


ENTELEKTÜEL SERMAYE VE DİNAMİK YETENEKLER: RESTORAN İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ


*Intellectual Capital and Dynamic Capabilities: A Model Proposal
on Restaurant Business*

Oğuz Nebioğlu¹ & Mustafa Yıldırım²

¹(Dr. Öğr. Üyesi), Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya-Antalya, Türkiye
e-mail: oguz.nebioglu@alanya.edu.tr

 ORCID 0000-0002-3436-7754

²(Dr. Öğr. Üyesi), Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya-Antalya, Türkiye
e-mail: mustafa.yildirim@alanya.edu.tr

 ORCID 0000-0003-4471-1333

1. Giriş

Mevcut çalkantılı çevresel koşullarda örgütlerin faaliyetlerini sürdürmesi, rekabete avantajlarını koruması ve güçlendirmesi salt ekonomik sermayeye bağlı olmaktan çıkmıştır. Beşeri, sosyal ve entelektüel olmak üzere çeşitli alanlarda sınıflanan sermaye türleri, örgütsel amaçların gerçekleşmesinde önemli ve değerli hale gelmiştir (Clarke, Seng ve Whiting, 2011; Dzenopoljac, Yaacoub, Elkanj ve Bontis, 2017). Bu çalışmanın odaklandığı konulardan biri olan entelektüel sermaye, bir örgütün sahip olduğu insan kaynağının yetkinliği, örgütsel düzeyde iş kapasitesi ve paydaşlarıyla olan ilişkilerinin niteliğinden oluşmaktadır. Temelde üç boyutla çerçevelenen entelektüel sermayenin, örgütün yapı ve işleyişini, amaçlara en uygun faaliyetlerin yürütülebilmesinde önemli bir unsur olduğu düşünülmektedir (Petty ve Guthrie, 2000; Khalique, Nassir Shaari ve Isa, 2011). Bu bakımdan bir işletmenin başarısı, rekabet gücü ve örgütsel devamlılığı, sürekli devinim halindeki piyasa koşullarında, entelektüel sermayesini ne düzeyde etkin kullanabildiğine bağlıdır. Dolayısıyla, gerekli yatırım, üretim ve dağıtım kaynaklarına erişimde, bu kaynakların kullanımında ve dönüşümünde ekonomik sermaye gerekli olduğu kadar, aynı süreçlerin etkin ve verimli bir halde gerçekleşmesi ve temel işletmecilik faaliyetlerinin eşgüdümlü yürütülmesi; insan kaynağı, örgütsel yapı ve paydaş ilişkileri ile doğrudan ilgilidir. Nitekim bir işletmenin bu alanlardaki yetkinlik düzeyi, entelektüel sermayesinin güçlü olmasına bağlıdır (Chen, Wang ve Sun, 2012).

Entelektüel sermayenin örgütler için ifade ettiği anlamla yakından ilişkili bir olgu da işletmelerin dinamik yetenekleridir (Hsu ve Sabherwal, 2012; Singh ve Rao, 2016). Dinamik yetenekler, örgütlerin, ilk başta anılan çalkantılı piyasa koşullarına uyum becerilerinin bir göstergesidir. Değişen koşullara uyum her şeyden önce dinamik yeteneklerin boyutlarından olan sezme ile mümkündür. Piyasa özelliklerindeki dönüşüm, rakip firma stratejileri, kırılğan finansal yapılar, hâlihazırda yaşanmakta olan pandemi süreci gibi kriz durumları, işletmeler için ciddi tehditlere yol açmaktadır. Sezgi yeteneği güçlü örgütlenmeler, bu ve benzeri koşulları mümkün olduğunca erken öngörebilmektedir. İkinci dinamik yetenek olan öğrenme, yeni koşulları ve gereklilikleri anlama ve anlamlandırma becerisi olup, üçüncü aşama olan koordinasyona, diğer bir deyişle kaynakları seferber edebilme yeteneğine zemin hazırlamaktadır. Bu üç yetenek, neticede, örgütün iç ve dış koşullar arasında uyuma imkân vermektedir ki bu sonuç, son boyut olan bütünleşme yeteneğinin kapasitesini işaret etmektedir. Bu bağlamda gerek entelektüel sermaye gerekse de dinamik yetenekler, günümüz işletmelerinin kırılğan ve sürekli riske içkin iş ekosisteminde başarılı olabilmesinin temel unsurları haline gelmiştir.

Literatürde her iki konuyla ilgili çeşitli sektörel alanlarda yapılan çalışmalar, onları mümkün kılan ya da engelleyen bireysel, örgütsel ya da yapısal etkenler üzerinde durmuş, bazı çalışmalar da finansal, örgütsel ya da yönetsel kararlarla ilgili sonuçlarını araştırmıştır. Yiyecek-içecek işletmeleri üzerine örgütsel öğrenme, yaratıcılık (Seçilmiş, Kodaş, ve Kodaş, 2017), yenilik (Albayrak, 2017) gibi konularda çalışmalar yapılmış olsa da doğrudan entelektüel sermaye ve dinamik yetenekleri çerçevelemek üzerine gerçekleştirilen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma, restoran işletmelerinin entelektüel sermaye kapasiteleri ve dinamik yetenekleri üzerine keşifsel nitelikli bir model ortaya koyma motivasyonuna dayanmaktadır. Bu noktada temel amaç, restoran işletmelerinin entelektüel sermayelerini, mevcut boyutlarla doğrudan ve dolaylı alt unsurlarla somutlamak ve dinamik yeteneklerinin kapasite, imkân ve olanaklarını çerçevelemektir. Özellikle tüm olumsuz sonuçlarıyla hâlihazırda yaşanmakta olan pandemi sürecinden etkilenen sektörlerden biri olan yiyecek-içecek sektörü ve onun başat işletmelerinden restoranların kriz öncesi, sırası ve sonrası için konum ve aksiyonlarını öngörmek ve uygulayıcıların olası planlarına katkı sağlamak adına çalışmanın değerli bir perspektif sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada öncelikle entelektüel sermaye kavramı üzerinde durulmuş ve çeşitli ampirik araştırma bulgularıyla olası örgütsel sonuçları açıklamıştır. Takip eden bölümde dinamik yetenek kavramı açıklanmıştır. Sonrasında saha araştırması sonuçları analiz edilerek, sonuç kısmında çerçevelenen model açıklanmış ve ilgili akademik alan ve uygulayıcılar için bazı öneriler sunulmuştur.

2. Entelektüel Sermaye Kavramı

Gelişen işletmecilik anlayışı günümüzde işletmeler arası rekabetin somut değerlerden ziyade soyut değerler üzerine bir değişim yaşadığını göstermektedir. İşletmelerin istedikleri karlılık düzeylerine ulaşmalarında maddi kaynaklardan çok maddi olmayan varlıkların etkilerinin arttığı söylenebilir (Sundac ve Krmpotic 2009, 280). Bu noktada entelektüel sermaye öne çıkan bir kavram olmaktadır. Entelektüel sermayenin genel kabul görmüş evrensel bir tanımı bulunmasa da (Rudez ve Mihalic 2007, 189) alanyazında söz konusu kavramı açıklamaya çalışan pek çok tanıma rastlanmaktadır. En temel anlamıyla entelektüel sermaye kazanca dönüştürülebilir bilgi anlamına gelmektedir (Tetik ve Ören 2010, 1). İşletmede değer yaratmak için kullanılacak bilgiler entelektüel sermayeyi temsil eder (Sundac ve Krmpotic 2009, 279). Bu tanımlardan anlaşılması gereken temel husus entelektüel sermayenin işletme için değer yaratması beklenen bilgilerin toplamı olmasıdır. Bu konuda Bontis vd. (2015, 1366), entelektüel sermayeyi işletmeye katma değer üretmek için etkileşime giren fiziksel olmayan faktörler; Stewart (1997) ise zenginliği arttırmak için kullanılan bilgi, enformasyon, entelektüel birikim ve deneyim gibi bileşenlerden oluşan entelektüel bir materyal olarak tanımlamaktadır (Aktaran; Ahlgren 2011, 17). Yukarıdaki tanımlara göre entelektüel sermaye soyut değerler olarak kabul edilse de bu soyut değerlerin somutlaşmış uzantılarını da görmek mümkündür. Hapenciuc'a (2011, 64) göre entelektüel sermaye bilgi ve kültür gibi soyut değerleri kapsarken aynı zamanda işletmeler tarafında geliştirilen ve sahip olunan patentler, lisanslar ve ticari markalar gibi somut değerleri de temsil etmektedir.

Alanyazında entelektüel sermayenin çeşitli boyutlara ayrılarak açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmalar Tablo 1'de özetlenmektedir. Söz konusu araştırmaların bulguları entelektüel sermayenin alt boyutlarını altı farklı kategoride sınıflandırmaktadır. Bunlar insan sermayesi, örgütsel sermaye, ilişkisel sermaye, müşteri sermayesi, yapısal sermaye ve sosyal sermaye olarak isimlendirilmiştir. Söz konusu çalışmaların tümünde ortak biçimde yer bulan tek kategori insan sermayesidir. Diğer bir ifadeyle ilgili çalışmaların tümünün insan sermayesini entelektüel sermayenin temel alt boyutu olarak gördüğü anlaşılmaktadır. Bu çerçevede insan sermayesi kavramına kısa bir açıklama getirilebilir.

- İnsan Sermayesi: İşletme çalışanlarının ve yöneticilerin yetenek, bilgi, beceri ve tecrübesi ile rekabetçi bir çevrede uygulanan akıllı bir organizasyonun faaliyet dinamikleri olarak tanımlanabilir (Sundac ve Krmpotic 2009, 281).

Tablo 1'deki çalışmaların yedisinde yer alan entelektüel sermaye alt boyutu ise yapısal sermayedir. Bazı kaynaklar yapısal sermaye ile örgütsel sermayenin aslında aynı anlama geldiğini ifade etmektedir (Kurt 2008, 42).

- **Yapısal / Örgütsel Sermaye:** İşletmenin sahip olduğu sistem, yapı ve süreçlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Kurt 2008, 43). Patentler, lisanslı ürünler, özgün fikir ve kavramlar, marka kimliği gibi unsurlar da bu sermaye türüne dâhildir.

Entelektüel sermayenin bir diğer boyutu ise ilişkisel sermaye olarak açıklanmaktadır. Çeşitli kaynaklarda ilişkisel sermayeden sosyal sermaye ya da müşteri sermayesi olarak da bahsedilmektedir.

- **İlişkisel / Sosyal Sermaye & Müşteri Sermayesi:** Müşteriler, tedarikçiler, Ar-Ge ortakları ve hükümet gibi işletmenin dış ilişkilerine bağlı tüm kaynaklar olarak açıklanmaktadır (Feng vd. 2012, 902).

Tablo 1. Entelektüel Sermayenin Alt Boyutları ve Örnek Çalışmalar

Araştırmacılar	Entelektüel Sermaye Alt Boyutları					
	İnsan	Örgütsel	İlişkisel	Müşteri	Yapısal	Sosyal
Edvinsson (1997)	√			√	√	
Bontis vd. (1998)	√			√	√	
MERITUM (2002)	√		√		√	
Youndt ve Snell (2004)	√	√				√
Chen vd. (2006)	√		√		√	
Rudez (2007)	√			√	√	
Sundac ve Krmpotic (2009)	√			√	√	
Chien ve Chao (2011)	√	√	√			
Zeglat ve Zigan (2014)	√		√		√	
Wang vd. (2015)	√	√				√

Kaynak: Youndt ve Snell (2004), Chen (2006), Rudez (2007), Sundac ve Krmpotic (2009), Ahlgren (2011), Chien ve Chao (2011), Zeglat ve Zigan (2014), Wang vd. (2015) ve Bontis vd. (2015) kaynaklarının yardımıyla yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1'de yer alan araştırmalar bağlamında entelektüel sermayenin alt boyutları altı farklı kategoride ele alınmış olarak görünse de aslında

insan sermayesi, yapısal sermaye (örgütsel sermaye) ve sosyal sermaye (ilişkisel sermaye & müşteri sermayesi) olmak üzere üç alt boyuttan meydana geldiği söylenebilir. Rudez ve Mihalic (2007) gibi bazı yazarlar aslında müşteri sermayesinin de kendi arasında nihai ve nihai olmayan müşteri sermayesi olarak iki alt sınıfta incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Ancak bu araştırma genel sınıflandırmaya uyarak entelektüel sermayeyi insan sermayesi, yapısal sermaye ve sosyal sermaye olarak üç sınıfta ele almaktadır.

2.1. Entelektüel Sermayenin Örgütsel Sonuçları

Kendi içinde derinlemesine incelenmesinin yanında alanyazında entelektüel sermayenin etkin kullanımının örgütlere sağlayacağı katkılardan da bahsedilmektedir. Söz konusu çalışmalar öncelikle entelektüel sermayenin işletmeler için geliştirilmesinin günümüzde bir zorunluluk halini aldığı ifade etmekte (Chien ve Chao 2011, 2641) ve entelektüel sermayeyi etkin kullanan işletmelerin çeşitli avantajlara sahip olacaklarını işaret etmektedir.

Bu avantajlardan ilki rekabet avantajıdır (Sundac ve Krmpotic 2009; Chien ve Chao 2011; Bontis vd. 2015). Günümüzün rekabetçi piyasasında entelektüel sermayenin etkin kullanımı işletmelerin büyük kazanımlar elde etmesini ve piyasada hayatta kalmalarını sağlamaktadır (Sundac ve Krmpotic 2009, 280). Türkoğlu ve Çizel (2016) entelektüel sermayenin rekabet gücü üzerindeki olası etkisini belirlemek için bir araştırma yürütmüşlerdir. Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otel yöneticileri ile yapılan çalışmada, rekabet gücü üzerinde en önemli etkinin müşteri sermayesi olduğu belirlenmiştir. Entelektüel sermayenin bir diğer avantajı da işletmelerin kalkınmalarında önemli pay sahibi olmasıdır. Pulic vd. (2009) entelektüel sermayenin temel ekonomi ve kalkınma faktörü olarak kabul edildiğini ifade etmektedir. Rekabet avantajı ve kalkınmanın etkisi ile işletmelerin büyümeleri ise bir başka avantaj olarak görülmektedir. Ancak bu büyüme sadece ekonomik büyüme olarak da düşünülmemelidir. Entelektüel sermaye, ekonomik büyümenin belirleyeceği seviyeden farklı birçok seviyede gelişim sağlamaktadır (Hapenciuc vd. 2011, 64). Sözelimi işletmelerin sosyokültürel açıdan zenginleşmeleri ve büyümeleri bu kapsamda ele alınabilir.

Bazı araştırmalar işletmelerde entelektüel sermayenin kullanım düzeyini veya gelişim sürecini gözlemleyerek durum analizi gerçekleştirmektedir. Tetik ve Ören (2010) tarafından yürütülen araştırma İMKB'de 2007-2009 yılları arasında işlem gören sekiz turizm işletmesini incelemiştir. İlgili araştırma bulguları entelektüel sermayenin adı geçen işletmelerde yeterince etkin kullanılmadığını göstermektedir. Yakın zamanlı bir araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Uyrun ve Bilici (2020) Borsa İstanbul'da işlem gören turizm işletmeleri üzerine bir çalışma

gerçekleştirmişlerdir. 12 işletme verisi, maddi olmayan değer yöntemiyle çözümlenmiştir. Sonuçlara göre bu işletmelerin beşinin entelektüel sermayeleri hesaplanabilmektedir. Öte yandan maddi varlıkları düşük olan işletmelerin, yüksek olanlara göre entelektüel sermayelerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Altınkaynak, Durmuşkaya ve Özcan (2018) entelektüel sermayeyi marka değer bağlamında incelemişlerdir. Borsa İstanbul'da hisseleri olan ve turizm endüstrisinde etkin olan işletmelerin mali tablolarında gösterilen marka değerinin işletme karlılığı üzerindeki etkisi ve bunun toplam varlık ve sermayelerindeki oranını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin karlılık oranında marka değerinin önemli bir etkisi söz konusudur. Ancak bu değer, toplam varlık içindeki payı bakımından muhasebe kayıtlarında, anılan önemi ve etkiyi yansıtmayacak şekilde raporlanmamaktadır. Rudez (2007) tarafından yapılan bir çalışmada da Slovenya otel endüstrisinde 2003 ve 2006 yılları arasındaki üç yıllık dönemde entelektüel sermayenin gelişimini incelemeyi ve Slovenya'nın AB'ye girişinin otel endüstrisi üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlamıştır. 2003 yılı ile Slovenya'nın Avrupa Birliği'ne üye olduktan sonra 2006 yılındaki entelektüel sermaye durumu karşılaştırmalı olarak araştırılmıştır. Araştırma bulguları otel işletmelerinin Avrupa Birliği'ne üye olduktan sonra tüm entelektüel sermaye boyutlarında 2003 yılına oranla daha yüksek oranlara ulaşıldığını işaret etmektedir.

İşletmelerin ürün geliştirme ve yeni ürün satışlarında entelektüel sermayenin rolünü araştıran çalışmalar da bulunmaktadır. Chen vd. (2006) tarafından yapılan araştırma entelektüel sermayenin Taiwan'da faaliyet gösteren firmaların yeni ürün geliştirme üzerindeki etkileri üzerine odaklanmaktadır. Sonuçlar bir endüstrinin büyüme oranının artmasıyla, üç entelektüel sermaye türü ve yeni ürün geliştirme performansı arasındaki olumlu ilişkilerin daha güçlü olduğunu göstermiştir. Chien ve Chao (2011) tarafından yapılan araştırma da entelektüel sermayenin yeni ürün satış performansı üzerindeki etkisini test etmektedir. Sonuçlar entelektüel sermayenin yeni ürün satış performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir.

Bir takım araştırmalar ise entelektüel sermayenin işletme performansı üzerindeki etkileri üzerine yoğunlaşmaktadır. Kim vd. (2012) tarafından yapılan çalışma entelektüel sermayeyi üst düzey otel işletmeleri bağlamında incelemiştir. Veriler anket yöntemi ile Seul'de hizmet veren 13 üst düzey otel işletmesinin toplam 253 yöneticisinden elde edilmiştir. Sonuçlar insan sermayesi dışında entelektüel sermaye boyutlarının işletme performansını doğrudan etkilediği; insan sermayesinin ise yapısal ve sosyal sermaye yoluyla işletme performansını dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir. Zeglat ve Zigan (2014) tarafından yürütülen çalışma Ürdün'de 116 otel yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre entelektüel sermayenin işletme performansına olumlu ve önemli

derecede etkileri bulunmaktadır. Kurgun ve Akdağ (2013) dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde entelektüel sermaye ile örgüt performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ile performans arasında pozitif bir ilişki tespit edilirken, insan sermayesi ile performans arasındaki ilişki ters yönlü olarak bulgulanmıştır. Rudez ve Mihalic (2007) tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmada da entelektüel sermayenin otel işletmelerinin finansal performansı üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bontis vd. (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırma Sırbistan otel endüstrisinde entelektüel sermayenin değer yaratıp yaratmadığını ölçmeyi hedeflemektedir. Özellikle entelektüel sermaye ve bileşenlerinin fiziksel ve finansal sermayeye kıyasla ne ölçüde finansal performansı etkilediği araştırılmıştır. 2009-2012 yılları arasında Sırbistan'daki tüm otellere uygulanan çalışmada firma büyüklüğü ve baskı kontrol altına alındıktan sonra karlılık bir ölçüde insan sermayesi ve yapısal sermayeden etkilenmektedir. Karacaer ve Kapusuzoğlu (2010) tarafından yürütülen araştırma entelektüel sermayenin firma değeri üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. 2004-2007 yılları arasında İMKB'de işlem gören turizm firmalarının analiz edildiği araştırmada entelektüel sermaye bileşenlerinin turizm firmalarının karlılıkları, verimlilikleri ve firma değeri üzerinde önemli etkilere sahip oldukları görülmüştür.

Bazı araştırmalar ise insan kaynakları uygulamalarının entelektüel sermaye üzerindeki etkisini ölçmeye odaklanmaktadır. Youndt ve Snell (2004) tarafından yapılan araştırmanın bulguları insan kaynakları uygulamalarının entelektüel sermaye üzerinde olumlu etkileri olduğunu gözler önüne sermiştir. Teo vd. (2014) tarafından yapılan çalışma insan kaynakları uygulamalarının entelektüel sermaye üzerindeki etkileri incelemiştir. Söz konusu araştırmaya göre insan kaynakları uygulamalarının entelektüel sermaye üzerinde doğrudan etkisi olduğu, entelektüel sermayenin de işletme performansını olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. Benzer şekilde entelektüel sermayenin davranışsal sonuçları üzerine araştırmalar da söz konusudur. Töre (2019) yapmış çalışmada entelektüel sermayenin iş tutumları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde yürütülen çalışma sonucunda entelektüel sermayenin, yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bilgi paylaşımı değişkeni de bu etkide aracı role sahiptir. Benzer bir araştırma Yorulmaz ve Alkan (2018) tarafından gerçekleştirilmiştir. Deniz işletmelerindeki yöneticiler üzerinde yapılan saha çalışması ile entelektüel sermayenin örgüt performansının ortaya çıkmasında etkili olduğu, yenilikçiliğin de iki değişken arasındaki anlamlı ilişkide aracılık rolüne sahip olduğu saptanmıştır. Taşgıt, Çömlekçi ve Öncü (2015) ise otel işletmeleri için entelektüel sermayenin öncüllerini çerçevelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Türkiye'deki

beş yıldızlı otel işletmesi yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen çalışma sonunda dört temel boyutun, otel işletmelerindeki entelektüel sermayenin oluşumunda etkili olduğu belirlenmiştir. En önemli öncül insan sermayesidir. Bu boyutu içeren nitelikleri oluşturmaktadır. Sonrasında yapıyla ilgili sermaye bağlamında örgütsel yapı, ilişki yönetimi kapsamında ise müşteri ve paydaşlarla ilişkiler belirlenmiştir. Adıgüzel ve Kayadibi (2015) ise konuyu kişi-örgüt uyumu bağlamında ele almışlar ve entelektüel sermayenin çalışanların iş doyumunu ve örgütsel çekicilik algıları üzerindeki olası etkilerini araştırmışlardır. Bir üniversite hastanesinin çalışanları üzerinde yürütülen çalışma sonuçlarına göre, örgütün sahip olduğu entelektüel sermayeye ilişkin algıların, çalışanların iş doyumları ve örgütü çekici bulmaları üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusudur. Sarı, Keklik ve Ekmen (2020) de yaptıkları araştırmada hastane yöneticilerinin entelektüel sermaye değerlendirmelerini ölçmüştür. Hastane yöneticilerine göre en önemli boyut yapısal sermaye boyutudur ve bunu müşteri ile insan sermayesi takip etmektedir.

Entelektüel sermayenin kullanım durumu ve gelişimi, ürün geliştirme ve yeni ürün satışına katkıları, işletme performansı üzerindeki etkileri ile insan kaynakları uygulamalarının entelektüel sermayeye olan etkileri yukarıdaki araştırma örneklerinde görüldüğü şekliyle çeşitli sektörlerde yoğun biçimde araştırılmıştır. Bu çalışmada ise entelektüel sermaye ve dinamik yetenekler arasındaki ilişkilere odaklanılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda aşağıda dinamik yetenekler konusunda kavramsal bilgilere yer verilmektedir.

3. Dinamik Yetenekler

Son yıllarda stratejik yönetim ve işletme yönetimi alanyazınında üzerinde yoğun biçimde durulan kavramlardan biri de dinamik yetenekler kavramıdır (Barreto 2010, 256). Dinamik yetenekler değişken piyasalarda işletmelerin yeteneklerini etkin kullanabilmeleri için ihtiyaç duydukları bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Kaynak temelli bir stratejik yönetim yaklaşımı olan dinamik yetenekler, işletmelerin piyasa koşullarını algılama, kavrama ve yeniden yapılandırma çalışmaları ile ilgilidir. İlk olarak Teece (1997) tarafından önerilen bu kavramla ilgili olarak dinamik kelimesi çevrenin değişken yapısını; yetenek kelimesi ise stratejik yönetim uygulamalarının etkin biçimde uyarlanması, bütünleştirilmesi, örgütün iç ve dış özelliklerinin yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Birlikte ele alındığında dinamik yetenekler işletmelerin hızla değişen çevreye uyum sağlamaları için iç ve dış yeterliklerini kurma, bütünleştirme ve yeniden yapılandırma becerisi anlamına gelmektedir. Daha açık bir ifadeyle bu kavram işletmelerin değişen çevre koşulları ile nasıl başa çıkabileceği sorusuna değinmektedir (Barreto 2010, 256).

Bu noktada dinamik yeteneklerin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için işletmenin sahip olduğu yetenek türlerine değinmekte fayda vardır. Alanyazındaki araştırmaların, örgütlerin sahip oldukları yetenekleri genellikle temel yetenekler ve dinamik yetenekler olarak iki ana kategoride ele aldıkları anlaşılmaktadır (Winter 2003; Zahra vd. 2006). Temel yetenekler, işletmelerin kısa vadede "yaşamlarını sürdürmesini" sağlayan yeteneklerini tanımlarken, dinamik yetenekler temel yetenekleri genişletmek, dönüştürmek ya da yeniden oluşturmak için ihtiyaç duyulan yetenekleri tanımlamaktadır (Winter 2003, 991). Dinamik yeteneklerin, örgütlerin zaman içinde üstün performans göstermesine olanak tanıyan süreçleri içerdiği düşünölmektedir (Wilden vd. 2013, 72). Bu şekliyle alanyazında, dinamik yeteneklerin, değışimle ilgili olarak temel yeteneklerden farklı olduğu konusunda geniş bir fikir birliğine varılmıştır (Winter 2003, 992). Dinamik yetenekler, bir işletmenin kaynak ve yeteneklerini bütünleştirmek, yeniden yapılandırmak ve en önemlisi rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajı sürdürmek için değışen çevreye tepki olarak temel yeteneklerini yükseltmek için gerçekleştirilen davranış yönelimleri olarak tanımlanmaktadır (Wang ve Ahmed 2007, 35). Yukarıdaki açıklamalar ışığında dinamik yeteneklerin değışen çevre koşullarına uyum sağlayarak, işletmelerin rekabet avantajı sağlama ve varlıklarını sürdürmeyi sağlayan yeteneklerin tümü olduğu söylenebilir.

3.1. Dinamik Yetenek Boyutları

Ambrossini ve Bowmen'a (2009, 29-32) göre dinamik yeteneklerin en temel özelliği nadir bulunan, taklit edilemeyen kaynakların yaratılması ya da mevcut değerli kaynakların değışen durumlarda nasıl yenilenebileceği konusunda yol gösterici olmasıdır. Özellikle işletmelerin rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için dış çevre şartlarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu noktada dinamik yeteneklerin etkinliği için gerekli bir takım faaliyet modelleri söz konudur. Konun öncül araştırmalarından birinde Teece (2007) dinamik yetenekler için sezme, yakalama ve yeniden düzenleme olarak üç aşamalı bir model önermiştir. Pavlou ve El Sawy (2011) bu modeli geliştirerek, dört aşamalı bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu çalışmada da, Pavlou ve El Sawy'nin (2011) modeli temel alınmıştır.

Pavlou ve El Sawy'nin (2011) modelindeki ilk boyut, Teece (2007) sezme boyutudur. Sezme, örgütün dâhil olduğu çevrenin kendini doğrudan ya da dolaylı ilgi alanına giren unsurlarındaki değışimleri tespit etme, anlama, anlamlandırma ve gerekli stratejik kararlar için doğru yorumlama becerisidir. Başlıca üç iş sürecine sahiptir. Bunlar; piyasa bilgisi üretmek, bu bilgiyi örgüt içi kademelere yaymam ve neticede bu bilgiye uygun yanıtlar üretmektir (Pavlou ve El Sawy, 2011).

Modeldeki ikinci boyut öğrenme yeteneğidir. Öğrenme, dış çevre koşullarındaki değişimleri anlamının yanı sıra, buna uygun, karşı, bu durumu dönüştürücü ve örgütsel çıkarlarla uyumlu yeni bilgi üretimini sağlamaktır. Sezme, örgüt harici unsurları takip ve yeni durumların anlamak iken, öğrenme yeni yetkinliklerin tespiti ve bunlar için gerekli bilgi edinme sürecidir. Diğer bir deyişle öğrenme, mevcut örgütsel yeteneklerin gözden geçirilerek ihtiyaç duyulan yeni karar ve uygulamaların gerçekleştirilmesi için gerekli inovatif faaliyetlerdir. Öğrenme, proaktif becerilerin pratikleşmesi ve yeniden yapılanma süreçlerinin işlevsel etkinliğidir (Pavlou ve El Sawy, 2011).

Pavlou ve El Sawy'nin (2011) üçüncü boyutu bütünleşmedir. Bu boyut, edinilen bilgi ve yetkinliklerin, bireysel düzeyden, örgütsel seviyede kolektif çabanın unsuru haline getirilmesidir. Öyle ki yeni kaynaklar, yeniden yapılanma süreçleri, kaynak çeşitliliği ve bunlarla ilgili bireysel bilgi ve yeni yetkinliklerin uyumlaştırılarak, örgütsel zeminde kolektif faaliyetlerle haline dönüştürülmesi, dinamik yeteneklerin gerçekleşmesi için önemlidir. Burada başlıca üç bütünleşme faaliyeti söz konusudur: İlki bireysel girdilerin toplanması ve bütünleştirilmesi, ikincisi, kolektif iş anlayışının oluşturulmasıdır. Üçüncüsü de bu kolektivitinin güçlenmesi ve işbirliğinin kabul ve yaygınlığının sağlanması ile oluşan kültürün inşası. Bunlar, yeniden yapılanma için gerekli birlikteliğe imkân sağlamaktadır (Pavlou ve El Sawy, 2011).

Dördüncü boyut koordinasyondur. Sezme süreciyle başlayan dış çevre koşullarını takip ve tespit etkinlikleri, buna uygun ve gerekli yeteneklerin öğrenilmesi ve geliştirilmesi ile devam ederken, bütünleşme ile bireysel becerileri örgütsel kazanımlara dönüştürme söz konusudur. Koordinasyon da faaliyet yetkinlerinin belirlenmesi; görev ve kaynakların etkili sonuçlar sağlayacak şekilde koordinasyonu; aktör, araç, fikir ve faaliyetler arası uyumlaştırmanın gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Diğer bir ifadeyle koordinasyon, yeni örgütsel eylem planları için saptanmış görev, kaynak ve faaliyetleri organize ederek, bu unsurlara gerekli bilgi ve kaynakların dağıtımını ifade eder. Bunların etkin sonuçlar verebilmesi için, piyasadaki yeni bilgi ve kaynakların tespiti; doğru göreve doğru kişilerin atanması, son olarak görev faaliyetlerin uyumlaştırılması gereklidir (Pavlou ve El Sawy, 2011).

Eisenhardt ve Martin (2000) dinamik yeteneklerin somut yansımaları ile ilgili anlaşılır örnekler sunmaktadır. Buna göre dinamik yeteneklerin ilk özelliği kaynakları bütünleştirici olmasıdır. Sözgelimi yeni ürün veya hizmet oluşturmada farklı bilgi kaynaklarının bir arada kullanılması bütünleştirme stratejisine örnek olarak gösterilebilir. Diğer dinamik yetenekler, şirketlerin içindeki kaynakların yeniden yapılandırılmasına odaklanmaktadır. Bu sayede yöneticiler işletmede hazır bulunan kaynakları kopyalamak, aktarmak ve birleştirmek için

kullanmaktadır. Sonuçta işletme yeniden yapılandırılan bir ürüne sahip olmaktadır. Neticede tüm bu özelliklerin işletme performansına olumlu yansıtacağı ifade edilmektedir.

3.2. Dinamik Yeteneklerin Örgütsel Sonuçları

Dinamik yetenekler üzerine yürütülen çeşitli araştırma bulgularından bahsetmekte yarar vardır. Alanyazında dinamik yeteneklerin etkisini ölçen az sayıda çalışma araştırma kapsamında iki temel sınıfta incelenmiştir. Bunlardan ilki dinamik yeteneklerin işletme üzerindeki etkisini ölçen araştırmalar olarak adlandırılmıştır. Bu kapsamdaki çalışmaların ortak noktası dinamik yeteneklerin örgüt performansı be rekabet avantajı üzerindeki etkilerine odaklanmış olmalarıdır. Hung vd. (2007) tarafından yapılan çalışma ileri teknoloji alanında faaliyet gösteren 176 işletme yöneticisi üzerinde yürütülmüş ve örgütsel süreç uyumu ile dinamik yeteneklerin örgüt performansı üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Bulgular örgüt performansının dinamik yeteneklerden doğrudan, örgütsel süreç uyumundan ise dinamik yeteneklerin aracı etkisi ile dolaylı şekilde etkilendiğini göstermektedir. Makkonen vd. (2014) tarafından gıda, denizcilik ve medya endüstrileri üzerinde yapılan çalışma 2008 yılı küresel ekonomik krizi sonrasındaki örgütsel koşulları analiz etmektedir. Araştırma özellikle dinamik yeteneklerin örgütsel değişim üzerindeki doğrudan; yenilik performansı ile evrimsel uyumuna odaklanmaktadır. Daha açık bir ifadeyle nicel ve nitel araştırma desenlerinin bir arada yürütüldüğü çalışma dinamik yetenekler perspektifinden, işletmelerin davranışlarını ve kaynak tabanını uyarlayarak küresel finansal bir krizin şiddetli etkileri ile nasıl baş ettikleri konularını araştırmıştır. Bulgular dinamik yeteneklerin ve yeniliğin firmalara rekabet avantajı sağladığı ve evrimsel uyumu artırdığı görüşünü desteklemektedir. Chen vd. (2015) tarafından yapılan araştırma ise Taiwan'da gerçekleştirilmiş; müşterilerle birlikte gerçekleştirilen ortak üretim uygulamalarının hizmet yeniliği üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma bulguları dinamik yeteneklerin üretim uygulamasının servis yeniliği üzerindeki etkilerine tam olarak aracılık ettiğini ve pazar yönlendirmesinin ve müşteri eşleştirmenin ortak üretim uygulamaları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Dinamik yetenekler üzerine yürütülen diğer çalışmalar ise dinamik yetenekleri etkileyen faktörler üzerine yürütülmüştür. Sözelimi Holzweber vd. (2012) tarafından Hindistan'da bilgi teknolojileri alanında hizmet sunan işletmeler üzerinde yürütülen araştırma dinamik yeteneklerin geliştirilmesinin, yönetim ve üst düzey müşteriler tarafından güçlü bir şekilde yönlendirildiğini; bu durumun iş süreçlerinin geliştirilmesinde ve müşteri organizasyonu ile stratejik bir ortaklık kurulması ile sonuçlandığını göstermektedir. Nieves ve Haller (2014) tarafından yürütülen araştırma bilgi kaynaklarının dinamik yetenekler üzerindeki

etkisi üzerinde durmaktadır. 109 kişi üzerinde yürütülen araştırma bulguları, bireysel ve kolektif düzeyde ön bilgi ve becerilerin otel sektöründeki firmalardaki dinamik yeteneklerin geliştirilmesi için temel oluşturduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada entelektüel sermaye ve dinamik yeteneklere dair kavramsal ve teorik bağlamdan hareketle restoran işletmelerinin anılan konulardaki sermaye ve yeteneklerine ilişkin keşifsel bir model önerisi geliştirmek amaçlanmıştır. Özellikle yiyecek-içecek sektörü gibi yoğun rekabet ve anlık değişimlerin yaşandığı bir sektörde restoran işletmelerinin entelektüel sermayelerinin ve dinamik yeteneklerinin çerçevelenmesi son derece önemlidir. Mevcut durumun belirlenmesi ve çözülmesi, ilgili işletmelerin anılan konularla ilgili zayıf ve güçlü yönlerini gözler önüne serecektir.

4. Yöntem

Bu araştırma restoran işletmelerinde entelektüel sermaye ve dinamik yetenekler bağlamında bir model sunmayı amaçladığından keşifsel bir desene sahiptir. Bu nedenle restoran işletmeleri çatısında entelektüel sermaye ve dinamik yeteneklere ilişkin somut bulgulara ulaşip bunu bir modelle ifade etmek için nitel araştırma yöntemini seçmiştir. Bu yöntem sayesinde toplanan verilerle modele ilişkin zengin örnekler sunmak mümkün olmuştur. Böylelikle nitel araştırmaların temel amacı olan sosyal gerçeklik içinde gizil şekilde duran bilginin açığa çıkması (Özdemir 2010) da sağlanmıştır. Kavramsal çerçevede ayrıntılı olarak betimlenen araştırmaların yardımıyla, yarı yapılandırılmış bir soru formu hazırlanmıştır. Bu soru formu araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler Gastronomi ve Mutfak Sanatları ile Yönetim Organizasyon alanında uzman sekiz akademisyenden toplanmıştır. Bu akademisyenlere ilişkin bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Katılımcılar	Uzmanlık Alanı	Unvanı	Mesleki Deneyimi (Yıl)
K1	Gastronomi ve Mutfak Sanatları – Yönetim ve Organizasyon	Prof. Dr.	20
K2	Yönetim ve Organizasyon	Dr. Öğr. Üyesi	12
K3	Yönetim ve Organizasyon	Doç. Dr.	23
K4	Gastronomi ve Mutfak Sanatları – Yönetim ve Organizasyon	Prof. Dr.	23
K5	Gastronomi ve Mutfak Sanatları	Doç. Dr.	20

K6	Yönetim ve Organizasyon	Doç. Dr.	21
K7	Yönetim ve Organizasyon	Dr. Öğr. Üyesi	7
K8	Gastronomi ve Mutfak Sanatları	Öğr. Gör.	5

Tablo 2’de görüldüğü gibi katılımcıların Gastronomi ve Mutfak Sanatları ile Yönetim Organizasyon uzman; Prof. Dr. (2), Doç. Dr. (3), Dr. Öğr. Üyesi (2) ve Öğr. Görevlisi (1) gibi farklı unvanlara ve 5 ila 23 yıl arasında deneyime sahip oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmektedir ki bu yöntem, nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır (Cresswell 2013). Belirlenen katılımcılara konu hakkında kısa bir bilgi verilmiş ve araştırma kapsamında nelerin amaçlandığı açıklandıktan sonra görüşmelere geçilmiştir. Görüşmeler her bir katılımcı ile ayrı ayrı yapılmış ve katılımcıların bilgisi ve onayı dâhilinde kayıt altına alınmıştır. Kayıtlar yazıya dökülmüş ve elde edilen metinlere içerik analizi uygulanmıştır. Uzuner’e (1999) göre nitel araştırmalarda analizler tümevarım ya da tümden gelim yöntemi olarak iki farklı biçimde yapılabilmektedir. Bu araştırma kapsamında entelektüel sermaye ve dinamik yeteneklere ilişkin alt boyutlar bilindiğinden analizlerde tümdengelim yaklaşımı tercih edilmiştir.

5. Bulgular

Araştırma bulguları 2 ana temada toplam 7 alt kategoriye ayrılarak Tablo 3’te sunulmaktadır. Entelektüel sermaye üç alt kategoride on farklı konuyu içerirken; dinamik yetenekler dört alt kategoride beş farklı konuyu kapsamaktadır. Aşağıda, katılımcılarla yapılan görüşmeler sonrasında alt kategorilerin restoran işletmeleri bağlamında neleri ifade ettiği ayrıntılı biçimde ele alınmıştır.

Tablo 3. Restoran İşletmelerinde Entelektüel Sermaye ve Dinamik Yetenekler

Ana Temalar	Alt Kategoriler	Alt Kategorilere İlişkin Kısa Açıklamalar
Entelektüel Sermaye	İnsan Sermayesi	Yetenek: Restoran yöneticilerinin ve diğer çalışanların sahip oldukları yeteneklerdir.
		İş Bilgisi: Her restoran çalışanın kendi alanında (mutfak, servis gibi) sahip olması gereken iş bilgisidir.
		Uyum Becerisi ve İşbirliği: Restoran çalışanlarının iş gereğine ilişkin işletmenin sosyokültürel, fiziksel ve bilişsel ortamına uygun hareket etme becerileridir.
		Devamlılık: Çalışanların işletmede kalıcı olmalarını sağlayan becerilerdir.
		Otantik ya da özgün imajı temsil: Restoranın ürün konseptine, sunum stratejilerine uyum sağlayabilme.

	<p>Duruma ve bağlama uygun estetik emek sergileyebilme becerisidir.</p> <p>Duyguları Düzenleme/Duygusal emek: Hizmet sürecinin gerektirdiği yüz yüze iletişimde işe, duruma ve müşterilere uygun duygu durumunun yansıtılması ve sürdürülmesi beceresidir.</p>	
Yapısal- Örgütsel Sermaye	<p>Organizasyon Kapasitesi: Restoran işletmesinin hizmet sunma kapasitesi.</p> <p>Yönetim Kapasitesi: İş planlanma, stratejik yaklaşımlar, insan ilişkileri konularındaki yetkinlik düzeyi.</p> <p>Tedarik Yönetimi: Restoran işletmesinin işleyip müşterilerine sunmayı hedeflediği yiyecek içecekleri sağlayan tedarikçilerle olan ilişkileridir.</p> <p>Piyasadaki Değişimleri Takip ve Uyum: Restoranların salt kendi içyapılarında değil, çevrede meydana gelen değişimler karşısında alacağı aksiyonlar.</p> <p>Üretim/Ürün Esnekliği ve Çeşitliliği: Pazarda daha geniş bir kitleye ulaşabilmek için sahip olunması gereken niteliklerdir.</p> <p>Ürün Farklılaştırma Kapasitesi: Rakip restoranlara göre ürün farklılığını ve çeşitliliğini sağlama yetkinliğidir.</p> <p>İç Mekan Ambiyansı: Hizmet kalitesini vurgulayan, işletmeyi diğerlerine göre farklılaştıran fiziksel konseptin planlanması ve geliştirilmesi.</p> <p>Dış Mekan Ambiyansı: Restoranın bulunduğu yerin konumsal çekiciliği (manzara vb.).</p>	
	<p>Mevcut Müşteri Portföyü: Restoran işletmelerinin hali hazırda sahip oldukları müşterilerle olan ilişkiler.</p> <p>Müşteri Bağlılığı: Restoranı tercih eden müşterilerin sadakatlerini geliştirmeye yönelik beceriler.</p> <p>İlişkisel Pazarlama Kapasitesi: Müşterilerin restoran tercihini sürekli kılacak ilişki yönetimi becerileridir.</p> <p>Ticari İşbirliği Kapasitesi: Ulusal ya da uluslararası marka işletmelerle ve marka ürünlerle restoran konumlanma stratejisini uyumlama becerisi.</p> <p>Sektörel İşbirliği Kapasitesi: Rakip ve partner işletmelerle sektörel stratejiler geliştirebilme ve işbirliği yapabilme becerisi.</p> <p>İşgücüyle ilişki kapasitesi: Sektörde işgücü açısından istihdam edilme cazibesidir.</p>	
	İlişkisel Sermayesi	<p>Piyasa Değişimlerini Analiz: Sektördeki olası tehdit ve fırsat değişimlerini öngörebilme beceresi.</p> <p>Trendleri Öngörme Kapasitesi: Tüketici davranışlarındaki değişimleri anlama ve öngörme yetkinliği.</p> <p>Mevcut Durumdan Yeni Duruma Geçiş Esnekliği: Restoran işletmelerinin buldukları konumdan başka bir konuma geçebilme becerisi.</p> <p>Yenilik Yönetimi: Temel işletmecilik fonksiyonlarında inovatif deneyimler sergileme.</p>
	Sezme	
	Dinamik Yetenekler	
	Öğrenme ve Gelişme	

	Pazarlama Stratejilerinde Esneklik: Pazarlama karması unsurlarında uygulama esnekliği ve dönüşüm becerileri
Bütünleşme	Bireysel ve Örgütsel Becerilerin Uyumlanması: İşgörenlerin özgün beceri ve yetkinliklerinin örgütsel yeteneklerle bütünleştirilmesi. Kolektif Çabanın Örgütsel Performansa Dönüşümü: Bireysel yeteneklerin işbirliği ile kolektif hale gelmesi ve örgütün performans çıktılarını geliştirecek şekilde uyumlanması.
Koordinasyon	İç ve Dışı Koşullar Arası Uyum: Restoran işletmelerinin örgütsel ve çevresel koşullar arasında uyum geliştirebilme becerisi. Kaynakları Seferber Etme: Restoran işletmelerinin sahip oldukları farklı kaynakları ortak amaçlar çerçevesinde kullanabilme yeteneği. Temel İşletme Fonksiyonlarında Koordinasyon Sağlayabilme: Yetkinlik ve yetenekler arası vizyon, karar ve uygulamalarda uyum sürekliliği sergileme becerisi.

Araştırma bulguları restoran işletmelerinde entelektüel sermaye boyutlarından ilkinin insan sermayesi boyutuyla ilgili olduğunu göstermektedir. Buna göre işletmeci, servis ve mutfak çalışanlarının profesyonel anlamda yetenekli olmaları önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu yeteneklerin ilkinin iletişim yeteneği olduğu (K8) anlaşılmaktadır. Çalışanlar hem iş arkadaşları hem de müşterilerle düzgün iletişim becerileri geliştirebilmelidir.

Yeteneğe ek olarak iş bilgisi de bir başka dikkate değer husustur. Buna göre restoran çalışanlarının yaptıkları işlere dair bilgi düzeylerinin oldukça yüksek olması beklenmektedir. Restoran işletmelerinin kar amacı güderken müşteri memnuniyeti ve sağlığını da korumak gibi hedefleri bulunduğundan yüksek iş bilgisi oluşabilecek hataları en aza indirmektedir. Mesleki bilgi bunların başında gelmektedir ve bu bilgi eğitim ve deneyim yolu ile geliştirilebilmektedir (K1, K4, K5, K8).

Uyum becerisi insan sermayesi altında ele alınan bir diğer alt başlıktır. Buna göre restoran işletmeleri en genel haliyle mutfak, servis ve yönetim gibi farklı bölümlerin uyum içinde hareket etmesi gereken yerlerdir (K4, K8). Restoranlardaki bu uyum işletme karlılığı ve sürekliliği açısından da dikkate değerdir. Bu uyum, diğer bir ifadeyle takım çalışması tüm çalışanların aynı amaçlara uygun hareket etme anlayışına sahip olduklarında kurulmaktadır (K8).

Restoran işletmeleri belki de işgören devir hızının en yüksek olduğu işletme türlerindedir (Demirci 2017). Bu kısımda devamlılık restoran çalışanlarının uzunca bir süre işletmede istihdam edilebilmesi anlamına gelmektedir. Devamlığı sağlayan en önemli konu maddiyat olarak

görülmektedir (K5, K8). Buna ek olarak terfi gibi konularda devamlılığı sağlamaktadır (K8). Hem maddi hem de manevi bakımdan tatmin olan çalışan restoran işletmesine karşı bir aidiyet duygusuna sahip olmaktadır.

İnsan sermayesi bağlamında dikkate değer bir başka konu da restoran işletmelerinin sahip olduğu otantik ya da özgün imajı temsil edebilme gücüdür. Bu aşamada çalışanların restoranlarını duruma ve bağlama uygun şekilde özümlemesi gerekmektedir (K2).

Restoran işletmeleri aynı zamanda müşterilerle iletişimin oldukça yoğun olduğu yerlerdir. Bu noktada çalışanlar müşterilerle doğru iletişim şekillerini kullanmayı bilecek durumda olmaları ve iletişimlerinde işe, duruma ve müşterilere uygun duygu durumlarını yansıtabilmeledir (K7).

Entelektüel sermayeyi oluşturan bir diğer boyut da yapısal/örgütsel sermayedir. Katılımcılara göre organizasyonun kapasitesi bu aşamada oldukça bağlayıcıdır. Söz konusu kapasite, genellikle işletmenin büyüklüğü olarak görülmektedir (K8). Bu büyüklük aynı zamanda işletmenin hizmet sunma kapasitesini belirlemektedir (K1). İşletme büyüklüğü ile doğru orantılı şekilde bu tür becerilerin de geliştirilmesi gerekmektedir.

Fiziksel kapasiteye ek olarak öne çıkan bir diğer kapasite ise yönetim kapasitesidir. Özellikle restoran yöneticileri bu bağlamda yapılacak işlerin planlanması, belirlenen işlerin gerçekleştirilmesi gibi konularda gelişim göstermelidir (K6).

Restoran işletmelerinin büyüklüğü yanında ürünlerine nasıl ulaştıkları da dikkat çeken bir başka konudur. İhtiyaç duyulan ürünlerin sürekli bulunabiliyor olması, tedarikçi çeşitlemesi gibi konular (K4, K5, K8) bu bağlamda restoran işletmelerinin arz edecekleri yiyecek ve içeceklerin kalitesini belirleme, müşteri memnuniyeti ve işletme karlılığını tesis etmede dikkat çekmektedir.

Restoran işletmeleri de diğer pek çok farklı işletme türü gibi piyasada gerçekleşen değişimler konusunda atik olmalıdır. Öyle ki bu değişimlere karşı hızlı bir şekilde tepki verebilecek özelliklere sahip bir biçime bürünmelidir (K1, K4).

Restoranların dikkat etmesi gereken başka bir konu da ürün çeşitliliği olarak görülür. Buna göre restoranlar olabildiğince geniş bir kitleye hitap edebilmek adına ürün çeşitlemesi yapabilecek yeterliliklere sahip olmalıdır. Bu durum aynı zamanda kaynakların etkin kullanımı olarak da ifade edilir (K5, K8).

Yapısal/Örgütsel sermaye kapsamında değerlendirilen konulardan biri de ambiyans olarak tanımlanabilir. Bu ise kendi içinde iç mekan ambiyansı ve dış mekan ambiyansı olarak ayrılabilir. İç mekan ambiyansı restoran işletmesini rakiplerinden ayıran iç dinamikleri ifade ederken (K2,

K3); dış mekan ambiyansı ise restoran işletmesinin bulunduğu konumla ilişkilidir (K6).

İnsan sermayesi ve örgütsel sermayeye ek olarak restoran işletmeleri ilişkisel sermayelerine de dikkat etmelidir. Restoranlar aynı zamanda mevcut müşterilerini koruma ve sadık müşteriler yaratma konusunda da çaba göstermelidir. Bu da müşteri tipleri ve davranışları konusunda yetkin olma, gelişmiş sorun çözme yeteneği anlamına gelmektedir (K8). Bunları yaparken aynı zamanda müşterilerin restoran tercihlerini güçlendirecek ilişkiler yürütmelidir (K2).

Müşterilerle olan ilişkileri güçlendirme çabalarının yanında ulusal ya da uluslararası marka işletmelerle ve marka ürünlerle restoran konumlanma stratejisini uyumlama becerisi gibi ticari iş birliktelikleri (K6); rakip ve partner işletmelerle sektörel stratejiler geliştirebilme ve işbirliği yapabilme becerisi gibi sektörel iş birliktelikleri (K2, K3) ve sektörde işgücü istihdam edebilme gibi işgücüyü ilişkisi kapasitesine de (K6) sahip olmalıdır.

Bulguların ikinci kısmını oluşturan dinamik yetenekler ise entelektüel sermayenin daha iyi kullanılabilmesini sağlayan yetenekler olarak görülmektedir. Bunlardan ilkinizi sezgi yeteneği oluşturur. Buna göre işletmeciler piyasadaki değişimleri iyi anlamalı, tehdit ve fırsatlara göre hızlı aksiyon alabilmelidir (K8).

Bir diğer dinamik yetenek ise öğrenme ve gelişmedir. Bu yetenek bağlamında işletmeler faaliyet gösterdikleri alandaki yenilikleri hızlıca öğrenebilme ve mevcut durumdan yeni duruma geçebilecek gelişmeler gösterebilmelidir (K4, K8). Buna ilaveten restoran işletmeleri inovatif deneyimler sergileme (K2, K3, K6); pazarlama karması unsurlarında esnek olma ve ürünlerini etkin biçimde pazarlayabilme yeteneklerine de sahip olmalıdır (K2, K7).

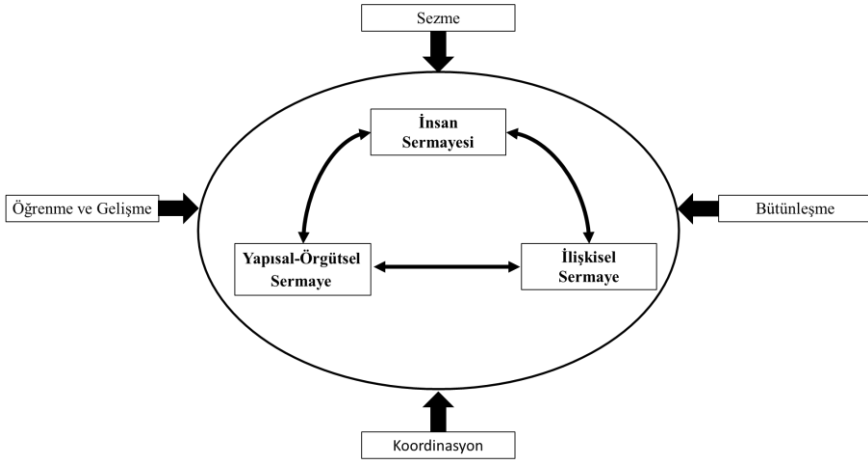
Diğer bir dinamik yetenek ise bütünleştirmedir. Teorik olarak bütünleşme bireysel ve örgütsel yeteneklerin, ortak amaçlar dâhilinde belirlenmesi, planlanması ve neticede sevk ve idare edilmesidir. Katılımcılar bütünleşmenin restoran işletmelerinin önemine dikkat çekmişlerdir. Sözelimi bir şefin özgün mesleki becerileri, restoranın menü planlamasında etkili olabilir. Ayrıca yönetim kademesinin vizyonu, işletmenin marka kimliği ve imajının geliştirilmesi/dönüştürülmesi için katkı sağlayabilir. Diğer yandan çalışanlar arası işbirliği ve uyum, kolektif performans motivasyonunu belirleyeceği için, bu konuda sahip olunan yetenekler, örgütsel performans seviyesinin yükselmesinde önemli bir fayda sağlayacaktır (K2, K3, K6).

Restoran işletmelerinin sahip olmaları gereken son dinamik yetenek de koordinasyon yeteneğidir. Restoran işletmeleri sahip oldukları tüm

kaynakları işletme amaçlarına uygun biçimde seferber edebilme yeteneğini göstermelidir (K8). Buna ek olarak, vizyon, karar ve uygulamaların sürekliliğini sağlama konusunda da beceri sahibi olmayı vurgulamaktadır (K2, K6). Ayrıca bu yetenek restoran işletmelerinin sahip oldukları örgüt koşulları ile dış çevre koşulları arasındaki uyumu tesis etmelerini ifade etmektedir. Bu durumda ise işletmecinin iş yapabilme becerisi ile örgütün büyüklüğü önem arz etmektedir (K8).

6. Sonuç

Restoran işletmeleri, emeğin yoğun olduğu, uzun çalışma saatlerine, kalabalık çalışan sayısına ve farklı hizmet ve müşteri çeşitliliğine sahip işletmelerdir. Bu nedenle bu araştırma, böylesi karmaşık bir işletme türünde son yıllarda işletmelerin başarılı olmalarında öne çıkan iki konuyu birbirleriyle ilişkilendirerek ele almıştır. Entelektüel sermaye ve dinamik yeteneklerin restoran işletmeleri özelinde nasıl geliştikleri ve ne tür kuramsal ilişkilere sahip olabileceklerini bu alanda uzman akademisyenlerin görüşlerine dayanarak araştırmıştır. Ele alınan ilişkileri daha somut bir şekilde sunabilmek için Şekil 1 oluşturulmuştur.



Şekil 1. Restoran İşletmelerinde Entelektüel Sermaye ve Dinamik Yetenekler Üzerine Kuramsal Bir Model

Araştırmanın kavramsal alt yapısı ve katılımcı yorumları entelektüel sermayenin insan, yapı/örgüt ve ilişkiler bağlamında birbirini tamamlayan ve birbiriyle ilişki halinde bir yapıya sahip olduğunu göstermiştir. Restoranlar çalışanlar, yöneticiler ve müşterilerle kurulan ilişkilerinde entelektüel sermayeyi en etkili biçimde kullanmaya çaba göstermelidir. Bu karmaşık ilişkiler ağına insan sermayesi çalışanları, yapısal ve örgütsel sermaye işletme yapısını, ilişkisel sermaye ise kurulan ilişkileri temsil etmektedir. Araştırma bulguları her bir bağlamın yapısını olabildiğince ayrıntılı şekilde gözler önüne sermeye çalışmıştır. Buna göre restoran

işletmelerinin her alanda entelektüel sermayelerini geliştirebilmeleri işletme sürekliliği bakımından oldukça önemli görülmektedir. Çeşitli araştırmalar da benzer bulgular sunmaktadır. Örneğin yapılan bir çalışmaya göre, işe yeni alım süreçlerinde yöneticiler tarafından dikkate alınan en önemli beceri insan ilişkileridir (Chan ve Kuok, 2011). Bir başka çalışmaya göre de işbirlikçi grup davranışları, kolektif performans düzeyinin yükselmesinde önemli bir etkidir (Eby ve Dobbins, 1997). İşe alım süreçlerinde en önemli belirleyiciler arasında iş deneyimi, birey-iş ve birey-örgüt uyumunun olduğunu gösteren başka araştırmalar da söz konusudur (Kwok, Adams ve Price, 2011). Bu bağlamda insan sermayesi ile ilgili işe ve ilişkilere dair beceriler, işletmeler için önemli bir katma değer yaratmaktadır. Nitekim bireylerin çeşitli alanlardaki yetkinleri başat role sahip olmaktadır. Kim vd. (2011) tarafından, otel çalışanlarının yeterlilik düzeyini belirlemeye yönelik yapılan bir araştırmada da, yedi tür beceri önceliği tespit edilmiştir. Bunlar; pratik yetkinlik, çalışma ortamına uyum, işte ilerleme istekliliği, kişiler arası beceriler, sosyal toplantılara aktif katılım, zaman yönetimi ve yabancı dil ile işle ilgili öğrenme becerisidir. Farklı departmanlar için bu yetkinliklerin gereklilik düzeyi, önemi ve sırası da farklılaşmaktadır. Örneğin, pratik yetkinliklerin, işin el becerisine dayanması nedeniyle aşçılar için önemli olduğu saptanmıştır. Ayrıca, çalışma ortamına uyum yetkinliği hem mutfak hem de yiyecek içecek bölümünün iş akışı ve yoğunluğu açısından önemi vurgulanmış; işte ilerleme sağlama yetkinliğinin, gelir getiren departmanların performansına etkisi nedeniyle, satış ve pazarlama departmanı yanı sıra F&B departmanı için önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmanın bulgularında da insan sermayesi açısından benzer niteliklere öne çıkmıştır.

Günümüzde, yiyecek içecek hizmeti, temel beslenme ihtiyaçlarının çok ötesinde psiko-sosyal beklentilere yanıt veren, bunları yönlendiren, statü sağlayan, farklı deneyim imkanları sunan bir alan haline gelmiştir. Nitekim, ürünün hazırlanışı, sunumu ve tüketimi içerik yanı sıra estetik kaygı beklentilere uyumlu olmalıdır. Bu da estetik emeğini koşullar. Estetik emek, yüz yüze iletişimin yoğun olduğu mesleklerde sıklık, diksiyon, genel kültür, etkili beden dili kullanımı, kişisel bakım ve çekicilik gibi özelliklerdir ve işgören-müşteri ilişkilerinin işletme imajı ve marka kimliğine uygun olarak yürütülmesinde önemli bir role sahiptir (Genç ve Kozak, 2019). Araştırma sonuçlarının da işaret ettiği üzere, estetik ve duygusal emek, restoran işletmeleri açısından önemli bir entelektüel sermaye unsurudur.

Araştırma sonuçları dinamik yeteneklerin restoran işletmeleri için önemini işaret etmektedir. Sezme, öğrenme ve gelişme, koordinasyon ile bütünleşme şeklinde ifade edilen bu yetenekler restoran işletmelerinin mevcut piyasa koşullarını anlamaları, gelişmeler konusunda bilgi sahibi olmaları, alınması gereken aksiyonları koordineli biçimde sürdürerek

işletmeyi dış yapıya ayak uyduracak şekle sokmayı ifade etmektedir. Bu bağlamda entelektüel sermaye ile dinamik yeteneklerin restoran işletmeleri bağlamında ele alınmaları söz konusu işletmelerin planladıkları biçimde hedeflerine ulaşmalarını sağlayacaktır.

Bu bağlamda bu araştırma ilkin entelektüel sermaye ve dinamik yetenekler konusunda kavramsal çerçeveyi sunmuş, bunu gastronomi ve mutfak sanatları ile yönetim ve organizsyon konusunda uzman akademisyenlerin görüşleri doğrultusunda restoran işletmeleri özelinde açıklamaya çaba göstermiştir. Bulgular her ne kadar da olsa restoranları genel bir bağlamda ele alsada yiyecek içecek sektörü oldukça geniş bir yapıda faaliyet gösteren ve hizmet ölçeğinin farklılaştığı çok geniş bir sektördür. Bu bağlamda entelektüel sermaye ile dinamik yeteneklere ilişkin alt boyutlar farklı restoran türlerinde farklılaşabilir. Bu araştırma genel olarak restoran işletmeleri özelinde bir model sunmuş olsa da gelecekteki araştırmalarda entelektüel sermaye ve dinamik yetenekler konusunun farklı restoran türlerinde ele alınmasında fayda vardır. Böylelikle restoran türlerindeki farklılıkların entelektüel sermaye ve dinamik yeteneklere ilişkin boyutlarda nasıl bir çeşitlilik gösterdikleri anlaşılabilir.

Kaynakça

- Adıgüzel, O., & Kayadibi, K. (2015). Kişi-Örgüt Uyumu Sürecinde Entelektüel Sermayenin İş Doymumu ve Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 92-122.
- Ahlgren M. (2011). What is Intellectual Capital?, *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 15, (2), 17-21.
- Albayrak, A. (2017). Restoran İşletmelerinin Yenilik Uygulama Durumları: İstanbul'daki Birinci Sınıf. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3), 53-73.
- Altınkaynak, F., Durmuşkaya, S., & Özcan, E. (2018). Turizm Şirketlerinde Raporlanan Marka Değerinin Şirketlerin Kârlılığına Ve Sermaye Yapılarına Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(2), 45-60.
- Ambrossini V. & Bowman C. (2009). What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?. *International Journal of Management Reviews*. 11(1), 29– 49.
- Barreto I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Bontis N., Janosevic S. & Dzenopoljac V. (2015). Intellectual capital in Serbia's Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 27(6), 1365-1384.
- Chan, S. H., & Kuok, O. M. (2011). A study of human resources recruitment, selection, and retention issues in the hospitality and tourism industry in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 10(4), 421-441.
- Chen Y. Lin M. J. Chang C. (2006). The Influence of Intellectual Capital on New Product Development Performance – The Manufacturing Companies of Taiwan as an Example. *Total Quality Management*. 17(10), 1323–1339.
- Chen, J. S., Kerr, D., Tsang, S. S., & Sung, Y. C. (2015). Co-production of service innovations through dynamic capability enhancement. *The Service Industries Journal*. 35(1-2), 96-114.
- Chen, M. Y. C., Wang, Y. S., & Sun, V. (2012). Intellectual capital and organizational commitment. *Personnel Review*. 41(3), 321-339.
- Chien S., & Chao M. (2011). Intellectual Capital and New Product Sale Performance of the Financial Services Industry in Taiwan. *The Service Industries Journal*. 31(16), 2641–2659.

- Clarke, M., Seng, D., & Whiting, R. H. (2011). Intellectual capital and firm performance in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 12, 505–530.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri, beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (S. B. Bütün, & M. Demir, Trans.). Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- Demirci B. (2017). *Restoran İşletmelerinde Rol Stresi ve Lider Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Dženopoljac, V., Yaacoub, C., Elkanj, N. & Bontis, N. (2017). Impact of intellectual capital on corporate performance: evidence from the Arab region. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 884-903.
- Eby, L. T., & Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 18(3), 275-295.
- Eisenhardt K. M. & Martin J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*. Vol. 21, No. 10/11, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities (Oct. - Nov., 2000). 1105-1121.
- Feng H., Wang C. & Chiang H. (2012). The Role of Intellectual Capital and University Technology Transfer Offices in University-Based Technology Transfer. *The Service Industries Journal*. 32(6), 899 – 917.
- Genc, V., & Kozac, M. (2020). Emotional and social competence in the aestheticization of labor in the restaurant industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 32(3), 1201–1225.
- Hapenciuc V., Stanciu P., Condratov I. & Bejinaru R. (2011). Valorification of the Touristic Potential and of the Intellectual Capital Within the Hospitality Industry - Case Study on the Touristic Area of Sucevita – Romania. *Journal of Tourism*. 11, 64-69.
- Holzweber M., Mattson J., Chadee D. & Raman R. (2012). How Dynamic Capabilities Drive Performance In The Indian IT Industry: The Role Of Information And Co-Ordination. *The Service Industries Journal*. 32(4), 531 –550.
- Hsu, I. C., & Sabherwal, R. (2012). Relationship between intellectual capital and knowledge management: An empirical investigation. *Decision Sciences*. 43(3), 489-524.

- Hung R. Y., Chung T. & Lien B. Y. (2007). Organizational Process Alignment and Dynamic Capabilities in High-Tech Industry. *Total Quality Management*. 18(9), 1023 –1034.
- Karacaer S. & Kapusuzoğlu A. (2010). İMKB Turizm Sektöründe Entellektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Anatolia Turizm Araştırmalar Dergisi*. 21(1), 98-108.
- Khalique, M., Nassir Shaari, J. A., & Isa, A. H. B. M. (2011). Intellectual capital and its major components. *International Journal of Current Research*. 3(6). 343.
- Kim, T., Kim, W. G., Park, S. S. S., Lee, G., & Jee, B. (2012). Intellectual capital and business performance: What structural relationships do they have in upper-upscale hotels?. *International Journal of Tourism Research*. 14(4), 391-408.
- Kim, Y., Kim, S. S., Seo, J., & Hyun, J. (2011). Hotel employees' competencies and qualifications required according to hotel Divisions. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*. 3(2), 1-18.
- Kurgun, O., & Akdağ, G. (2013). Entelektüel sermaye ve örgüt performansı ilişkisi: Akdeniz bölgesindeki otel işletmelerinde bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 2(2), 155-176.
- Kurt M. (2008). Entelektüel Sermayenin Temel Unsurları. *Entelektüel Sermaye: Kuram Gelişim ve Yeni Perspektifler*. Editörler: Aşıkoğlu R. Kurt M. Özcan K. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Kwok, L., Adams, C. R., & Price, M. A. (2011). Factors influencing hospitality recruiters' hiring decisions in college recruiting. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(4), 372-399.
- Makkonen H., Pohjola M., Olkkonen R., & Koponen A. (2014). Dynamic Capabilities and Firm Performance In Afinancial Crisis. *Journal of Business Research*. 67, 2707–2719.
- Özdemir M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11(1), 323-343.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*. 42(1), 239-273.
- Petty, R. & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155-176.

- Pulic A. Kolakovic M. & Jelcic K. (2009). Efficiency of Intellectual Capital in Hotel Business. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 129-138.
- Rudež, H. N. & Mihalič, T. (2007). Intellectual capital in the hotel industry: A case study from Slovenia. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 188-199.
- Rudež, H. N. (2007). Intellectual capital in the Slovenian hotel industry before and after entry into the EU. *Turizam: međunarodni znanstveno-stručni časopis*, 55(1), 93-101.
- Sarı, B., Keklik, B., & Ekmen, E. (2020). Entelektüel Sermayenin Örgüt Performansına Etkisi: Hastaneler İçin Akreditasyon Standartları Üzerinden Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(4), 525-538.
- Seçilmiş, C., Kodaş, B., & Kodaş, D. (2017). Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Yaratıcılık Süreci İlişkisi: Eskişehir'deki Mutfak. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 150, 167.
- Singh, B. & Rao, M.K. (2016). Effect of intellectual capital on dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 No. 2, pp. 129-149.
- Sundac D. & Krmpotic I. F. (2009). Measurement and Management of Intellectual Capital. *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 279-290.
- Taşgıt, Y. E., Çömlekçi, İ., & Öncü, M. A. (2015). Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Entelektüel Sermayenin Belirleyicileri: Yöneticilerin Bakış Açısına Dayanan Bir Değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(2).
- Teece D. J. Pisano G. Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teo, S. T., Reed, K. K., & Ly, K. (2014). Human Resource Involvement In Developing Intellectual Capital. *The Service Industries Journal*. 34(15), 1219-1233.
- Tetik N. & Ören E. (2010). Entellektüel Sermaye Ölçümünde Tobin Q Yöntemi: İmkb'de İşlem Gören Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 4, 1-14.

- Töre, E. (2019). Entelektüel Sermayenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde Bilgi Paylaşımının Aracı Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(34).
- Türkoğlu, N., & Çizel, B. (2016). Konaklama İşletmelerinde Entelektüel sermayenin rekabet gücüne etkisi. *Turizm Akademik Dergisi*, 3(2), 37-53.
- Uyrun, A., & Bilici, N. S. (2020). Entelektüel Sermayeyi İşletme Bazında Ölçen Yöntemler Ve Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemiyle Turizm Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 11(2), 158-184.
- Uzuner, Y. (1999). Niteliksel Araştırma Yaklaşımı. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Anadolu Üniversitesi Yayınları* içinde. No: 1081, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 601. Eskişehir.
- Wang C. L. & Ahmed P. K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9 Issue 1, pp. 31– 51.
- Wang C. Yen C. & Liu G. H. W. (2015). How Intellectual Capital Influences Individual Performance: A multi-level Perspective. *Computers in Human Behavior*, 51, 930–937.
- Wilden R., Gudergan S. P., Nielsen B. B. & Lings I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46, 72-96.
- Winter S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, No. 24: 991–995.
- Yorulmaz, M. & Alkan, G. (2008). Deniz Ulaştırma İşletmelerinde Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı Arasındaki İlişkide Yenilikçiliğin Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 9(3), 631-650.
- Youndt M. A. & Snell S. A. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, Vol. 16, No. 3, pp. 337-360.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zeglat D. & Zigan K. (2014). Intellectual Capital and Its Impact on Business Performance: Evidences from the Jordanian Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 13(2) 83–100.

