev, organizasyonların performanslarını en üst düzeye çıkarmanın yollarını araştırmasıdır. Öncelikli olarak yöneticiler, organizasyonların çevreye duyarlı olmasını sağlayarak ve bilgi akışını doğru işleyerek müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hizmet geliştirmede stratejik yeteneklerini kullanabilmeyi sağlamalıdır. Stratejik yetenekler ile ifade edilmek istenen firmaların sahip oldukları kaynakları yeniden yapılandırabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Eisenhardt ve Martin (2000:1105-1106) bu durumu şu şekilde ifade etmiştir; “dinamik yetenekler; kaynakların yeni değer yaratma stratejilerine dönüştürülmesiyle dinamik pazarlarda faaliyette bulunan organizasyonlar için değer yaratan ürünler/hizmetler geliştirme, stratejik karar verme gibi özel stratejik ve organizasyonel süreçler kümesidir.” Organizasyonlar sahip oldukları kaynaklarını yapılandırarak kaynaklarını daha iyi kullanabilme becerisi olan dinamik yeteneklere sahip olabilmektedir. Böylece, organizasyonlar sahip oldukları dinamik yetenekleri sayesinde yıkıcı rekabet karşısında ayakta kalabilmeyi başarabilmektedir. Kindström ve diğerleri (2013) ile Hogan ve diğerleri (2011:1265), dinamik yeteneklerin, hizmet işletmelerinde bir inovasyon kaynağı olarak görüldüğünü ifade etmiştir. Schumpeter (1934), “Rekabet temelli avantaj, mevcut kaynakların yaratıcı yıkımına, yeni operasyonel yeteneklerin kombinasyonuna ve inovasyona dayalı rekabetten kaynaklanır” şeklindeki ifadesi dinamik yeteneklerin bir inovasyon kaynağı olduğunu göstermektedir. Dinamik yetenekler, sadece örgütün becerilerini değil, aynı zamanda rekabet avantajının gelişmesini kolaylaştıran ana bileşen faktörleri olarak bilinen temel yetenekleri de içerir (Delgado vd., 2012:80). Dinamik yetenekler, organizasyonların rekabet avantajı elde edebilmesi için değerlerin, yeteneklerin kendisinde değil, yarattıkları kaynak konfigürasyonlarında yattığını ifade etmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000:1106).

Dinamik yetenekler literatürü, dinamik yetenekler ile örgüt performansı ilişkisinde önemli boşlukların olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada, dinamik yetenekler performansı dolaylı olarak mı yoksa doğrudan mı etkide bulunmaktadır? Bu sorunun cevabı aranacaktır. Bu soru araştırmacılar tarafından hala tam olarak cevaplanmamıştır. Bu araştırma bağlamında, hizmet sektörü olan lojistik organizasyonları üzerine yapılacak olan bu nicel araştırma ile dinamik yeteneklerin müşteri ve pazar performansı üzerindeki etkisi sorgulanarak bu boşluk giderilmeye çalışılacaktır. Lojistik sektöründe faaliyette bulunan organizasyonlar dinamik yeteneklere sahip midir? Diğer bir deyişle organizasyonlar operasyonel yeteneklerini yapılandırabilmekte midir ve kaynak konfigürasyonu yaratabilmekte midir? elde edeceğimiz bulgular bu sorulara cevap olmaya çalışacaktır.

## 2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

### 2.1. Operasyonel Yeteneklerin Kavramsallaştırılması

Teece ve diğerleri (1997:520) yetenek kavramını, “bir organizasyonun zaman içinde öğrenme, uyum sağlama, değiştirme ve yenileme becerisini yöneten dinamik rutinler” olarak ifade etmişlerdir. Makadok’a (2001:388-389) göre yetenek kavramı, “örgüt içine yerleşik, transfer edilemeyen firmaya özgü, firmanın etkinliğini ve verimliliğini

arttırmakla sorumlu bir tür kaynaklar bütünü” olarak tanımlanmaktadır. Winter (2000:983) operasyonel yetenekleri, “girdi akışını sağlayan ve belirli çıktılara ulaşmak için firma yönetimlerine bir takım kararlar dizisi sunan yüksek düzeyli rutinler” şeklinde ifade etmektedir. Helfat ve Peteraf’a (2003:999) göre operasyonel yetenekler, “belirli bir ürünün üretilmesi gibi bir faaliyeti gerçekleştirmek için rutinlerin koordine edilmesini sağlamak” şeklinde ifade etmektedir. Nelson ve Winter (1982) ile Winter (2003:992), firmaların, var olmalarını sağlayan ve yerleşik süreçlerinde ortaya çıkan yeteneklerin, “sıfır düzey yetenekler” oldukları ve bu durumu “operasyonel yetenekler” olarak adlandırmıştır. Bir firmanın operasyonel yeteneklerinin “sıfır düzey yetenekler” olarak adlandırılmasının iki ana nedeni mevcuttur. Birincisi; doğrudan ortamdaki değişikliklere maruz kalmadıkları için ve ikincisi; girdi dönüştürme görevlerinin küçük bölümlerini yürütmekten sorumlu olan çalışanların görevlerini alışılmış bir şekilde yerine getirmeleridir.

## 2.2. Dinamik Yeteneklerin Kavramsallaştırılması

Yapılan araştırma sonuçları, dinamik yeteneklerin yönetim, stratejik yönetim ve örgüt teorileri araştırmalarında geçmişinin çok eski olmadığını göstermektedir. Literatür araştırmaları, Schumpeter (1934-1943), Nelson ve Winter (1982), Dierickx ve Cool (1989), Leonard-Barton (1992), Kogut ve Zander (1992), Collis (1994), Pisano (1994), Grant (1996), Teece ve Pisano (1994), Helfat (1997), Teece ve Diğerleri (1997) gibi araştırmacıların dinamik yetenekler görüşünün gelişimde öncül olduğu sonucunu göstermektedir. Dinamik yetenekler görüşünün gelişim evresine bakıldığında, Teece, Pisano ve Shuen’in 1997 yılında yayınlamış oldukları seminal çalışması teorik olarak gelişimin odak noktasını oluşturmaktadır. Teece ve diğerleri (1997), daha önce dinamik yetenekler kavramı üzerinde araştırma yapan Nelson ve Winter (1982), Dierickx ve Cool (1989), Leonard-Barton (1992), Kogut ve Zander (1992), Pisano (1994), Teece ve Pisano (1994) gibi düşünürlerin seminal çalışmalarını takip ederek bu görüşün gelişim göstermesini sağlamışlardır. Teece, Pisano ve Shuen’in (1997) yayınlamış oldukları seminal çalışmasından bu yana, dinamik yetenekler üzerine araştırma iki ayrı akışta ilerlemiştir. İlk akış, bir firmanın rutinlerine kök salan sıradan yetenekleri yeniden yapılandırmak, inşa etmek ve entegre etmek için dinamik yeteneklerini nasıl kullandığının araştırılmasıdır (Helfat, 1997; Kogut ve Zander, 1992; Teece vd., 1997; Winter, 2003; Zollo ve Winter 2002). İkinci akış, bir firmanın rutinlerine kök salan (operasyonel yetenekler) sıradan yetenekleri nasıl yeniden yapılandırdığına odaklanmak yerine, bir firmanın maddi ve maddi olmayan kaynaklarını yeniden yapılandırmak için dinamik yeteneklerini nasıl kullandığının araştırılmasıdır (Eisenhardt ve Martin, 2000; Helfat ve Peteraf, 2003).

Teece ve diğerleri (1997:515-516), Eisenhardt ve Martin (2000:1106), Makadok (2002:1051) gibi araştırmacılar dinamik yeteneklerin, 1990’lı yılların başından itibaren Kaynak Tabanlı Görüş sonrasında gelişim gösteren bir görüşü ifade ettiğinin belirtmişlerdir. Pavlou ve El Sawy (2006), dinamik yetenekleri, “çevreyi etkili bir şekilde algılama, öğrenme, etkileşim kalıplarını bütünleştirme ve etkinlikleri koordine ederek rekabet koşullarına göre operasyonel yeterliliklerin yeni konfigürasyonlarını dağıtma becerisi” şeklinde kavramsallaştırmaktadır. Dinamik yetenekler, bir organizasyonun çevreye ilişkin değişikliklere yanıt olarak, bilgi dahil, süreç ve kaynak tabanını adapte etme kapasitesini temsil etmektedir (Helfat vd., 2009:3).

## 2.3. Operasyonel Yetenekler ile Dinamik Yetenekler Ayrımı

Clark (1899), Knight (1921) ve Klein (1977) araştırmalarında, dinamik sistem<sup>3</sup> literatürünü inceleyerek, çalışmalarını dinamik yetenekler kavramı üzerine odaklamışlardır. Clark (1899), Knight (1921) ve Klein (1977) yapmış oldukları seminal çalışmalarda dinamik ve operasyonel yetenekler kavramlarını anlamaya çalışmışlardır. Bununla birlikte, Nelson ve Winter (1982), Leonard-Barton (1992), Collis (1994), Teece ve Pisano (1994), Teece ve diğerleri (1997), Eisenhardt ve Martin (2000), Zollo ve Winter (2002), Zahra ve George (2002), Winter (2003), Pavlou ve El Sawy (2006), Helfat ve Winter (2011) gibi araştırmacılar, dinamik ve operasyonel yetenekler arasındaki ayrımı göstermeye çalışan öncül yazarlardır.

Literatür araştırmaları, dinamik yeteneklerin ve operasyonel yeteneklerin, uygulamada iki yetenek tipini açıkça ayırt etmenin zorluğundan bahsetmektedir. Fakat bu iki yetenek arasında teorik olarak net bir ayrım yapmak mümkündür. Birçok araştırmacı dinamik yeteneklerin ve operasyonel yeteneklerin neyi ifade ettiğine yönelik çalışmalar yapmışlardır. Araştırmada bulunan bazı yazarların çalışmaları incelenerek oluşturulan iki yetenek türü arasındaki teorik ayrım Tablo 1’de verilmiştir.

<sup>3</sup> Belirli bir üretim sisteminin dinamik mi yoksa statik mi olduğunu belirleme aracı olarak değişimin varlığına odaklanmak yerine, Knight (1921) sistemik değişimlerin ürettiği sonuçlara odaklanmıştır. Klein (1977) araştırmalarını Knight’ın (1921) çalışmalarına dayanarak geliştirmiştir.

Tablo 1'e göre, bir firmanın operasyonel yetenekleri, girdilerin çıkışlara dönüştürülmesinde doğrudan rol oynamaktadır; Dinamik yetenekleri ise, firmanın dış ortamdaki değişikliklere adapte olmasına yardımcı olmak için organizasyonun sahip olduğu operasyonel yetenekleri değiştirmektedir (Helfat vd., 2009; Helfat ve Winter 2011; Winter, 2003). Güncel literatür, dinamik yeteneklerin, diğer yeteneklerde değişikliklere neden olabilecek güçlü yetenekler olduğunu ve operasyonel yeteneklerin ise statik olduğunu savunmaktadır. Helfat ve Winter (2011:1245) dinamik yetenekler ile operasyonel yetenekler arasındaki en önemli farkın amaçlarına yönelik olduğunu ve amaçlanan sonuçlara göre farklılık gösterdiğini vurgulamaktadır.

**Tablo 1.** Dinamik ve Operasyonel Yeteneklerin Kavramsal Ayırımı

Yazarlar/Yıl	Dinamik Yetenekler	Operasyonel Yetenekler
Teece, Pisano ve Shuen (1997)	Organizasyonun hızla değişen ortamları ele almak için iç ve dış yeterlikleri entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneğidir.	Örgütsel rutin ve süreçleri oluşturan faaliyetlerdir.
Eisenhardt ve Martin (2000)	Bir organizasyonun operasyonel yeteneklerini yeniden birleştirerek, güncelleyerek ve yeniden yapılandırarak (yenileyerek) rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olan becerilerdir.	Bir organizasyonun girdileri çıkışlara dönüştürülmesinde doğrudan rol oynadığı yetenekleridir.
Zollo ve Winter (2002)	Organizasyonun etkinliğini artırmak için sistematik olarak iyileştirilmiş operasyonel rutinlerini oluşturduğu ve üzerinde değişiklik yaptığı, öğrenilmiş, istikrarlı kolektif faaliyetler örüntüsüdür.	Bir organizasyonun operasyonel işleyişine yönelik faaliyetlerdir.
Winter (2003)	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sıradan (Operasyonel) yetenekleri genişletmek, değiştirmek ya da yaratmak için etki eden yeteneklerdir.</li><li>✓ Dinamik yetenekler, sıradan (operasyonel) yeteneklerle kıyaslandığında stratejik öneme sahip olan yeteneklerdir.</li><li>✓ Organizasyonların rekabet avantajı elde edebilmesi için sıradan yeteneklerin üzerine dinamik yeteneklerini konumlandırmaları gerekliliğini vurgulayan yeteneklerdir.</li><li>✓ Ürünleri, ürünlere ilişkin süreçleri ve pazarı yeteneklerin "birinci düzey yetenekler" dir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Aynı ürünü, aynı ölçekte ve aynı müşteri nüfusuna zaman içinde üretip satarak yaşam kazanmaya yöneliktir.</li><li>✓ Operasyonel yetenekler, organizasyonların sahip oldukları sıradan yetenekler olarak nitelendirilmektedir.</li><li>✓ Organizasyonların, var olmalarını sağlayan ve yerleşik süreçlerinde ortaya yeteneklerin, "sıfır düzey yetenekler" dir.</li></ul>
Helfat ve Peteraf (2003)	Organizasyonun operasyon yeteneklerini oluşturma, entegre etme ve yeniden yapılandırma yeteneğidir.	Ürün üretimi gibi bir faaliyetin gerçekleştirilmesinde çeşitli görevlerin yürütülmesi ve koordine edilmesi için rutin bir koleksiyonun kullanılmasıdır.
Helfat ve Winter (2011)	Bir organizasyonun şu anda yaşamını nasıl değiştirdiğini ve radikal değişimlerin çevre koşullarına göre nasıl geliştiğini gösteren bir özelliklerdir.	Bir organizasyonun aynı müşteri popülasyonu için mevcut ürün ve hizmetleri desteklemek amacıyla aynı ölçekte aynı teknikleri kullanarak daha fazla veya daha az bir aktivite gerçekleştirmesini sağlar.
Teece (2014)	Bir organizasyonun sıradan faaliyetlerini yüksek kazançlı çalışmalara yöneltmesine olanak tanıyan daha üst düzey faaliyetler içermesidir.	Sıradan (operasyonel) yetenekler, görevleri gerçekleştirmek için (teknik olarak) gerekli olan idari, operasyonel ve yönetimle ilgili fonksiyonların performansını içerir.

### 3. FİRMA PERFORMANSI

Hiper-Rekabet ve rekabet baskısının yoğun olduğu ortamların varlık göstermesi ile birlikte organizasyonlar performanslarını değerlendirmenin önemini daha iyi anlamışlardır. Organizasyonlar sadece mevcut durumlarını görebilmek amacıyla değil geleceğe yönelik fayda sağlayacağı düşünülen kararları alabilmek amacıyla performans değerlendirmesi yapmaktadır. Bu bağlamda, performans değerlendirmesi ile birlikte gerekli iyileştirmeler ve yenilemeler sağlanıp fırsatlara ulaşılabilirlik mümkün olmaktadır. Organizasyonlar performans değerlendirmesi yaparak sadece ilk adımını atmada değil gelecek adımlarını nasıl atacağına belirlenmesinde katkıda

bulunmaktadır. Bu süreç içerisinde öncelikli olarak organizasyonlar performanslarına etkide bulunan faktörleri belirlemeli ve gerekli analizleri yapmalıdır. Böylece, çalkantılı ortamlarda ve rekabet baskısının yoğun olduğu ortamlarda sürdürülebilir rekabetin sağlanabilmesi ve organizasyonun yaşamını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmesi daha kolay bir hal alacaktır.

### 3.1. Müşteri Performansı ve Pazar Performansı

Performans organizasyonun etkinliği, verimliliği (etkililiği) ve uyarlanabilirliğini içeren çok boyutlu bir yapı olarak görülmektedir. Etkinlik organizasyonel hedeflere ulaşılma derecesini içerir; verimlilik, örgütsel çıktılar ile bu çıktılara ulaşmak için gereken girdiler arasındaki ilişkiyi dikkate alır; uyumluluk, organizasyonun çevresel değişime uyum sağlama yeteneğini yansıtır (Ruekert vd., 1985:15). Organizasyonlar çevresel değişime uyum sağlayabilmek için çevreye duyarlı olmalı ve ortamın koşullarına göre kendini yenileyebilmelidir. Özellikle yüksek hızlı ortamlarda organizasyonların davranışları, müşteri talepleri, teknolojik değişimler rekabet edilebilirliği etkileyen önemli değişkenlerdendir. Artık günümüz organizasyonları istikrarlı bir ortamda faaliyetlerini devam ettirmemektedirler. Çalkantılı ve yüksek hızlı ortamlar firmaların pazar payını, müşteri performansını ve birçok performans faktörünü etkide bulunmaktadır. Bu ortamlarda organizasyonlar talepleri hızlı bir şekilde cevap verebilir konumda olmalıdır ki daha fazla pazar payı elde etme imkânına ulaşabilsinler. Bir organizasyonun pazar payının artması büyüme performansı ile ilişkilendirilmektedir (Jacobs vd., 2011:126). Bu büyüme müşteri sayısında artış, müşteri memnuniyet ve sadakatin sağlanmasında artış, sermaye artışı, pazar payında artış vb. olarak ifade edilebilir.

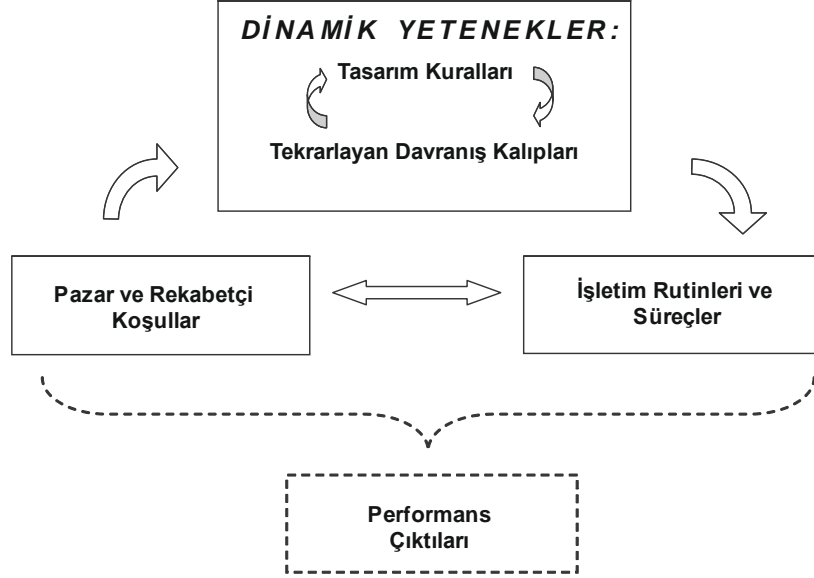
Farklı araştırmacılar pazar performansının ve müşteri memnuniyet performansının ölçümünde farklı ölçütlere yer vermişlerdir. Armstrong ve Overton (1977), pazar performansının satış hacmi, çalışan sayısı gibi maddeler ile ölçülebileceğini ifade etmiştir. Venkatraman ve Ramanujam (1986) pazar performansının, pazar payı artışı, satış artışı, pazar geliştirme, ürün geliştirme gibi maddeler ile ölçülebileceğini ifade etmiştir. Lee ve Billington (1992), müşteri memnuniyet performansının müşteriye özel tasarım, kaliteli hizmet, düşük maliyet, müşteri ile zamanında iletişime geçmek gibi maddeler ile ölçülebileceğini ifade etmiştir. Churchill ve Surprenant (1982), müşteri memnuniyet performansının hizmet sonrası değerlendirme, ürün ya da hizmete ilişkin değerlendirme, beklenen hizmeti verme gibi maddeler ile ölçülebileceğini ifade etmiştir. Dinamik yetenekler literatürü çerçevesinde, “dinamik yetenekler firma performansını nasıl etkiler?” sorusunun cevabı Danneels (2002), Danneels (2011), Drnevich ve Kriauciunas (2011), Gruber ve diğerleri (2010), Helfat (1997), Helfat ve Peteraf (2003), Mahmood ve diğerleri(2011), Zollo ve Winter (2002) gibi birçok araştırmacı tarafından sorgulanmıştır. Yapılacak olan bu araştırma kapsamında “dinamik yetenekler müşteri memnuniyet performansını ve pazar performansını nasıl etkiler?” sorusunun cevabı sorgulanacaktır.

### 3.2. Dinamik Yetenekler ve Performans İlişkisi

Literatür araştırmaları, dinamik yetenekler ve firma performansı ilişkisine yönelik çalışmalar yapan Teece ve Pisano (1994), Helfat, (1997), Teece ve diğerleri (1997), Eisenhardt ve Martin (2000), Zollo ve Winter (2002), Zahra ve George (2002), Helfat ve Peteraf (2003), Pavlou ve El Sawy (2006), Wang ve Ahmed (2007), Teece (2007), Ambrosini ve Bowman (2009), Pavlou ve El Sawy (2011), Teece (2014), Li ve Liu (2014), Teece ve diğerleri (2016) gibi araştırmacılar, dinamik yeteneklerin bir firmanın hızla değişen ortamlarda yeni kaynaklar ve yetenekler yaratarak rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olduğunu savunmaktadır. Ayrıca bir firmanın dinamik yeteneklerinin, tamamlayıcılıkta en uygun kaynak yapılandırılmalarını oluşturarak mevcut kaynaklarının verimliliğini artırarak firmanın performansını da etkileyebileceği görüşünü savunmaktadırlar.

Mulders ve Romme (2009:69) yapmış olduğu araştırmada dinamik yetenekler kavramının içeriğini açan bir çerçeve oluşturmuştur. Şekil 1, dinamik yeteneklerin içeriğini açan bir çerçeveyi göstermektedir. Şekil 1’deki çerçeve, dinamik yeteneklerin ana amacının, faaliyet gösteren rutinleri ve süreçleri (Eisenhardt ve Martin 2000:1106-1107) dinamik bir yeteneğin yeni işletim rutinleri ve süreçleri yaratmaya ya da değiştirmeye hizmet ettiğini ifade etmektedir. Ayrıca bu çerçeve pazar ve rekabet koşullarının, dinamik yeteneklerin ortaya çıkışını ve evrimini etkilemesini ve işletim rutinleri ve süreçlerindeki değişikliklerin piyasa ve rekabet koşullarında dolaylı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Böylece işletim rutinleri ile piyasa arasındaki evrimsel uygunluk ve zaman içindeki rekabet koşulları performansı belirlemektedir (Helfat vd., 2009:26).

Şekil 1. Dinamik Yeteneği Açma (Mulders ve Romme, 2009:69)



Dinamik yetenekler, organizasyon yöneticilerinin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etme arayışlarındaki önemli bir zorluğunu temsil etmektedir (Grewal ve Slotegraaf, 2001:452). Bu temsiliyet organizasyonların sahip olduğu mevcut operasyonel rutinlerin değişen çevreye daha iyi bir şekilde uyan yenileriyle nasıl tazeleyebilecekleri konusunda yöneticilerin düzenli kararlar almalarını sağlayarak avantajlar elde etmelerine imkân sağlamaktadır.

#### 4. METODOLOJİ

##### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacını, Marmara bölgesinde İstanbul'da faaliyette bulunan lojistik firmaları arasında tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen lojistik yöneticilerine yüz yüze görüşülerek yapılan anket uygulaması sonucunda dinamik yetenekler değişkeninin müşteri performansı ve pazar performansı değişkenini etkilediği varsayımı oluşturmaktadır.

Çalışmanın kapsamını, Marmara bölgesinde yer alan İstanbul ilinde faaliyette bulunun lojistik firmaları yöneticileri oluşturmaktadır. Yönetici pozisyonunda yer alan kadın ve erkek yöneticiler ile yüz yüze görüşülerek anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmanın anket uygulamasının İstanbul ilinde yapılmasının sebepleri arasında İstanbul'un lojistiğin merkezi olarak düşünülmesi ve lojistik ağının gelişmiş olması ve hala gelişimine devam etmesi yer almaktadır.

##### 4.2. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın evrenini 2019 yılı itibarıyla Marmara bölgesinde yer alan İstanbul ilindeki 110 Türk ve Yabancı lojistik firması oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, 110 lojistik organizasyonundan tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 85 lojistik organizasyonunda görev yapan toplam 122 yönetici ile yüz yüze görüşme sonucunda anket uygulaması yapılarak verilerin toplanması oluşturmaktadır. Anketin ilk 5 sorusu demografik yapıya ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci kısmını, 31 sorudan oluşan Likert tipi ölçeğe yönelik sorular oluşturmaktadır.

##### 4.3. İstatistiksel Analizler

Lojistik yöneticileri ile yüz yüze görüşme sonucunda uygulanan anketler, SPSS paket programından yararlanılarak elde edilen veriler analiz edilmiştir. Öncelikli olarak demografik bilgilerinin analizi devamında faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

#### 4.3.1. Araştırma Modeli ve Kullanılan Ölçekler

Pavlou ve El Sawy (2006) tarafından oluşturulan ve 2011 yılında revize ettikleri “Dinamik Yetenekler” ölçeği; algılama yeteneği, öğrenme yeteneği, entegrasyon yeteneği ve koordinasyon yeteneği alt boyutlarını içermektedir. Madde sayısı 23 olan bu ölçeğin hesaplanan Cronbach Alfa değeri 0,924’dir.

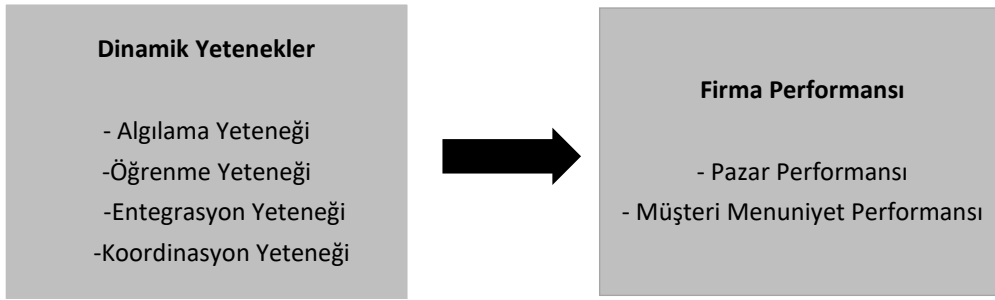
Watkins ve Marsick (1997) tarafından oluşturulan ve Ellinger ve diğerleri (2002) tarafından revize edilen firma performansı olarak ifade edilen ölçeğe ait 7 madde pazar ve müşteri memnuniyet performansı değerlendirmesi için uygun bulunarak araştırma kapsamı içerisine alınmıştır. Antoncic ve Hisrich (2001) tarafından oluşturulan pazar performansı ile ilgili 1 madde daha ölçeğe eklenmiştir. Madde sayısı 8 olan bu ölçeğin hesaplanan Cronbach Alfa değeri 0,857’dir.

Modele bağlı olarak, geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur: H<sub>1</sub> ile H<sub>2</sub> İddia hipotezimizi oluşturmaktadır.

**H<sub>1</sub>:** Dinamik yeteneklerin müşteri memnuniyet performansı üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Dinamik yeteneklerin pazar performansı üzerinde etkisi vardır.

Şekil 2. Araştırma Modeli



#### 4.3.2. Demografik Özelliklerin Analizi

Tablo 2, İstanbul ilinde faaliyet gösteren lojistik organizasyonlarında çalışan yöneticilerin demografik bilgilerini göstermektedir. Tablo 2 analiz sonuçlarına göre; araştırmaya katılan yöneticilerin % 15,6’sı kadın ve % 84,4’ü erkektir. İstanbul ilinde lojistik firmalarında yönetici pozisyonunda çalışan kişiler genel olarak erkek çalışandan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 52,5’i, 26-35 yaş aralığındadır. Elde edilen bu bulgu sonucunda; lojistik sektörde yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin oldukça dinamik olduğu söylenebilir. Yöneticilerin eğitim durumuna bakıldığında ise araştırmaya katılan yöneticilerin %67,2’si lisans mezunudur. Elde edilen bu bulgu sonucunda; lojistik firmalarında yönetici konumunda istihdam edilen kişilerin eğitim düzeylerinin yüksek olmasına dikkat edildiği söylenebilir. Ankete katılan yöneticilerin çalışmış oldukları pozisyonlara bakıldığında % 46,7’si orta düzey yönetici olarak çalışmaktadırlar. Elde edilen bu bulgu sonucunda; araştırma kapsamında bulunan lojistik işletmelerinde, yönetici konumunda çalışan kişilerin yaklaşık yarısı orta düzey yönetici konumundadır. İşletmede çalışan toplam kişi sayısına baktığımızda %43,4’ü 300 ve üzeri kişi çalıştırdığı saptanmıştır. Bu durum işletmenin ölçeğinin belirlenmesi açısından önemlilik göstermektedir. Elde edilen bu bulgu sonucunda; İstanbul ilinde yer alan lojistik organizasyonlarının yaklaşık yarısının büyük ölçekli olduğu söylenebilir.

**Tablo 2.** İstanbul’da Yer Alan Lojistik Firmalarında Çalışan Yöneticilerin Demografik Yapısı

		Kişi Sayısı	%
Cinsiyet	Kadın	19	15,6
	Erkek	103	84,4
	Toplam	122	100,0
Yaş Aralığı	18-25 yaş arası	4	3,3
	26-35 yaş arası	64	52,5
	36-45 yaş arası	38	31,1
	46-55 yaş arası	14	11,5
	56 ve üzeri yaş	2	1,6
	Toplam	122	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	1	,8
	Lise	7	5,7
	Yüksekokul	22	18,0
	Üniversite	82	67,2
	Lisans Üstü	10	8,2
	Toplam	122	100,0
Toplam Çalışan Sayısı	1-9 Arası	6	4,9
	10-99 Arası	37	30,3
	100-199 Arası	14	11,5
	200-299 Arası	12	9,8
	300 ve Üzeri	53	43,4
	Toplam	122	100,0
Yöneticinin Statüsü	Üst Düzey Yönetici	34	27,9
	Orta Düzey Yönetici	57	46,7
	Alt Düzey Yönetici	31	25,4
	Toplam	122	100,0

#### 4.3.3. Faktör Analizi

Bu çalışmada bağımsız değişken dinamik yetenekler ve bağımlı değişken müşteri memnuniyet performansı ile pazar performansına yönelik sorular üzerinde veri setinin faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi uygulanmıştır.

Tablo 3’de, bağımsız değişken dinamik yeteneklere (algılama, öğrenme, entegrasyon ve koordinasyon) yönelik sorular üzerinde veri setinin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Yapılan analizin sonucunda KMO değeri % 90,0 ( $0,900 > 0,50$ ) olarak bulunmuştur. Veri setinin analiz için uygun olduğu anlaşıldıktan sonra faktör sayısının belirlenmesi gerekmektedir. Yapılan araştırma sonucunda faktör analizi yapılmıştır. Bağımsız değişken dinamik yeteneklerin alt boyutu olan öğrenme yeteneği ölçeğinin birinci maddesi ile koordinasyon yeteneğinin ikinci maddesi birden fazla faktöre yüklendiği için ölçekten çıkartılmıştır. Bağımsız değişken dinamik yeteneğe ait sorulara yapılan faktör analizi sonucuna göre değeri 0.50’nin üstünde dört faktör belirlenmiştir. Bu sonuca göre, dört faktör toplam varyansı %60,421’ini açıklamaktadır.



**Tablo 3.** Bağımsız Değişken Faktör Yüğü: Dinamik Yetenekler

Maddeler	Faktör Yüğüleri			
	1	2	3	4
ÖY4_ Firmamızda bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için pratik bir mekanizma vardır.	,733			
ÖY3_ Firmamızda çalışanlar istedikleri bilgilere kolayca erişebilirler.	,717			
ÖY2_ Firmamızdaki çeşitli departmanlar ve çalışanlar özgürce ve sık sık bilgi alışverişinde bulunurlar.	,693			
ÖY6_ Firmamız mevcut bilgileri yeni bilgilere dönüştürmede etkilidir.	,611			
ÖY5_ Firmamız çalışanları yeni fikirler ve çözümleri üretmek için sık sık beyin fırtınası gibi girişimlerde bulunurlar.	,570			
ÖY7_ Firmamız iç ve dış bilgiyi edinerek oluşturduğu bilgi birikimini başarılı bir şekilde kullanır.	,497			
EY5_ Firmamızın her bir departmanının sorumlulukları ve iş görevleri hakkında evrensel bir anlayışı mevcuttur.		,703		
EY3_ Firmamız durumsal talepleri anlayabilmek için iş faaliyetlerini toplu olarak yönetir.		,683		
EY2_ Firmamız bölümler arası işbirliğinde küçük sıkıntılar ile karşılaşır.		,657		
EY4_ Firmamız departmanlarının hedefleri ile organizasyonel hedefleri tutarlıdır.		,629		
EY1_ Firmamız hızla değişen koşulları yönetmek için çeşitli departmanlar arasında işbirliği yapar.		,623		
AY4_ Firmamız yeni pazarlara hızlı bir şekilde girer.			,736	
AY5_ Firmamız yeni ürünleri / hizmetleri hızlı bir şekilde tanıtır.			,722	
AY3_ Firmamız ürünlerini / hizmetlerini bireysel müşteri ihtiyaçlarına göre hazırlar.			,686	
AY1_ Firmamız yeni müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verir.			,551	
AY6_ Firmamız, rakiplerin fiyatlandırma yapılarında önemli değişikliklere yanıt verir.			,549	
AY2_ Firmamız sık sık yeni iş fırsatlarını tanımlamak için çevreyi tarar.			,488	
KY3_ Firmamız açısından kaynakları paylaşmak, bir standart olarak kabul edilir.				,736
KY4_ Firmamız çalışanlarını ilgili bilgi ve becerilerine uygun görevlere atar.				,681
KY5_ Firmamız çalışanların uzmanlığı ve iş süreçleri arasında uyumluluk mevcuttur.				,580
KY1_ Firmamızın çeşitli iş süreçleri birbirine çok uyumludur.				,480
Özütleme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonlu Varimax.				

Tablo 4’de bağımlı değişken pazar performansına ve müşteri memnuniyet performansına yönelik sorular üzerinde veri setinin faktör analizine uygunluğunu test etmek için KMO ve Bartlett testi uygulanmıştır. Yapılan analizin sonucunda KMO değeri % 87,9 ( $0,879 > 0,50$ ) olarak bulunmuştur. Bartlett testi tablo-4’de görüldüğü üzere 0.000 önem düzeyinde anlamlı olduğu analiz edilmiştir ve anlamlı çıkması değişkenler arasında yüksek korelasyonun varlığının göstergesidir. Bağımlı değişken pazar performansına ve müşteri memnuniyet performansına yönelik sorulara yönelik faktör analizi yapılmıştır. Pazar performansına ve müşteri memnuniyet performansı sorulara yönelik yapılan faktör analizi sonucuna göre iki faktör elde edilmiştir. İlk faktörde yeni hizmet ve pazar ağının gelişim performansına yönelik maddeler ve ikinci faktörde müşteri memnuniyeti performansına yönelik maddelere değinilmiştir. Bu sonuca göre, iki faktör toplam varyansın % 62,125’ini açıklamaktadır.

**Tablo 4.** Bağımlı Değişken Faktör Yüğü: Pazar ve Müşteri Memnuniyet Performansı

Maddeler	Faktör Yüğüleri	
	1	2
PP5_ Firmamızın rakiplere kıyasla pazar payındaki artış yüksektir.	,842	
PP1_ Firmamızın çalışan başına ortalama üretkenliği geçen yıla göre daha yüksektir.	,800	
PP7_ Firmamızın pazar yapı geçen yıla göre daha büyüktür.	,750	
PP4_ Firmamız çalışanlarından yeni beceri öğrenme isteğine sahip bireylerin sayısı, geçen yıla göre daha yüksektir.	,594	
PP8_ Firmamızın uygulamaya koyduğu müşteri öneri sayısı geçen yıldan daha fazladır.	,542	
MMP6_ Firmamızın müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.		,828
MMP2_ Firmamızın müşteri şikâyetleri için cevap verme süresi geçen yıla göre daha hızlıdır.		,755
MMP3_ Firmamızın ürün ve hizmetlerini pazarlama süresi geçen yıla göre hızlıdır.		,569
Özütleme Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonlu Varimax.		

#### 4.3.4. Güvenirlik Analizi ve Regresyon Analizi

Tablo 5’de öncelikli veri setinin her bir alt boyutunun güvenirlik analizi Cronbach alfa değerleri elde edilmiştir. Bir faktöre ait ortalama faktör yükü 0,7’nin üzerinde olan sonuçlar talep edilen durumdur. Bu durum yapılan analizler sonucunda yüksektir. Elde edilen sonuçlar, ölçeklerin yakınsak geçerliliğine işaret etmektedir (Bagozzi vd.,1991).

Bağımsız değişken dinamik yetenek alt boyutları (algılama, öğrenme, entegre, koordinasyon) ile bağımlı değişken pazar performansı ve müşteri memnuniyet performansına yönelik Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin her bir alt boyutu için hesaplanan Cronbach alfa değerleri %70’in üzerinde analiz edilmiştir ve bu oranlara göre ölçeklerin güvenilir bir ölçek olduğu saptanmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu saptandıktan sonra değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü belirlemek için Korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Pearson korelasyon analizi sonucuna göre tüm değişkenlerin p (olasılık) değerinin ,000 [p<.001] olduğu saptanmıştır ve tüm değişkenlerin korelasyon değerleri r= 0,338 ile r= 0,667 değer aralığındadır. Değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Dinamik Yetenekler değişkeni, müşteri memnuniyet performansı ve pazar performansı değişkeni arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu ilişkinin varlığı, dinamik yetenek değişkeni artma yöneliminde iken müşteri memnuniyet performansı ile pazar performansı değişkenlerinde de artış gösterme yönelimi olacağı anlamındadır. Değişkenler arası ilişkinin varlığı saptandıktan sonra, bu ilişkinin seviyesini incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 5.** Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Değişkenlerin Korelasyon Katsayıları

	M	SD	1	2	3	4	5	6
Algılama Yeteneği	4,2978	,57903	(,807)					
Öğrenme Yeteneği	4,2951	,59335	,645**	(,860)				
Entegrasyon Yeteneği	4,4082	,47510	,564**	,660**	(,826)			
Koordinasyon Yeteneği	4,2889	,47675	,569**	,608**	,632**	(,740)		
Pazar Performansı	4,2115	,63937	,518**	,338**	,400**	,424**	(,832)*	
Müşteri Performansı	4,2596	,59461	,619**	,451**	,412**	,508**	,667**	(,738)
Not: ** Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir. Cronbach alfa değerleri korelasyon matrisinin köşegeninde parantez içindekilerdir.								

Değişkenler arası ilişkinin varlığı saptandıktan sonra çalışmada, “H<sub>1</sub>: Dinamik yeteneklerin müşteri memnuniyet performansı üzerinde etkisi vardır. H<sub>2</sub>: Dinamik yeteneklerin pazar performansı üzerinde etkisi vardır.” hipotezlerini test etmek ve ilişkilerin yönünü belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişken dinamik yeteneklere ait faktörlerin müşteri ve pazar performansı faktörleri üzerindeki muhtemel etkilerini incelemek üzere çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

**Tablo 6.** Dinamik Yeteneklerin Firma Performansı Üzerindeki Etkisinin Regresyon Katsayıları

Model	Standardize Edilmiş Katsayılar		t	Sig.
	Beta			
1A	(Constant)		1,938	,055
	Algılama Yeteneği	,428	4,020	,000
	Öğrenme Yeteneği	-,135	-1,159	,249
	Entegrasyon Yeteneği	,137	1,215	,227
	Koordinasyon Yeteneği	,177	1,639	,104
Model	Standardize Edilmiş Katsayılar		t	Sig.
	Beta			
1B	(Constant)		2,095	,038
	Algılama Yeteneği	,493	5,065	,000
	Öğrenme Yeteneği	-,001	-,008	,993
	Entegrasyon Yeteneği	-,017	-,161	,872
	Koordinasyon Yeteneği	,239	2,419	,017
Model 1A. Bağımlı Değişken: Pazar Performans; Adjusted R <sup>2</sup> = ,282; F= 12,877				
Model 1B. Bağımlı Değişken: Müşteri Memnuniyet Performans; Adjusted R <sup>2</sup> = ,400; F= 21,133				

Tablo 6’da 1A modeli incelendiğinde, yapılan regresyon analizinde dinamik yeteneğin dört boyutundan algılama yeteneğinin (.000<.001) pazar performans üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Pazar performans ile algılama yeteneği arasında pozitif (0,428) bir ilişkinin varlığı açıklanmaktadır ve t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir [t= 4,020, P= 0.000]. Fakat öğrenme yeteneği, entegrasyon yeteneği ve koordinasyon yeteneğinin (p>.05) pazar performansı üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 6’da 1B modeli incelendiğinde, yapılan regresyon analizinde dinamik yeteneğin dört boyutundan algılama yeteneğinin (.000<.001) müşteri memnuniyet performansı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Müşteri memnuniyet performansı ile algılama yeteneği arasında pozitif (0,493) bir ilişkinin varlığı açıklanmaktadır ve t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir [t= 5,065, P= 0.000]. Müşteri memnuniyet performansı ile koordinasyon yeteneği arasında pozitif (0,239) bir ilişkinin varlığı açıklanmaktadır ve t değerinden bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir [t= 2,419, P= 0.000]. Fakat öğrenme yeteneği ve entegrasyon yeteneğinin (p>.05) müşteri memnuniyet performansı üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Model kapsamında geliştirilen “H<sub>1</sub>: Dinamik yeteneklerin müşteri memnuniyet performansı üzerinde etkisi vardır.” hipotezi desteklenmektedir. [Adjusted R<sup>2</sup>= ,400; F= 21,133]. Bu etkinin %40 oranı açıklanabilmektedir. “H<sub>2</sub>: Dinamik yeteneklerin pazar performansı üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmektedir. [Adjusted R<sup>2</sup>= ,282; F= 12,877]. Bu etkinin %28,2 oranı açıklanabilmektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İstanbul ilinde lojistik hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan araştırma kapsamında, dinamik yetenekler ile müşteri ve pazar performansı arasındaki ilişkilere bakılarak bir dizi analiz sonucunda bulgular elde edilmiştir. Verilerden çarpıcı sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar; Korelasyon analizleri, değişkenler arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Regresyon analizi sonuçları, dinamik yeteneklerin müşteri memnuniyet ve pazar performansı üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Dinamik yeteneklerin hangi performans üzerinde etkisinin daha yüksek oranda olması bakımından kıyaslama yapmak gerekirse, dinamik yeteneklerin en fazla etkiyi müşteri memnuniyet performansı üzerinde göstermesi dikkat çekici bir sonuçtur. Lojistik organizasyonları sonuç itibarıyla hizmet sektörü bünyesinde yer alan organizasyonlardır. Bu bağlamda bu organizasyonların öncelikli amacı, müşteri memnuniyeti ve müşteri devamlılığını sağlayarak pazar performansını artırma ve pazar ağını genişletme isteği içerisinde olması doğal bir yaklaşım olarak görülebilir. Elde edilen sonuçların önemli bir bölümü literatürdeki çalışmaları destekler

niteliktedir. Helfat ve Peteraf'ın (2003) yapmış olduğu araştırmaya göre, “dinamik yetenekler, operasyonel yetenekleri ve kaynakları entegre ederek, güncelleyerek ve yeniden yapılandırarak firma performansını dolaylı olarak etkiler” sonucunu elde etmiştir. Dinamik yetenekler, bir organizasyonun üst yönetimine bağlı olarak, organizasyonun süreçlerinden, sistemlerinden ve yapısından etkilenmektedir (Teece, 2007:1346). Bu durumda organizasyonun performansına etkide bulunmaktadır. Bir organizasyonun rekabet avantajı elde edebilmesi ve üstün performans göstermesinin anahtar yapısı olarak güçlü dinamik yeteneklerin ortak bileşenlerine (örgütsel çeviklik, riski yönetmek, derin belirsizlik altında yönetme gibi) sahip olmak ve akıllı bir yönetimin varlık göstermesi öncelikli durumdur (Teece, 2016:14).

Çalışma sonuçlarını Türkiye’de hizmet sektörü bünyesinde yer alan lojistik organizasyonlarının tamamına genelleme yapılması mümkün değildir ve bu sebeple çalışmanın önemli sınırlılıkları bulunmaktadır. Gelecek araştırmalarda örneklem alanı daha geniş tutularak daha etkili bulgular ortaya konulabileceği düşünülmektedir.

### KAYNAKÇA

- Ambrosini, V., Bowman, C. ve Collier, N. (2009). “Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base”, *British Journal of Management*, 20(1), 9-24.
- Amit, R. ve Schoemaker, P.J. (1993). “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Armstrong J.S ve Overton T.S. (1977). “Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys”, *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Baldwin, C.Y. ve Kim B.C. (1994). *Modularity in-Design: An Analysis Based on the Theory of Real Options*. Harvard Business School, Boston, MA.
- Brush, C.G. ve Vanderwerf, P. A. (1992). “A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Venture Performance”, *Journal of Business Venturing*, 7(2), 157-170.
- Chakravarthy, B.S. (1986). “Measuring Strategic Performance”, *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
- Churchill, G.A. ve Surprenant, C. (1982). “An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, 19(4), 491-504.
- Clark, J.B. (1899). “Natural Divisions in Economic Theory”, *the Quarterly Journal of Economics*, 13(2), 187-203.
- Collis, D.J. (1994). “Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?”, *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152.
- Danneels, E. (2002). “The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences”, *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Danneels, E. (2011). “Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona”, *Strategic Management Journal*, 32(1), 1-31.
- Day, G.S. (1994). *The Capabilities of Market-Driven Organizations*. *The Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Delgado, M. ve Ardila, H., Ibarra, E. (2012). “Organizational Growth: Dynamic Capabilities as a Source of Sustainable Competitive Advantages–Literature Review”, In *Proceedings of the 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, Bogotá, Colombia, Academic Publishing International Limited, 77-84.
- Dierickx, I. ve Cool, K. (1989). “Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage”, *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Drnevich, P.L. ve Kriauciunas, A.P. (2011). “Clarifying the Conditions and Limits of the Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Firm Performance”, *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279.
- Eisenhardt, K.M. ve Martin, J.A. (2000). “Dynamic Capabilities: What Are They?”, *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

- Ellinger, A.E., Ellinger A.D. ve Keller, S.B. (2002). "Logistics Managers' Learning Environments and Firm Performance", *Journal of Business Logistics*, 23(1), 19-37.
- Ford, J.D. ve Schellenberg, D.A. (1982). "Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance", *Academy of Management Review*, 7(1), 49-58.
- Grant, R.M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R.M. (1996). "Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability As Knowledge Integration", *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Grewal, R. ve Slotegraaf, R.J. (2001). "Embeddedness of Organizational Capabilities", *Decision Sciences*, 38(3), 451-488.
- Gruber, M., Heinemann, F., Brettel, M.ve Hungeling, S. (2010). "Configurations of Resources and Capabilities and Their Performance Implications: An Exploratory Study on Technology Ventures", *Strategic Management Journal*, 31(12), 1337-1356.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1990). "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.
- Helfat, C.E. (1997). "Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case of R&D", *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.
- Helfat, C.E. ve Peteraf, M.A. (2003). "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C.E. ve Winter, S.G. (2011). "Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N) Ever-Changing World", *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. ve Winter, S.G. (2009). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, USA: John Wiley & Sons.
- Henderson, R. ve Cockburn, L. (1994). "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", *Strategic Management Journal*, 15(S1), 63-84.
- Hogan, S.J., Soutar, G.N. ve McColl-Kennedy J.R., Sweeney, J.C. (2011). "Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development", *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1264-1273.
- Jacobs, M., Droge, C., Vickery, S.K. ve Calantone, R. (2011). "Product and Process Modularity's Effects on Manufacturing Agility and Firm Growth Performance", *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 123-137.
- Kindström, D., Kowalkowski, C., Sandberg, E. (2013). "Enabling Service Innovation: A Dynamic Capabilities Approach", *Journal of Business Research*, 66(8), 1063-1073.
- Klein, B.H. (1977). *Dynamic economics*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kogut, B. ve Zander, U. (1992). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology", *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Lee, H.L. ve Billington, C. (1992). "Managing Supply Chain Inventory: Pitfalls and Opportunities", *Sloan Management Review*, 33(3), 65-74.
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Li, D.Y., Liu, J. (2014). "Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence from China", *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
- Mahmood, I.P., Zhu, H., ve Zajac, E.J. (2011). "Where Can Capabilities Come from? Network Ties and Capability Acquisition in Business Groups", *Strategic Management Journal*, 32(8), 820-848.

- Makadok, R. (2001). "Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation", *Strategic Management Journal*, 22(5): 387–402.
- Mulders, D.E.ve Romme, A.G.L. (2009). *Unpacking Dynamic Capability: A Design Perspective*. In *New Approaches to Organization Design*, Boston: Springer MA.
- Murphy, G.B., Trailer, J.W.ve Hill, R.C. (1996). "Measuring Performance in Entrepreneurship Research", *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.
- Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982). "The Schumpeterian Tradeoff Revisited", *the American Economic Review*, 72(1), 114-132.
- Pavlou, P.A., El Sawy, O.A. (2006). "From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development", *Information Systems Research*, 17(3), 198-227.
- Pavlou, P.A., El Sawy, O.A. (2011). "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities", *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Pisano, G.P. (1994). "Knowledge, Integration, and the Locus of Learning: An Empirical Analysis of Process Development", *Strategic Management Journal*, 15(S1), 85-100.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1994). "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?", *Strategic Management Journal*, 15(S2), 5-16.
- Rawley, T., Lipson, M. (1985). *Linking Corporate Return Measures to Stock Prices*, St. Charles III: HOLT Planning Associates.
- Ruekert, R.W., Walker, O.C., Roering, K.J. (1985). "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *the Journal of Marketing*, 49(1), 13-25.
- Schumpeter, J.A. (1934). *Change and the Entrepreneur*, Essays of JA Schumpeter.
- Schumpeter, J. A. (1943). "Capitalism in the Postwar World", S. E. Harris (, Ed.), *Postwar Economic Problems*, ss.113–26, New York: McGraw-Hill.
- Teece, D.J. (2007). "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D.J. 2014. "The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms", *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D.J., Pisano, G. (1994). "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*", 3(3), 537-556.
- Teece, D.J., Peteraf, M. ve Leih, S. (2016). "Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy", *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1986). "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Venkatraman, N. ve Ramanujam, V. (1987). "Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence", *Journal of Management*, 13(1), 109-122.
- Wang, C.L. ve Ahmed, P.K. (2007). "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*", 9(1), 31-51.
- Watkins, K.E., Marsick, V.J. (1997). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*, Warwick, RI: Partners for the Learning Organization.
- Winter, S.G. (2003). "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Winter, S.G. (2000). "The Satisficing Principle in Capability Learning", *Strategic management journal*, 21(10-11), 981-996.

- Zahra, S.A., George, G. (2002). "The Net-Enabled Business Innovation Cycle and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Information Systems Research*, 13(2), 147-150.
- Zollo, M., Winter, S.G. (2002). "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, 13(3), 339-351.