

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

Prof. Dr. HÜSEYİN YILMAZ



ÜSTÜN YETENEKLİ ŞİRKET YAKLAŞIMI

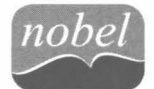
Karmaşık İş Çevresinde
Stratejik Mükemmellik İçin Yönetme



ÜSTÜN YETENEKLİ ŞİRKET YAKLAŞIMI

Karmaşık İş Çevresinde
Stratejik Mükemmellik İçin Yönetme

Prof. Dr. Hüseyin Yılmaz



ÜSTÜN YETENEKLİ ŞİRKET YAKLAŞIMI

Karmaşık İş Çevresinde Stratejik Mükemmellik İçin Yönetme

Prof. Dr. Hüseyin Yılmaz

Yayın No. : 2845

İşletme No. : 183

ISBN : 978-625-402-506-8

EISBN : 978-625-402-507-5

Basım Sayısı : 1. Basım, Eylül 2020

© Copyright 2020, NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ. SERTİFİKA NO.: 40340

Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti'ne aittir. Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımını yapılamaz.

Nobel Yayın Grubu, 1984 yılından itibaren ulusal ve 2011 yılından itibaren ise uluslararası düzeyde düzenli olarak faaliyet yürütmekte ve yayınladığı kitaplar, ulusal ve uluslararası düzeydeki yükseköğretim kurumları kataloglarında yer almaktadır.

Genel Yayın Yönetmeni : Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-

Yayın Koordinatörü : Gülfem Dursun -gulfem@nobelyayin.com-

Redaksiyon : Süleyman Gezgin -suleyman@nobelyayin.com-

Sayfa Tasarım : Ahmet Aras Çiftçi -aras@nobelyayin.com-

Kapak Tasarım : Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-

Baskı ve Cilt : Genç Ofset Sertifika No.: 32284

Süzgün Sokak No.: 18 İskitler / ANKARA

Kütüphane Bilgi Kartı

Yılmaz, Hüseyin.

Üstün Yetenekli Şirket Yaklaşımı / Hüseyin Yılmaz

1. Basım, XIV + 338 s., 16x23,5 cm. Kaynakça var, dizin yok.

ISBN: 978-625-402-506-8

ISBN: 978-625-402-507-5

1. Üstün Yeteneklilik 2. Organizasyon Tasarımı 3. Şirket Performansı

Genel Dağıtım

ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD. ŞTİ.

Adres: Bahçekapı mh. 2465 sk. Oto Sanayi Sitesi No:7 Bodrum Kat Şaşmaz-ANKARA - siparis@nobelyayin.com-

Telefon: +90 312 278 50 77 - Faks: 0 312 278 21 65

E-Satış: www.nobelkitap.com - www.atlaskitap.com - Bilgi: esatis@nobelkitap.com - info@atlaskitap.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: Alfa Basım Dağıtım, Arasla, Arkadaş Kitabevi, D&R Mağazaları, Dost Dağıtım, Ekip Dağıtım, Kıda Dağıtım, Kitapsan, Nezih Kitabevleri, Pandora, Prefix, Remzi Kitabevleri

***Ailemizin biricik dayısı,
Şehit Astsubay Kıdemli Üstçavuş Eyüp Yılmaz'ın
askeri liderliği, üstün cesareti ve erdemiyle yücelen
aziz hatırası önünde saygıyla eğiliyorum.***

İÇİNDEKİLER

Teşekkür.....	xi
Yazar Hakkında	xii
Ön Söz	xiii

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜSTÜN YETENEKLİ ŞİRKET YAPISININ KURAMSAL TEMELLERİ

1.1. Üstün Yeteneklilik Kavramı ve Kapsamı.....	2
1.1.1. Üstün Yeteneklilik Kavramının Gelişimi	6
1.1.2. Üstün Yeteneklilik Kavramının Anlamlandırılması.....	8
1.1.3. Üstün Yeteneklilik ve Dinamik Yetenek Etkileşimi	11
1.1.4. Üstün Yeteneklilik Yaklaşımı Öncesi Örgütlerde Denge Sorununa Bakış	13
1.1.5. İşletmelerde Eksplozasyon (Etkinlik) ve Eksplozasyon (İnovasyon) Faaliyetleri	16
1.2. Üstün Yeteneklilik Konusunda Bugüne Kadar Yapılan Araştırmalar	21
1.3. Yönetim Teorisindeki Paradokslar ve Şirketlerde Dinamik Üstün Yeteneklilik Bakış Açısının Gelişim Süreci.....	23
1.4. Üstün Yetenekliliğe İlişkin Perspektifler	26
1.4.1. Organizasyonel Öğrenme.....	27
1.4.2. Teknolojik İnovasyon.....	30
1.4.3. Organizasyonel Adaptasyon	32
1.4.4. Stratejik Yönetim	34
1.4.5. Organizasyon Tasarımı.....	37
1.5. Üstün Yetenekli Şirket Yaklaşımları	39
1.5.1. Ardışık Üstün Yeteneklilik	40
1.5.2. Yapısal Üstün Yeteneklilik Yaklaşımı.....	41
1.5.3. Noktasal Üstün Yeteneklilik Yaklaşımı	43
1.5.4. Bağlamsal Üstün Yeteneklilik Yaklaşımı.....	45
1.5.5. Bireysel Düzeyde Üstün Yeteneklilik Yaklaşımı	48
1.5.6. Paradoksal Üstün Yeteneklilik.....	48
1.6. Üstün Yetenekli Şirket Yapısının Öncülleri	52
1.6.1. Ortam ve Şirket Kültürü.....	52
1.6.2. Liderlik	54

1.6.3. Şirket Yetenekleri	56
1.6.4. Bilgi Paylaşım Süreçleri.....	57
1.7. Üstün Yeteneklilik Türleri	57
1.7.1. Harmonik Üstün Yeteneklilik.....	59
1.7.2. Döngüsel Üstün Yeteneklilik	60
1.7.3. Partitional (Bölümsel) Ambidexterity	61
1.7.4. Karşılıklı Üstün Yeteneklilik.....	62
1.8. Üstün Yetenekli İş Modeli.....	63
1.9. Üstün Yetenekliliğe Katkıda Bulunan Organizasyonel Mekanizmalar	65
1.10. Üstün Yetenekli Şirket Olmanın Önemi.....	67

İKİNCİ BÖLÜM

DİNAMİK YETENEK VE ÖRGÜTSEL ÜSTÜN YETENEKLİLİK

2.1. Dinamik Yetenek Kavramı	72
2.2. Dinamik Yeteneklerin Bileşenleri	75
2.2.1. Algılama	77
2.2.2. Kapsama	79
2.2.3. Yeni Baştan Şekillendirme.....	80
2.3. Dinamik Yeteneklere İlişkin Boyutlar	83
2.4. Dinamik Yetenekler ve Pazar Dinamizmi İlişkisi.....	87
2.5. Üstün Yetenekli Şirketlerde Dinamik Yeteneğin Rolü	89
2.6. Üstün Yetenekli Şirketlerin Yetenek Tabanı.....	91
2.6.1. Sistem Yetenekleri.....	93
2.6.2. Koordinasyon Yetenekleri.....	95
2.6.3. Sosyalizasyon Yetenekleri	96
2.6.4. İçselleştirme Yetenekleri	98
2.7. Çok Boyutlu Organizasyonel Üstün Yeteneklilik Modeli	99
2.7.1. Üstün Yetenekliliğin Denge Boyutu.....	100
2.7.2. Üstün Yetenekliliğin Birleşik (Kombine) Boyutu.....	101
2.7.3. Üstün Yetenekliliğin Denge Boyutu ve Birleşik Boyutlarının Eş Zamanlı İzlenmesi.....	102
2.8. Üstün Yetenekli Şirket Modelinin Etkileri	103

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜSTÜN YETENEKLİ ŞİRKET İÇİN YOL HARİTASI:

EKSPLOTASYON VE EKSPLOASYON SÜREÇLERİNİN DENGELENMESİ

3.1. Organizasyonda Eksploasyon ve Eksploasyon Kavramları	108
3.2. Eksploasyon ve Eksploasyon Arasındaki İlişkiler	111
3.3. Üstün Yetenekli Şirket Yapısı	115
3.4. Üstün Yetenekli Şirket Yapısının Tasarım Süreci	122
3.4.1. İçsel Adaptasyona Karşı Dışsal Adaptasyon Seçeneği	125
3.4.2. Ardışık Dengeye Karşı Eş Zamanlı Denge Seçeneği	127
3.4.3. Mimari (Yapısal) Dengeye Karşı Bağlamsal Denge Seçeneği	128
3.4.4. Üst Düzey Yönetici Davranışı	130
3.5. Yapısal Üstün Yeteneklilik	134
3.5.1. Zamansal Ayrışma	135
3.5.2. Yapısal Ayrışma	136
3.5.3. Eş Zamanlı Yapılar	137
3.6. Bağlamsal Üstün Yeteneklilik	139
3.7. Organizasyonun Yaşam Döngüsü ve Üstün Yeteneklilik	143
3.8. İnovasyon ve Organizasyonel Üstün Yeteneklilik Arasındaki Etkileşim	146
3.8.1. İnovasyon Kavramı ve İnovasyon Sürecinin Kapsamı	147
3.8.2. İnovasyon ve Organizasyonel Üstün Yeteneklilik Arasındaki Etkileşim	151
3.9. İnovasyon Stratejisi ve Rekabet Çevresinin Uyumlaştırılması	153
3.10. Eksploasyon ve Eksploasyon Süreçlerinin Dengelenmesi	156
3.11. Organizasyonel Üstün Yetenekliliği Kolaylaştırıcı Unsurlar	161
3.11.1. Yetenekleri Bir Araya Getirme	163
3.11.2. İçselleştirme Yeteneğini Sergileme	165
3.12. Organizasyonel Üstün Yetenekliliğin Önündeki Engeller	167

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİ VE ÜSTÜN YETENEKLİ ORGANİZASYON ETKİLEŞİMİ

4.1. Strateji ve Organizasyon İlişkisi	174
4.2. Üstün Yetenekli Organizasyonda Strateji Geliştirme Süreci	180
4.2.1. Tasarruf Stratejileri	182
4.2.2. Yatırım Stratejileri	185
4.2.3. Üstün Yetenekli Stratejiler	187

4.3. Üstün Yetenekli Organizasyonda Strateji Modelleri.....	189
4.4. Üstün Yetenekli Organizasyon Stratejileri	195
4.4.1. Üstün Yetenekli İşletme Stratejisi	196
4.4.2. Üstün Yetenekli Pazarlama Stratejisi	198
4.4.3. Üstün Yetenekli Enformasyon Sistemleri Stratejisi	199
4.4.4. Kullanıcı Odaklı Üstün Yeteneği Yönetme Stratejileri.....	200
4.4.5. Teknoloji Temelli Üstün Yeteneği Yönetme Stratejileri.....	210
4.4.6. Organizasyonel Ağ Temelli Üstün Yeteneği Yönetme Stratejileri	218
4.5. Üstün Yetenekli Şirket ve Rekabet Stratejisi.....	226
4.6. Örgütsel Yetenekler, Eksploasyon ve Eksploasyon Stratejileri	228
4.7. Üstün Yetenekli Şirket Stratejisi Olarak Esneklik	231
4.8. Esnek Şirket Mimarisinin Çerçevesi	234

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÜSTÜN YETENEKLİ ŞİRKETLERDE ENTELEKTÜEL SERMAYE

5.1. Bilgi, Bilgi Yönetimi ve Entelektüel Sermaye Kavramları.....	240
5.1.1. Bilgi.....	241
5.1.2. Bilgi Yönetimi	244
5.1.3. Entelektüel Sermaye.....	247
5.2. Entelektüel Sermaye Çerçevesi ve Üstün Yetenekli Şirket Yönetimi	252
5.2.1. Üstün Yetenekli İnsan Sermayesinin Yaratılması	254
5.2.2. Üstün Yetenekli Sosyal Sermayenin Rolü	258
5.3. Organizasyonel Sermaye ve Üstün Yetenekli Şirket Parametreleri	262
5.4. Üstün Yetenekli Şirkette Entelektüel Sermaye Yönetimi	264
5.5. Entelektüel Sermayenin Üstün Yetenekli Organizasyon İçin Önemi	270

ALTINCI BÖLÜM

DEĞİŞİM VE KRİZ DÖNEMLERİNDE ÜSTÜN YETENEKLİ ŞİRKET DAVRANIŞI

6.1. Çevresel Değişimler ve Belirsizlikler.....	276
6.2. Şirket Çevresindeki Değişimlerin Algılanması ve Olası Etkileri.....	279
6.2.1. Çevresel Adaptasyona Tek Boyutlu Yaklaşım	279
6.2.2. Girişimci Davranışın Yansıması Olarak Proaktiflik	282
6.2.3. Çevresel Uyum Sağlamaya Çok Boyutlu Yaklaşım	284
6.3. Üstün Yeteneklilik Kaynağı Olarak Ekonomik Krizler	288
6.3.1. Ekonomik Krizde Eksploasyona Yönelik Olarak Artan Baskılar	290

6.3.2. Ekonomik Krizde Eksplorasyona Yönelik Artan Baskılar	291
6.3.3. Üstün Yetenekli Şirket Davranışına Yönelik Artan Baskılar	292
6.4. Ekonomik Krizde Üstün Yetenekli Şirket Yönetimi Süreci	294
6.5. Çevresel Değişim ve Belirsizliklerde Üstün Yetenekli Şirket Stratejileri	300
6.5.1. Büyük Değişim Dönemlerinde Üstün Yetenekli Şirketlerin İzledikleri Stratejiler...	303
6.5.2. Çevresel Değişimlere Uyum Süreci	305
6.5.3. Organizasyonel Yenilenme ve Sürdürülebilir Büyüme Performansı.....	306
6.5.4. Çevresel Değişimleri Yönetme	309
6.6. Büyük Değişimlerde ve Ekonomik Krizlerde Üstün Yetenekli Şirket Modeline İlişkin En İyi Uygulamalar	311
6.6.1. Samsung Elektronik.....	311
6.6.2. Hewlett Packard	316
6.6.3. USA Today Online.....	325

KAYNAKÇA	335

TEŞEKKÜR

Kuşkusuz bu kitabın yazılmasında, pek çok kişinin ölçülemez ve yeri doldurulamaz düzeyde katkıları bulunuyor. Hepsinden önce, Afyonkarahisar Tınaztepe Zafer İlkokulu yıllarımdan başlayarak yetişmemde doğrudan katkıları olan ve eğitim hayatımın bütün süreçlerinde liderlik ederek disiplinli ve yüksek performanslı bir kişilik kazanmamda belirleyici olan tüm Hocalarıma teşekkürlerimi sunuyorum. Diğer taraftan, Türkiye’de işletme yönetimi ve organizasyonu çalışmalarının 2000’li yılların adaptasyon ve güncelleme gerektiren çağdaş perspektiflere yöneliminde dönüştürücü liderlik yapan kıymetli Hocam Prof. Dr. Ali AKDEMİR’e şükranlarımı sunarım. Ayrıca, akademisyen olarak bugünlere gelebilmem için verdiği emekleri ve desteklerinden dolayı Prof. Dr. Halim SÖZBİLİR Hocama da minnettarım. Bu süreçte kendilerine yeterli zaman ayıramadığım Sevgili eşim Melike Hanım ile kızlarım Meleknur ve Özleme yaptıkları fedakârlık dolayısıyla ne kadar teşekkür etsem de yeterli olamayacağını biliyorum. Kızlarım Meleknur ve Özlem’e bu dönem okullarından aldıkları parlak karne notları ve başarı belgeleri için ayrıca teşekkür ediyorum. Son olarak, kitabın bilgisayardaki yazım düzeltmelerinde önemli katkıları bulunan Yüksekli-sans Öğrencim sevgili Halil Altay ŞENTÜRK’e de teşekkürü borç biliyorum. Bu kitabın, daha önceki kitaplarımda olduğu gibi konuya ilgi duyan herkese yararlı olmasını diliyorum.

YAZAR HAKKINDA

“Güçlendirici Liderlik”, “Yüksek Performans Organizasyonu”, “Stratejik İnovasyon Yönetimi” ve elinizde tuttuğunuz “Üstün Yetenekli Şirket Yaklaşımı” kitaplarının yazarı olan Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ, Afyonkarahisar-Tınaztepe’lidir. Yazar YILMAZ Doktorasını 2007 yılında, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Programı’nda tamamlamıştır. Yazar Hüseyin YILMAZ 2012 yılında Doçent, 2017 yılında Profesör unvanını almıştır. Bugüne kadar Fakülte Kurulu Üyeliği, Fakülte Yönetim Kurulu Üyeliği, Bölüm Başkanlığı, Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü, Kurucu Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü, Sosyal Tesisler İşletmesi Yönetim Kurulu Başkanlığı, KOSGEB Fakülte Temsilciliği, Aydın İli Stratejik Planlama ve İl Yenilik Merkezi Müdürlüğü ile Aydın İktisat Fakültesi Dekanlığı görevleri gibi çok sayıda akademik ve idari görevi yerine getirmiştir. Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ sanal organizasyon, uyumcu işletme, bilgi yönetimi, stratejik girişimcilik, yüksek performans kültürü gibi konularda Türkiye’de ilk olan çalışmaları yapma özelliğine sahip bir akademisyendir. Yazar YILMAZ’ın kişisel vizyonu, “Küresel düzeyde üretilen bilimsel bilginin işletme yöneticilerine çeşitli akademik ve bilimsel platformlardaki faaliyet ve çalışmalarla etkili olarak aktarılmasıdır”.

ÖN SÖZ

Sözlük anlamıyla kavram, Webster'ın New Collegiate Dictionary'e göre; "Akılda tasarlanmış olan bir düşünce, fikir" ve "Belirli örneklerden hareketle ortaya konulan soyut bir fikir" olarak açıklanmaktadır. Ghatala ve Klausmeir ise kavram sözcüğüne farklı bir yaklaşım sergileyerek dört sınıfa ayırmaktadır. Bunlar; somut, tanımlayıcı, sınıflandırıcı ve formal kavramlardır. Operasyonel düşünce olarak kavramların, günlük işlerde ve küresel kültüre uygun kullanılması daha gerçekçi ve beklenmeyen başarılarla hizmet edebilecektir. Bu konuda örnek olarak inovasyon kavramının günlük dildeki kullanımı verilebilir. Fransız sosyolog Gabriel Tarde tarafından on dokuzuncu yüzyılın sonunda geliştirilen inovasyon teorisiyle başlayan ilk bilimsel ve tarihsel yolculuğundan itibaren, ülkemizde de ilgili kavramın özgün kökenine yakın bir deyiş ve söyleyişle "inovasyon" olarak benimsenmesi kuşkusuz daha yararlı olacaktır.

İş dünyası ve şirket liderlerinin güncel performanslarını ifade etmede yararlandıkları kavramları, küresel düzeydeki şirket liderleri ile yaklaşık anlam ve söylenişle kullandıklarında ortaya çıkacak sonuçların benzer standartlarda gerçekleşeceği söylenebilir. Bu konudaki algı trafiğinin, küresel akıl setinin ve standartlarının rehberinde yönetilmesinin dünyadaki eğilim ve gelişmeleri yakından takip etmede öngörülemez faydalar sağlayacağı kuşkusuzdur.

Bu kitabın temel misyonu, şirket liderlerinin en az küresel meydan okuyucu şirket yöneticileri kadar kavramları özgün hâliyle bilme ve kullanmada hâkim pozisyonda olmalarının, kendilerine ilgili şirketlerin yönetimleri kadar başarılı stratejiler geliştirebilmede bir destek kapasitesi sağlayabileceğine olan inancın yaygınlaştırılmasıdır. Bu kitap, temel misyonuna uygun olarak üstün yetenekli organizasyon (Ambidexterious Organization), kavramının kökenine yakışır bir

anlam ve söyleyişle hareket ederek 21. yüzyılın ilk çeyreğinde şirketlerin ortaya çıkan gelişmelere adaptasyonlarında ve şiddetli rekabete etkili çözümler ortaya koymalarında benimsemeleri gereken kapsamlı bir organizasyon yaklaşımını gündeme getirmeyi hedeflemektedir. Şirketler dünyası geleneksel ve üstün yetenekli şirket yaklaşımı olarak bir kez daha yol ayrımında ilerlerken bu kitabı okuduktan sonra üstün yetenekli organizasyonun iş dünyası ve şirket yönetimleri için ne kadar önemli bir operasyonel etkinlik düzeyi ifade ettiğinin farkına varmış olacaksınız.

Prof. Dr. Hüseyin Yılmaz
Aydın, Temmuz 2020

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜSTÜN YETENEKLİ ŞİRKET YAPISININ KURAMSAL TEMELLERİ

Agresif rekabet, hızlı değişimler ve başarılı ekonomik canlanmalar ve ekonomik iniş-çıkışlarla nitelendirilen günümüz ekonomik ortamında; bilim adamları, uygulayıcılar ve toplum, inovasyonun önemini yaygın ölçüde kabul etmektedirler. Rekabet baskısı ve rakiplerin giderek artan gücü, hızlı değişim ve yıkıcı rekabet ortamları, teknolojiadaki değişim sıklığının artması ve ürün yaşam eğrilerinin daha da kısılması, küresel ekonomideki birçok sektörü karakterize eden faktörlerdir. Böylesi bir rekabet peyzajında, firmaların gelecekte talep yaratabilmeleri veya ortaya çıkan talebe hızla cevap verebilmeleri için sofistike inovasyonlar ortaya koyarak istikrarlı biçimde performanslarını devam ettirebilmeleri için bir yandan müşteri taleplerine cevap verme ve optimizasyon arasındaki dengeyi sağlamaları öte yandan da yapı ve süreçlerini sürekli bir şekilde yeni baştan şekillendirmeleri gerekmektedir (Volberda, 1996:359-387). Üstün yeteneklilik konusundaki kilit problem, yönetimin kalitesidir ve üst düzey yöneticiler organizasyonun en kolay yolu izleme eğiliminin azaltılması ve aralarından rekabet olan bu amaçlar arasında geçişkenlikleri sağlayabilecek tek başına karar alıcılar olduklarından kendiliğinden ortaya çıkmaz. Üstün yetenekliliği başarmak zordur çünkü yöneticiler geçişkenliklerin hâlihazırda elde edilen getirilerin gelecekteki başarıya feda edilip edilmeyeceğine karar vermek için kendi kendini güçlendiren rutinler, kısa vadeli çıkarlar ve göze görünmeyen etkenler tarafından şekillendirildiği konusunda dikkatli olmalıdır. Her iki faaliyet de uzun vadede hayatta kalma ve büyüme için kritik olduklarından aynı sınırlı kaynaklar için aralarında rekabet olan bu faaliyetlerin temelinde var olan mantıkları da farklıdır (Levinthal ve March, 1993:95-112).

Şirketler için rekabet avantajının, operasyonel performansın geliştirilmesiyle mümkün olacağı söylenmektedir. Bu durum şirketin liderliği ve operasyonel verimlilikleri keşfetmesi, eksplorasyon ve eksplotasyon yetenekleriyle başarılabılır. Mevcut bilgi ve küreselleşme ortamında, çeviklik ve adaptasyon, etkili liderliğin giderek daha önemli bileşenleri hâline gelmektedir. Şirketler, organizasyonel ve takım seviyesinde performansı geliştirmenin yollarını bulmaya ve sadece mevcut süreçleri büyötmeye değil, aynı zamanda ortaya çıkan fırsatlara ilişkin olarak kendilerini eğrinin önünde konumlandırmaya devam etmektedir. Bir organizasyonda ve/veya grup bağlamında kritik çabaların temel yapısı, bir grubun aynı anda hem eksplorasyon hem de eksplotasyon çalışmalarında bulunabilmesinde yatmaktadır (Tiwana, 2008:251-272). Çalışmanın bu kısmında, üstün yetenekli şirket mimarisinin kuramsal temellerinin ortaya konulmasına odaklanılmaktadır. Bu kapsamda üstün yeteneklilik kavramı ve kapsamı, üstün yetenekliliğe ilişkin perspektifler, üstün yetenekli şirket yaklaşımları, üstün yetenekli şirket yapısının öncülleri, üstün yetenekli iş modeli, üstün yetenekliliğe katkıda bulunan organizasyonel mekanizmalar ve üstün yetenekli şirket olmanın önemi gibi başlıklarda ayrıntılı açıklamalar yapılacaktır.

1.1. Üstün Yeteneklilik Kavramı ve Kapsamı

“Üstün yeteneklilik” konusunda geçmişten bugüne dek yapılan çalışmalarda, üstün yeteneklilik kavramının kökeni, gelişimi ve bu kavramın temel özelliklerinin neler olduğunun ortaya konulmasının önemli bir zorunluluk hâline geldiği anlaşılmaktadır. Üstün yeteneklilik (ambidexterity) kavramı, literatürde ilk kez Thompson (1967) tarafından; aynı anda bir araya gelmeleri mümkün olmayan etkinlik ve esneklik arasındaki dengenin sağlanmasına dönük olarak yapmış olduğu çalışmaya kadar dayanmaktadır. Üstün yetenekli organizasyon kavramı (ambidextrous organisation) ise üstün yetenekli organizasyonu, şirketlerin birbirleriyle tutarsız özellikleri yönetebilmeleri amacıyla oluşturulan ikili yapılar olarak tanımlayan Duncan (1976) tarafından ortaya atıldığı bilinmektedir (Birkinshaw ve Gupta, 2013:287-298).

Üstün yeteneklilik genellikle, bireylerin her iki elini de aynı anda ve eşit ustalıkla kullanabilme yeteneği olarak tanımlanır. Oxford English Dictionary’e göre üstün yeteneklilik, “her ikisi” anlamında “ambi” ve sağ anlamında “dexter” sözcüklerinden oluşur. Bazı insanların, sadece sağ elini veya sol elini kullanmaktan ziyade hem sağ hem de sol ellerini eşit bir şekilde ustaca kullanmaları

özelliğinin nadir rastlanılan bir özellik olduğu görülmektedir. Son günlerde organizasyon bilimciler, gerilimleri etkin ve etkili bir şekilde yönetmede başarılı olan sınırlı sayıdaki organizasyonu ifade etmek amacıyla bir metafor olarak bu özelliği üstün yeteneklilik (ambidexterity) kavramını kullanmaktadırlar (Raisch ve Birkinshaw, 2008:375-409).

Bir başka ifadeyle, üstün yeteneklilik, kişinin sağ ve sol ellerini aynı anda, çok iyi bir şekilde kullanabilmesi yeteneğidir. Bir organizasyonun üstün yetenekli olması ise keşfetme, zekice işletme, farklılık yaratma, bütünleşme, dengeli ve dinamik bir etkinlik ortaya koyma gibi birbiriyle çatışan ve çelişen özellikleri aynı anda yönetebilme yeteneği ile ilgilidir (Gulati ve Puranam, 2009:422-440).

Bir başka tanıma göre üstün yeteneklilik; eş zamanlı bir biçimde her iki eylemi de üst düzeyde gerçekleştirerek birbiriyle çelişen faaliyetleri yöneten ve başarıyla ortaya koyan karmaşık ve uyumcu sistemsel yetenektir. Bu tanımda el çabukluğu (dexterity) fikrinin altı çizilirken, sadece birbirleriyle çelişkili faaliyetlerin gerçekleştirilmesini değil yine her iki faaliyetin de maksimum düzeyde ortaya konulmasından söz etmektedir (Gupta, Smith ve Shalley, 2006). Aşağıdaki Tablo 1.1.'de üstün yeteneklilik kavramına ilişkin olarak farklı yazarların yapmış oldukları tanımlamalar verilmektedir.

Tablo 1.1. Literatürde organizasyonel üstün yeteneklilik kavramı

YAZARLAR	ÜSTÜN YETENEKLİLİĞİN TANIMI	ÖNERME
Trushman ve O'Reilly (1996)	Üstün yetenekli organizasyonlar hem evrimsel hem de devrimci değişimi uygulayabilen kuruluşlardır.	Ana yapıdan farklı yapıya, süreçlere ve kültüre sahip küçük, özerk birimler araştırma faaliyetlerini üstlenir.
Adler, Gol-doftas, ve Levine (1999)	Üstün yetenekli organizasyonlar, verimlilik ve esneklik arasındaki değişimlerin üstesinden gelebilen kuruluşlardır.	Toyota Üretim Sistemindeki verimlilik ve esneklik, ticaretin (meta-rutinler, iş zenginleştirilmesi, anahtarlama, bölümleme) değişmesine yardımcı olan 4 örgütsel mekanizmanın etkin kullanımı nedeniyle mümkün olmuştur. Eğitim ve kritik bağlamsal faktörler olarak güvenilirdir.
O'Reilly ve Tushman (2004)	Üstün yetenekli organizasyonlar hem araştırma hem de sömürü faaliyetlerini yöneten hem artan hem de radikal inovasyonu gerçekleştiren kuruluşlardır.	Yapısal üstün yeteneklilik: Eksploratif ve eksploitatif iş birimlerinin yapısal ayrımı ve birimler arasında koordinasyonu sağlamak için sıkı bir şekilde bütünleştirilmiş üst yönetim ekibi.

YAZARLAR	ÜSTÜN YETENEKLİLİĞİN TANIMI	ÖNERME
Gibson ve Birkinshaw (2004)	Bağlamsal üstün yeteneklilik, bireylerin aynı zamanda tüm bir iş biriminde uyum ve uyumluluk gösterme davranışsal kapasitesidir.	Üstün yeteneklilik: Bireylerin uyumluluk ve hizalama etkinlikleri arasında zamanlarını nasıl ayırabileceklerini seçmelerini sağlayan yüksek performanslı bir organizasyonel bağlam oluşturmaktadır.
He ve Wong (2004)	Üstün yeteneklilik, keşif ve inovasyon stratejilerinin (yeni ürün pazarı alanlarına girmeyi amaçlayan teknolojik yenilik faaliyetleri) ve eksplozasyon stratejilerinin (mevcut ürün-pazar konumlarını iyileştirmeyi amaçlayan teknolojik yenilik) eş zamanlı olarak takip edilmesidir.	Teknolojik yenilikler bağlamında, üstün yetenekliliğin olumlu etkisine ilişkin ampirik kanıtlar. Yöneticilerin, keşif ve inovasyon arasındaki gerginliği sürekli olarak yönetmeleri gerekir.
Smith ve Tushman (2005)	Üstün yetenekli organizasyonlar, firmaların hem keşif ve inovasyon hem de eksplozasyon yapabilecekleri şekilde, birbirinden bağımsız mimarileri ve kültürleri farklı, ayrı iş birimlerinde inşa ederler.	Üst yönetim ekibi, entegrasyon noktası olarak üst yönetim ekibi ile yapısal farklılaşma, kısa vadeli verimlilik (eksplozasyon) ve uzun vadeli inovasyon (keşif ve inovasyon) arasındaki gerilimden kaynaklanan çelişkileri dengelemek için bilişsel kapasite geliştirir.
Van Looy, Martens ve Debackere (2005)	Üstün yeteneklilik, teknolojiye farklılıklar ve piyasadaki olgunlaşma ile örtüşen hem artan hem de radikal inovasyon faaliyetlerinin eş zamanlı olarak bir arada olmasıdır.	Genişletilmiş zaman çerçeveleri, çapraz verimlilik için ara yüz yönetimi uygulamaları, mevcut veya potansiyel teknolojilerin sinerjileri sağlanır.
Lubatkin vd. (2006)	Üstün yeteneklilikte, mevcut olanları kullanmanın yanı sıra yenilerini keşfetme yeteneğidir. Örgütsel öğrenmenin bu iki yönü birbirinden ayrılmaz olarak kabul edilir	Üst yönetim ekibinin davranışsal entegrasyonunun daha yüksek düzeyde olması, yöneticilerin keşif ve inovasyon bir yönetimin çelişkili bilgi süreçleriyle başa çıkmasını olumlu olarak etkiler. Üstün yetenekli organizasyonda bu şekilde aynı iş biriminde takip yapılabilir.
Mom vd. (2007)	Üstün yeteneklilik, gelecekteki değişikliklerle başa çıkabilmek için yeni olasılıkları keşfetme kabiliyetidir ve iş ortamlarıdır ve günümüzün iş taleplerini karşılamak için eski kesinliklerden faydalanır.	Yukarıdan aşağı bilgi akışları, eksplozasyon faaliyetleri ile olumlu yönde ilişkilidir, aşağıdan yukarıya ve yatay bilgi girişleri keşif ve inovasyon faaliyetleri ile olumlu bir şekilde ilişkilidir.

Kaynak: (Gupta ve Diğ., 2006:693-706). Gupta, A.K., Smith, K.G. ve Shalley, C.E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.

Terminolojik perspektiften bakıldığında “üstün yetenekli” (ambidextrous) sözcüğü her iki elin de aynı anda eşit bir şekilde kullanılabilmesi anlamına gelmektedir (Cambridge online dictionary). Son yıllarda ekonomik belirsizlikler giderek artarken, yeni fırsatlar karşısında hızla harekete geçme yeteneğiyle ilgili olarak odaklanılan adapte olabilirlik ve pazar iniş çıkışlarına uyum sağlama yeteneği konuları önem kazanmaktadır. Bununla birlikte başarılı şirketler, sadece yeni fırsatlar elde etmek için çaba göstermekle kalmamalı ancak aynı zamanda mevcut iş modellerini hızla gözden geçirerek ve entelektüel varlıklarının değerinden en iyi şekilde faydalanma yeteneğine de sahip olmalıdır. Bir başka deyişle şirketler yalnızca gelecekte ne olacağını araştırmayı, aralıklı inovasyon yapmayı, yeni müşteriler hedeflemeyi veya hatta devrimci değişim yapmayı değil fakat bundan başka aynı anda mevcut müşterilere odaklanmayı, artağan inovasyonlar yapılmasını ve evrimci değişim sürecini uygulamaya koymayı da hedeflemelidirler. Üstün yeteneklilik adapte olabilirlik ile eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini eşit düzeyde aynı doğrultuda devam ettirebilmede konusunda her iki tarafta da uzman olunması yeteneğidir. Sonuç olarak şirketler, sürdürülebilir rekabet avantajını üstün yetenekli organizasyon yapısıyla başardıkları için eksplorasyon ve eksplotasyon arasında bir denge sağlamalıdır.

Diğer bir ifadeyle üstün yetenekli bir firma, yeni yetenekleri keşfederek ortaya çıkarmasının yanı sıra mevcut yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanarak her iki yeteneği bir arada sergilemeye odaklanan firmadır. Örneğin Nokia Corporation, 1990’larda ağaç, kâğıt, malzeme ve malzemeler ve tüketici ürünlerinde kendi geleneksel yeteneklerinden yararlanırken eş zamanlı bir şekilde sürekli yeni yetenekler keşfetmek suretiyle karşılaştığı zararları kârlılığa dönüştürmüştür (March, 1991:71-87). Yapılan bir araştırmada üstün yeteneklilik kavramının, organizasyonel dualite felsefesiyle ilgili olduğunu ve şirketin birbiriyle çelişen ve bağdaşmayan birbirlerinden farklı iki faaliyeti bir araya getirme ihtiyacını içerisinde barındıran bir kavram olduğunu ortaya koymaktadır. Ne var ki anılan özelliklerine bağlı olarak sadece inovasyon anlamında eksplorasyon (exploration) ve etkinlik anlamında eksplotasyon (exploitation) faaliyetleri değil ancak yine bunların biçimleri ve bileşenleri de farklılık gösterir. Özellikle organizasyon yapıları, süreçleri, kültürleri, ortaya konulan sonuçlar ve inovasyon türleri (radikal ve artağan vb.), Ar-Ge eylemleri ve davranışlar eksplorasyon ve eksplotasyon olarak karşımıza çıkar. Üstün yetenekliliğin esası, yeni alanlarda rekabet üstünlüğü kazanmak amacıyla şirketin olgunlaşan yeteneklerinin ve hâlihazırda elinde bulu-

nan varlıkların en iyi şekilde kullanılarak kaldıraçlanması yeteneği olarak ifade edilmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2013:332).

Organizasyonel üstün yeteneklilik, eş zamanlı biçimde aynı anda adım adım ortaya konulan artağan (kademeli) ve radikal (aralıklı) inovasyonların yönetilmesi yeteneğidir. Dolayısıyla üstün yeteneklilik, artağan ve radikal inovasyonların geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan yapıların, süreç ve faaliyetlerin bir arada organize edilmesi ve yönetilmesi yeteneğidir (Birkinshaw ve Gibson:47-55). Stratejik üstün yeteneklilik ise iki ana stratejik amacı ifade eden, kapsayan, bir firmanın doğasında var olan paradoksal stratejilerin uygulamaya geçirilmesine olanak veren yetenek olarak tanımlanır. Üstün yetenekli ittifak, değişen çevrelerde ortaya konulan, eş zamanlı uyum ve ittifak amaçlarıyla aynı çerçevede hareket etme yeteneği olarak ifade edilebilir. Üstün yetenekli arz zinciri stratejisi, firmanın kendi iç yeterliliklerini ve yeteneklerini oluşturmak amacıyla üreticilerin dış tedarik zinciri bilgisini en iyi biçimde değerlendirerek ortaya koydukları sürdürülebilir bir stratejik seçenek olarak tanımlanır. Davranış olarak üstün yeteneklilik, belirli bir zaman diliminde eksplorasyon ve eksplotasyonla ilgili faaliyetleri bir araya getirmeye yönelik olarak yöneticinin ortaya koyduğu davranışsal yönelim şeklinde ifade edilmektedir. Literatürde, organizasyonel yetenek olarak üstün yetenekliliğin kavramsal düzeyde tanımlanması konusunda geçici bir mantıksal ilişkinin kurulduğu ve belirgin bir uzlaşının ortaya çıktığı söylenebilir. Kavrama ilişkin yapılan tanımlar, aslında onun yapısının içerdiği orijinal özellikleriyle uyumlu hâle gelmiştir. Son zamanlardaki çalışmalarda üstün yetenekliliğin tek başına bir yetenek olarak değil yine pazar ve teknolojiye değişimlere adapte olmak için kaynakları tekrar bir araya getirme ve bunları bütünleştirerek entegre etme yeteneği olan dinamik yetenekle eşit kabul edilmesi ilginç bir durumdur. Bu şekildeki kavramsallaştırma, değişen bir çevreye uyum sağlamak için organizasyonun becerilerini ve kaynaklarını uygun bir şekilde düzenleyerek, birleştirerek ve tekrar konfigüre etmede stratejik liderliğin kilit rolünü vurgulamaktadır (O'Reilly ve Tushman, 2008:187).

1.1.1. Üstün Yeteneklilik Kavramının Gelişimi

Üstün yeteneklilik, organizasyonel öğrenme, teknolojik inovasyon, organizasyonel adaptasyon, stratejik yönetim ve organizasyon tasarımı gibi farklı araştırma akımlarıyla ortaya konulan katkıları da içine alarak yönetim araş-

tırmasında merkezi bir kavram hâline gelen oldukça yeni bir konudur. Bu ilginin bu denli artmasının nedeni, özellikle geçen yirmi yılda üstün yetenekliliğin firma performansının sağlanmasında etkili olan önemli bir yetenek olduğunun tespit edilmiş bulunması ve bunun yaygın bir şekilde kabullenilmesidir (He ve Wong, 2004:481-494).

1976 yılında Duncan, üstün yetenekli organizasyonları, karmaşıklık düzeyi bakımından birbirinden farklı görevleri yerine getirebilmek amacıyla çoklu yapılar (ikili yapılar) oluşturabilen organizasyon şeklinde tanımlamak suretiyle “üstün yeteneklilik” kavramını organizasyon ve yönetim alanına kazandıran yazar olmuştur. Duncan, yaygın bir biçimde üstün yetenekliliğin babası olarak kabul ediliyor olsa da konunun kavramsallaştırılması sürecinde temel katkıyı, Tushman ve O'Reilly'nin 1996 yılında yayınlanan ve “Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change” (Üstün Yetenekli Organizasyonlar: evrimci ve devrimci değişimi yönetme) başlıklı makaleleriyle yapmışlardır (Wallin, 2008:20).

1991 yılında March, organizasyonların uzun dönemde önemli ölçüde hayatta kalmaları için eksplorasyon ve eksplotasyon ikileminin üstesinden gelmelerinin zorunlu olduğunu ortaya koyan bir yazı yazmıştır. March'in bu çalışması konuyu takip eden daha sonraki araştırmaların da çerçevesini oluşturmuştur. Tushman ve O'Reilly'nin çalışmalarının yayınlandığı 1997 yılından 2002 yılına kadar geçen beş yıl boyunca herhangi bir çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Ardından, Birkinshaw ve Gibson'ın “Building ambidexterity into an organization” (Bir organizasyonda üstün yetenekliliğin oluşturulması) başlıklı çalışmalarını yayınladıkları 2004 yılından bugüne kadar konunun, literatürdeki yazarlar tarafından öğrenilmeye ve kamuoyunca kabullenilmeye başladığı anlaşılmaktadır. Ardından geçen son altı yılda ise üstün yeteneklilikle ilgili yapılan çalışmaların sayısında her geçen gün giderek katlanan şekilde bir artış görülmektedir (Wallin, 2008:20).

2004 yılında Gibson ve Birkinshaw (2004)'ın çalışmaları üstün yetenekli organizasyonun, ortaya çıkan gerilimlerin daha çok ikilik formları şeklinde kapsandığı bir yapı olarak tanımlanmaya başladığını kaydederek, üstün yetenekli organizasyon konusunda o güne kadar yapılan çalışmaları eleştirel bir gözle değerlendirmişlerdir. Yazarlar, organizasyonlarda düzene karşı uyarlanabilir dualite konusunu inceleyerek ilk defa bağlamsal üstün yeteneklilik (contextual ambidexterity) kavramını kullanmıştır. Sözü edilen dualiteler, dü-

zene karşı uyarlanabilirlik, etkinliğe karşı keşifsel öğrenme, planlanmış stratejilere karşı ortaya çıkan stratejiler ve merkezileşmeye karşı farklılaşma olarak belirlenmiştir. Sonraki zaman diliminde farklı yazarlarca üstün yetenekli organizasyon kavramının süreç içerisinde anlamının giderek genişlediği, kavramın orijinal olarak ortaya konulmaya çalışılan anlamdan ve konuyla ilişkisinden uzaklaştığı ileri sürülerek daha kapsayıcı bir terim olarak kullanılması gerektiği ifade edilmiştir (O'Reilly ve Tushman:324-338).

Özellikle 2008 yılından 2009 yılına kadar geçen süreyi konu hakkında teorik ve ampirik çalışmaların yapıldığı en verimli yıllar olarak görmek mümkündür. Bu durum alanın hâlen daha gelişmeye devam ettiğini, daha fazla araştırma yapılmasını gerektiren kapsamlı bir alanın bulunduğunu ortaya koymaktadır. Üstün yeteneklilik beslenmesi gereken henüz gelişim aşamasında olan bir konudur. İlgili literatürün bütününe karakterize etmeye yardımcı olması amacıyla hangi yayınlanan belgelerin kaynak teşkil ettiği analiz edilerek, aslında literatürde yayınlanan dergilerin sınırlı bir alanları olduğu varsayılarak bu anlamda teorik boşlukların ortaya çıkarılması için birer araç olarak kullanılabilecekleri söylenebilir. Bununla beraber, literatürde genel konularda yayınlanan dergilerin yanı sıra belli bir alanda uzmanlaşan dergiler olduğu da görülmektedir (Wallin, 2008:20).

1.1.2. Üstün Yeteneklilik Kavramının Anlamlandırılması

Literatürde kavram olarak üstün yetenekliliğin, bir organizasyonun hem etkinlik (Exploitation) hem de keşif-araştırma (Exploration) faaliyetlerini yönetme yeteneği olduğunu ifade eden March (1991) tarafından kristalize edildiği kabul edilmektedir. March, etkinliğin (exploitation); geliştirme, üretim, etkinlik, yürütme ve seçme gibi faaliyetleri içerisine aldığını, keşfetmenin (exploration) ise risk alma, deneyim, inovasyon, esneklik ve değişim gibi faaliyetlerden oluştuğunu belirtmektedir. Diğer taraftan March, bir organizasyonun uzun dönemde hayatta kalması için etkinlik ve inovasyonu dengelemesinin asıl gerekli olan durum olduğunu ileri sürmüştür (March, 1991:71-87).

Organizasyonların nihai hedefi başarılı olmaktır. Ne var ki onlar ortaya koydukları performansları bakımından önemli derecede farklılaşırlar. İstatistikler birçok organizasyonun hayatta kalma mücadelesi verdiğini göstermektedir. Örneğin, İngiltere'de 1995 yılında kurulmuş olan organizasyonların sadece %32'si on yıl sonra da faaliyetini devam ettirmektedir. Avrupa İstatistik

Ofisi (Eurostat), Amerika ve Avrupa Birliği'ndeki girişimci firmaların ölüm oranının her yıl yaklaşık %9 olduğunu açıklamıştır (2004 için ölüm oranları: EU: 9.1%; US: 9.0%) (Schorr, 2008).

Bu şekilde iyi bilinen bir başarısızlık örneği, geliştirdiği fotoğraf filmi ile 1970 ve 1980'lerde oldukça başarılı olmuş ancak 2001'de iflas etmiş olan Polaroid'dir. Diğer taraftan bazı organizasyonlar, yıllardan beri başarıyla varlığını sürdürmektedir. Örneğin 3M ofis malzemeleri tedariki yapmak amacıyla 1902 yılında kurulmuş ve hâlen başarısını sürdürmektedir. Bu gerçeklerden hareketle, neden bazı şirketler diğerleri başarısız olurken başarılı olmaktadır? Sorusu karşımıza çıkmaktadır. March (1991), organizasyonların elde ettikleri başarı ve karşılaştıkları başarısızlıkları açıklayabilmek amacıyla eksploratif (explorative) ve eksplotatif (exploitative) organizasyonel öğrenme teorisini geliştirdi. March, organizasyonların bir yandan mevcut olan kaynaklarını kullanmaları gerektiğini söyledi. Bu mevcut teknoloji, ürünler veya pazarlama faaliyetlerine dönük olarak artan bir geliştirme yaklaşımının sergilenmesi, var olan yeteneklerin, süreç ve fikirlerin en iyi şekilde değerlendirilerek kaldırılmasını kapsar (Jansen ve diğ., 2008:982-1007).

Diğer taraftan da organizasyonlar bulundukları çevreyle uyumlu ve değişen taleplere adapte olma ihtiyacındadırlar. Buna explorasyon adı verilir ve gelecekteki talepleri karşılamaya dönük olarak gerek duyulan yeni yeni yeteneklerin geliştirilmesini kapsar. Eksplorasyon inovatif teknolojiler ve yeni pazarlar yaratmak suretiyle potansiyel çevresel trendlere cevap vermenin yanı sıra rekabet gücü elde edilmesi için de planlanır. Bu şekilde organizasyonlar, eksplorasyonla çevredeki değişimlere adapte olarak yeni yetenekler, süreçler ve fikirler geliştirerek, hâlihazırdaki veya yeni ortaya çıkan pazarlara yönelik yeni ürün ve hizmetler geliştirmiş olurlar (Lubatkin ve diğ., 2006:646-672).

İş birimindeki tüm faaliyet modelleri arasındaki ahenk olarak adlandırılan sıkı sıkıya uygunluk (alignment) ile çalışanlar aynı hedefler doğrultusunda birlikte çalışırlar. Sıkı sıkıya uygunluk kavramının karşısı olan adapte olabilme (adaptability) ise radikal inovasyona olanak sağlayarak görev çevresinde değişen talepleri karşılaması için iş biriminde hâlihazırda gerçekleştirilen faaliyetlerin hızlı biçimde yeniden şekillendirilmesi olarak adlandırılır. Bu iki strateji, önceden sözü edilen eksplotasyon ve eksplorasyonun özellikleriyle ilişkilidir: sıkı sıkıya uygunluk yeteneği eksplorasyonla başarılabılırken, uyumlaştırma eksplotasyon aracılığıyla gerçekleştirilir. Eksplorasyon, araştırma, değişim,

risk alma, deneme, icra etme, esneklik, keşif ve inovasyon” gibi işleri içerisine alırken, eksplotasyon, “geliştirme, tercih, üretim, etkinlik, seçim, gerçekleştirme ve uygulama” gibi terimlerle karakterize edilir. Eksplotasyon etkinliği, verimliliği, kontrolü, kesinliği ve “test et ve mükemmel olduğunu” onayla sürecine dayalı olarak eyleme geçilmesini belirtir. Ayrıca eksplotasyon, mekanik yapılarla, sıkıca bağlantılı sistemlerle, belirli bir çizgiye bağlılıkla, rutinleştirmeye, kontrole, bürokrasiyle, kalıcı pazarlarla ve teknolojilerle ilgilidir (Brown ve Eisenhardt, 1998).

Tersine ekplorasyon organik yapılarla, gevşek biçimde bağlantılı sistemlerle, çığır açmayla, doğaçlamayla, otonomi ve kaosa, boy gösteren pazarlarla ve teknolojilerle ilişkilidir. Eksplorasyon, araştırma ve keşfetme, otonomi, inovasyon ve bilinmeyi kucaklama gibi uyumlaştırmaya, adaptasyona katkıda bulunan kavramları içerisine alır. Araştırma literatürü, organizasyonun başarısı için yeni teknolojileri, pazarları keşfederek yeni fırsatların yakalanması yeteneğinin yanı sıra kârlı bir üretim tarzıyla mevcut varlıkların değerlendirilmesi yeteneğinin her ikisinin de temel oluşturduklarını ortaya koymaktadır. Üstün yetenekli organizasyon kavramı sadece iki faaliyetten birisinin gerçekleştirilmesinden daha çok, firmanın zaman içinde adaptasyon başarısına imkân veren, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini eş zamanlı bir şekilde yerine getirme yeteneğidir (O'Reilly ve Tushman, 2007).

Organizasyonda birbiriyle çelişik biçimde yerine getirilen faaliyetlerin izlenmesinde bir gerilim durumunun ortaya çıktığı kabul edilmektedir. Organizasyonel üstün yeteneklilik kavramı esasında hem eksplorasyon hem de eksplotasyon faaliyetlerinin eş zamanlı olarak yerine getirilmesini özellikle ifade etmesi amacıyla türetilmiş bulunan bir kavramdır ve aynı zamanda da bir organizasyonun bu şekildeki gerginlikleri çözmesi yeteneği ile ilgilidir. Organizasyonların aşırı şekilde kendi zararlarına olmasına rağmen etkinlik ve inovasyonla ilgili faaliyetlerden sadece birisini yerine getirme eğiliminde oldukları da gözlenmektedir. Bununla birlikte bir organizasyon, uzun dönemde hayatta kalmak istiyorsa dikkatini sözü edilen her iki faaliyetin dengelenmesine vermesi gerektiği belirtilmektedir. Eksplotasyon, şirketin kısa dönemde ayakta kalmasının sağlanması için mevcut bilginin geliştirilmesi faaliyetini ifade ederken eksplorasyon, şirketin uzun dönemde ayakta kalması için gerekli olan yeni bilginin ortaya konulması faaliyeti olarak nitelendirilir (March, 1991:71-87).

Organizasyon düzeyinde üstün yeteneklilik kavramı, organizasyonun farklılaşarak ve çoğu kez de aynı anda rekabet içerisinde stratejik bir şekilde hareket ederek performans gösterme yeteneğini ifade eder. Daha genel bir ifadeyle organizasyonel üstün yeteneklilik, tamamen birbirinden farklı iki işi aynı anda gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanır. Üstün yetenekliliğin altında yatan temel fikir, firmaların sık sık birbiriyle çelişkili ancak birbirleriyle de ilişkisi bulunan taleplerle karşı karşıya geleceği ve bu şekildeki gerilimleri kucaklamada başarı gösterenlerin hayatta kalabilecekleri düşüncesidir. Üstün yeteneklilik aynı zamanda firmaların birbiriyle görünüşte çelişkili olan eylemleri gerçekleştirmeye çalışmaları baskısı altında oldukları farklı durumlarda uygulanabilecek bir düşünce olarak kabul edilir. Üstün yeteneklilik, tek başına eksplozasyon ve eksplozasyon arasındaki gerilim bağlamında ele alınmamakta bunun yanı sıra stratejik yönetim, organizasyonel davranış ve organizasyon teorisi bağlamında da karşımıza çıkmaktadır. Bütün bu uygulamalara özgü olarak, üstün yetenekli organizasyondan üst düzeyde performans beklentisi olduğundan görünüşte birbiriyle çelişkili olan gerilimlerin aynı anda dengelenmesi önemli olmaktadır (Hahn ve diğ., 2015).

1.1.3. Üstün Yeteneklilik ve Dinamik Yetenek Etkileşimi

Dinamik yetenek, değişme yeteneğini kasteder. Lewin'in Güç Alanı Teorisi gibi organizasyon değişim teorileri, insanların ve sistemlerin bir organizasyondaki değişime direniş gösterdiğini ortaya koymaktadır. Lewin'in Güç Alanı Teorisine göre değişim, değişim için sürükleyici güçler ile değişime karşı çıkan engelleyici güçler arasında bir dengesizlik söz konusu olduğunda meydana gelir. Değişim, sürükleyici güçlerin artırılması, alternatif sürükleyici güçlerden yararlanılması veya değişime karşı çıkan engelleyici güçlerin zayıflatılmasıyla başarılabilir. Sürükleyici ve engelleyici güçler arasındaki denge veya ilişki durumu gerilim olarak isimlendirilir. Dolayısıyla Lewin'in görüşü, organizasyonda bir dengesizlik ve gerilim anında bir değişikliğe gidilmesinin, değişimi sürüklemek için zorunlu olduğu anlamına gelmektedir. Bundan dolayı gerilim, dinamik yeteneğin ortaya çıkarılması için gerekli olan değişimin uygulamaya geçirilmesi amacıyla yaratılmış bulunmak durumundadır. Organizasyonel üstün yeteneklilik, literatürde dinamik yetenek konusuyla yakından ilişkili bir konudur (Lunenburg, 2010).

Sapienza ve arkadaşları (2006), yetenek ve dinamik yetenek kavramını şöyle ifade etmektedir: “Yetenekler, organizasyonun hedeflerine ulaşmasına izin veren rutinlerin ve kaynakların düzenlenmesidir. Oysaki dinamik yetenekler, bir şirketin çevresine uyum sağlaması için sahip olduğu yeteneklerini yeniden düzenlemesine olanak tanıyan şirket kapasitesini ifade eder. Yine dinamik yetenekler hızla değişen çevrelere yönelik olarak şirket içi ve şirket dışı yetenekleri entegre etme, oluşturma ve yeni baştan şekillendirme yeteneği olarak tanımlanabilir” (Sapienza, 2016:914-933).

Yapılan çalışmalarda çok az sayıda şirketin uzun dönemde ayakta kaldığı görülmektedir. 1976 yılında, altı milyondan fazla Amerikan firmasından sadece %10'unun on yaşına kadar hayatta kaldıkları, bunlardan 40 yaşına kadar faaliyetine devam edenlerin oranının %0,1 olduğu tespit edilmiştir. 1917 ile 1997 yılları arasındaki dönemde, başlangıçtaki 266 şirketten ayakta kalanların sayısının sadece 28 olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer çalışmada 1000 büyük Amerikan şirketinin ortalama ömürlerinin 1935 yılında 95 yılken 2005 yılında bunların ortalama ömrünün kademeli olarak 15 yıla gerilediği anlaşılmıştır (O'Reilly ve Tushman, 2008:185-206).

Şirketler zaman içerisinde hareketsiz duruma gelmektedir ve sürekli değişen çevrelerine uyum sağlama başarısını gösteremediklerinden dolayı da yok olmaktadır. Ayakta kalamayan şirketlerin yerini, yeni çevreye daha iyi uyum sağlayan şirketler almaktadır. Bununla birlikte, sırasıyla 1906, 1902, 1927 ve 1850 yıllarında kurulan Xerox, 3M, Marriot ve American Express gibi sınırlı sayıda birkaç şirket uzun zaman dilimleri boyunca hayatta kalma yeteneğini göstermişlerdir. Bütün bu şirketlerin ortak özelliği, hepsinin de müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerini zaman içerisinde değiştirmesi olmuştur. Örneğin, 3M, Marriot ve American Express'in başlangıçtaki ana ürün ve hizmetleri madencilik ürünleri, bira ve ekspres posta teslimatıydı ve 2008 yılına kadar da müşterilerine sundukları ürünlerde sırasıyla ofis malzemeleri, otel hizmetleri ve finansal hizmetlere yönelerek değişim geçirmişlerdir. Bu şirketler, değişme yeteneğini ve değişen bir çevreye uyum gösterme yeteneğini sergilediler. Adaptasyon görüşünü savunan yazarlar, organizasyonların üst yönetimlerinin fırsatlar ve tehditler karşısında şirketin değişerek hayatta kalmasına yardımcı olması için aktiflerini yeniden şekillendirmesi için planlı bir müdahalede bulunduklarında değişebildiklerini ileri sürmektedirler (O'Reilly ve diğ., 2009).

Dolayısıyla uzun dönemde hayatta kalan az sayıda şirketin değişme ve uyum sağlama konusunda dinamik yeteneğe sahip oldukları anlaşılmaktadır. Dinamik yeteneğin, şirketin karşılaştığı fırsat ve tehditlerin tanımlanması ve bunlara uyum sağlanması amacıyla aktiflerin (insanlar, organizasyonel mimariler ve kaynaklar) yeniden düzenlenmesi konularında üst yönetim tarafından yerine getirilen eylemler veya rutinler kümesiyle somut hâle geldiği ifade edilmektedir. Üstün yetenekliliğin, yeni fırsatların tanımlanması ve organizasyona bunlarla ilgili olarak harekete geçebilme olanağı sunduğundan dinamik bir yetenek olduğu kabul edilmektedir. Ayrıca başarılı bir dinamik yetenek olarak nitelendirilen organizasyonel üstün yeteneklilik için sırasıyla üst düzey yönetimin stratejik niyetini açık bir şekilde dile getirmesi, hâkim olduğu vizyonu ve değerlerini belirlemesi, hedeflenen entegrasyonla uyumlu olacak tarzda uygun bir organizasyonel mimari oluşturmaları ve eş zamanlı olarak inovasyon ve geliştirme süreçleri tercihlerinin izlenmesini sağlayacak çatışmayı yönetme yeteneğine sahip olması gerektiği ifade edilmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2008:185-206).

1.1.4. Üstün Yeteneklilik Yaklaşımı Öncesi Örgütlerde Denge Sorununa Bakış

Organizasyonel üstün yeteneklilik, inovatif ve etkinlik faaliyetleri olarak karşımıza çıkan stratejiler, yapılar, süreçler, akıl setleri, davranışlar gibi çelişen, tutarsız ve bazen de birbiriyle bağdaşmayan organizasyonel unsurları bir araya getirme yeteneğidir. Üstün yetenekliliğin temelinde iki farklı faaliyet yer alır. Bunlar inovasyon ve etkinliktir. Etkinliğin amacı, iyileştirmek ve performansını arttırmaktır. Tersine inovasyonun amacı, yeni fırsatların araştırılması ve test edilmesidir. Hem inovasyon hem de etkinlik, eğer bir şirket uzun dönemde sürdürülebilir durumda olmak ve ayakta kalmak istiyorsa temeldir. Ancak aynı şekilde birçok şirket, etkinlik ve inovasyon arasındaki dengeyi kurmak için mücadele vermektedir. Etkinlik ve inovasyon faaliyetlerinin çelişkili yapısından dolayı bunların eş zamanlı bir şekilde devam ettirilmeleri zordur. Bu faaliyetlerin birbirinden farklı karakteristikleri ve farklı gereklilikleri bulunmaktadır. Çoğu kez yöneticiler, bu faaliyetlerin yerine getirilmesi sırasında kaynakların bunlar arasında nasıl tercih edileceğine karar vermeye ve seçim yapmaya ihtiyaç duyarken kendi aralarında da organizasyonun kaynakları için rekabete girişirler (Chen ve Katila, 2008:197-201).

Tablo 1.2. Eksplorasyon ve Eksplozasyon Kavramlarının Üstün Yeteneklilik Literatürü Dışında Ele Alınması

Literatür Akımı	Referanslar	Eksplozasyonla Bir Arada Olan Bileşen	Eksplorasyonla Bir Arada Olan Bileşen	Kombinasyon ve Denge
İkili (Dual) Organizasyonlar	Abell, 1993; Abell, 1999;	"Şu an için uzmanlaşma" gündemi/strateji ejisi	"Gelecek için hazırlık yapma gündemi/strateji si"	Uzun süre hayatta kalma, sürdürülebilirlik
Strateji	Porter, 1996	Operasyonel Etkinlik	Stratejik Konumlandırma	Üstün performans
İkili iş modeli	Markides ve Charitou, 2004; Markides, 2013	Eski iş modeli	Yeni iş modeli	Başarılı performans

Kaynak: Markides, 2013:313-323

Markides, C. C. (2013). Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us? The Academy of Management Perspectives, 27(4), 313–323.

İnovasyon anlamında Eksplorasyon ve etkinlik anlamında eksplozasyonu dengeleme sorunu, üstün yeteneklilik konusunda çalışma yapan yazarlardan ilgi görmektedir. Bununla birlikte denge sorunu, bir organizasyonun birbirleriyle uyumsuz özellikler taşıyan lojistik, strateji ve faaliyetleri nasıl bir araya getirerek dengeleyebileceğini araştıranlar açısından benzeri olmayan bir literatür konusu değildir. Yönetim çalışmalarına ilişkin bazı literatür akımlarının, organizasyonel sürdürülebilirlik ve başarı için gerek duyulan çeşitli faaliyetlerin ve yapıların bütünleştirilmesi ve bunların gruplandırılması sorusuyla ilgili oldukları görülmektedir. Özellikle, organizasyonel strateji literatürü ve ikili iş modelleri konusundaki araştırmalarda iki kutuplu bir yapının olduğu bilinmektedir. Bu kavramlar üstün yetenekliliğe benzer bir şekilde organizasyonun ikili yapısı ve iki kutuplu karakteristikleri üzerine alternatif bir vizyonu yansıtmaktadır. Söz konusu araştırmalar eksplorasyon ve eksplozasyonun dengelemesi sorusunun anlaşılması konusunda alternatif bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Markides, 2013:313-323).

İkili organizasyon kavramı, üstün yeteneklilik kavramı olarak benzer bir mantığa sahiptir. Söz konusu kavram, pazarlar ve sektörlerdeki hızlı değişimlerden dolayı başarıyla rekabet etmede artık tek bir stratejinin etkili olmadığı-

nı ortaya ifade etmektedir. İkili organizasyonlar, işletmenin şu anda etkili bir şekilde yönetilmesine olanak sağlayan ve aynı zamanda da geleceğin işletmesi için değişim konusunda önceden harekete geçilmesine olanak veren ikili stratejileri olan organizasyonlardır. İki farklı stratejiye sahip olma ihtiyacı, bir organizasyonun içinde ve dışında ortaya çıkan değişimin hızı ve artan karmaşıklık derecesi tarafından belirlenir. Tek bir stratejinin kullanıldığı eski moda işletmecilik, tek bir strateji ne mevcut işletmenin yönetilmesi için ne de değişimi yönetmek için temel oluşturamadığından dolayı yeterli değildir. Başarılı bir organizasyon değişen bir çevrede başarılı olmak için iki farklı gündemi bir arada ele almalıdır. İkili stratejilerle iki farklı ihtiyaca cevap verilir: içinde bulunulan zaman diliminde faaliyetlerin mükemmellikle yerine getirilmesi için şirket “bugün için planlama” yapar ve aynı zamanda gelecekteki değişimlerin önceden öngörülmesi ve yönetilmesi için “gelecek için planlama”ya odaklanır. İkili stratejiler, birbirleriyle çelişen, farklı yapıları gerektiren ve değişik etkileri bulunan “bugün için uzmanlaşma” ve “gelecek için hazırlık yapma” olarak tanımlanırlar. “Bugünün” gündeminin hedefi, rakipler arasında ve pazarlarda etkin olmaktır. “Gelecek” gündeminin hedefi ise değişim olasılığının ve geleceğin belirlenmesidir (Abell, 1999:73).

Etkinlik ve inovasyon faaliyetlerinin bir araya getirilmesi organizasyonun başarısını ve hayatta kalmasını sağlayacaktır. Üstün yeteneklilik kavramı stratejik yönetim ve organizasyonel öğrenme çalışmalarında tartışılmakta ve denge nasıl sağlanacağı sorusuna cevap bulunması amaçlanılmaktadır. Bir organizasyon, zaman içerisinde yaşamını devam ettirmek ve ayakta kalmak için yeterli düzeyde eksplotasyon ve eksplorasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine ihtiyaç duyar. Yeterli miktarlarda eksplotasyon ve eksplorasyon düzeylerinin ne olacağını belirlemek zor olsa da üstün yeteneklilik kavramı, tek bir organizasyonel bağlam içinde bu faaliyetlerin nasıl düzenlenebileceği konusunda çeşitli çözümler önermektedir. Bu yaklaşımlar yapısal, ardışık ve bağlamsal üstün yeteneklilik biçimleridir (O'Reilly ve Tushman, 2013:324-338).

1.1.5. İşletmelerde Eksplozasyon (Etkinlik) ve Eksplozasyon (İnovasyon) Faaliyetleri

Eksplozasyonun hedefinin esasında ana tasarımı seçme, çevreyi test etme, değişme derecesini arttırma olduğu ileri sürülmektedir. Aksine eksplozasyon, belirlenen tasarımın iyileştirilmesidir. Bu açıklamalar eksplozasyon ve eksplozasyonu farklı ve bağımsız faaliyetler olarak ortaya koysa da bu faaliyetler bir şekilde ilişki içerisinde. Aslında eksplozasyon ve eksplozasyon birbiriyle bağlantılı faaliyetlerdir. İyileştirme ve seçme önceden araştırma ve deney yapmadan mümkün değildir. Bundan dolayı, her iki faaliyet organizasyon bağlamında bir eksplozasyon ve eksplozasyon döngüsü yaratabilir. Organizasyon ve yönetim literatüründe eksplozasyon ve eksplozasyon faaliyetleri genellikle farklı inovasyon türleriyle ilgilidir. Eksplozasyon ve eksplozasyon arasında denge problemi, bir şirket farklı türde inovasyonlar geliştirmek istediğinde ortaya çıkar. Organizasyonel öğrenme konusundaki literatür, eksplozasyon ve eksplozasyonun farklı amaçları ve kazançları olduğunu göstermektedir. Eksplozasyon inovasyon olarak tanımlanırken, eksplozasyon ise mevcut beceri, ürün veya teknolojinin iyileştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Chen ve Katila, 2008:197-201).

Eksplozasyon ve eksplozasyon, birbiriyle çelişkili mantıkları ve karakteristikleri bakımından farklılaşırlar. Bununla birlikte eksplozasyon ve eksplozasyonun karşılıklı olarak bir arada var olmaları organizasyonun uzun dönemde hayatta kalması için temeldir. Bu durum bir organizasyonun yerine getirdiği faaliyetler yapı bakımından birbirleriyle çelişki içerisinde olsalar bile bunların birbirlerini tamamladıkları anlamına da gelmektedir. Eksplozasyon ve eksplozasyonun temeli, organizasyonda yeni bilgiler yaratılması ve organizasyonel öğrenme süreçleridir. Eksplozasyon ve eksplozasyon tam olarak ifade edilmese de bunların farklı faaliyetler grubu olarak tanımlandığı görülmektedir. Eksplozasyon, araştırma (search), değişim (variation), risk alma (risk taking), deneme (experimentation), uygulama (play), esneklik (flexibility), buluş yapma (discovery) ve inovasyon (innovation) gibi terimlerle kuşatılan işleri kapsar. Eksplozasyon ise geliştirme (refinement), tercih (choice), üretim (production), etkinlik (efficiency), seçim (selection), uygulama (implementation) ve yürütme (execution) gibi işlemlerden oluşur. Eksplozasyonun özü; yetenekler, paradigmlar ve teknolojiler gibi var olan özelliklerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve

artırılmasıdır. Tersine eksplorasyonun temeli, araştırma ve yeni alternatiflerle deneyler yapılmasıdır (March, 1991).

Explorasyon, firma davranışını değişimi artırıcı faaliyetler, araştırma, keşfetme, deneme, risk alma ve inovasyonla nitelendirilir. Buna karşılık eksplo-tasyon, değişimi azaltıcı, disiplinli problem çözümünü, geliştirmeyi, uygulamayı, etkinliği, üretimi ve seçimi simgeler. Yapılan çalışmalar bu yeteneklerin önemli ölçüde farklı stratejileri, kültürleri, yapı ve süreçleri gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Eksplorasyon, organik yapılarla, birbirleriyle gevşek bağlan-tıdaki sistemlerle, çığır açmayla, doğaçlamayla, otonomi ve kaosla, özgün pa-zarların ve teknolojilerin geliştirilmesiyle ilgilidir. Eksplotasyon ise mekanik yapılarla, sıkıca bağlantılı sistemlerle, belirli bir çizgiye bağlılıkla, rutinleştir-meyle, kontrol ve bürokrasiyle ve kalıcı pazar ve teknolojilerle bir aradadır. Eksplotasyon çok fazla atalet ve dinamik tutuculukla sonuçlanır. Sadece eksp-slotasyona bağlı kalan bir organizasyon, normal olarak eskiyerek modası geç-mesinden dolayı problemlerle karşılaşacaktır. Bunun tersine bir organizasyon, yalnızca eksplorasyona odaklanacak olursa sahip olduğu bilgiden elde etmeyi beklediği kazançlara asla ulaşamamak yüzünden zorluklarla karşılaşacaktır (Levinthal ve March, 1993:105).

Organizasyonel başarı ve sürdürülebilir performans konusunda benzer bir vizyon, stratejik yönetim literatüründe yapılan bir araştırmayla ortaya konul-muştur. Porter (1996) stratejiyi, aralarında yapılan tercih ve seçimle izlenen iki farklı faaliyetler setinin -operasyonel etkinlik ve stratejik konumlandırma- bir araya getirilmesi ve ilişkilendirilmesiyle benzersiz ve değerli bir konumun yaratılması olarak tanımlar. Rakiplere göre üstün düzeyde organizasyonel per-formans, her iki unsurun bir arada yönetilmesini gerektirir. Bir taraftan ope-rasyonel etkinlik büyüme ve karlılığın sağlanması için gerekli olurken diğer ta-raftan stratejik konumlandırma, şirketin rakiplerinden farklılaşmasına ve de-ğer yaratmasına izin verir. Operasyonel etkinlik ve stratejik konumlandırma-nın bir araya getirilmesi organizasyonlar için meydan okuyucu bir durumdur. Organizasyonlar her ikisi de temel ancak birbirinden farklı gündemleri ayırt etmelidir. Operasyonel etkinliğin hedefi (eksplotasyondaki gibi) faaliyetlerin geliştirilmesi ve sürekli iyileştirmedir. Stratejik konumlandırmanın hedefi kaynakların tahsisiyle ilgili karar alma ve alternatifler arasında seçim yapılma-sıdır (eksplorasyondaki gibi). Operasyonel etkinlik, benzer faaliyetlerin rakip-lerden daha iyi yerine getirilmesi anlamına gelir. Oysaki stratejik konumlan-

dırma, rakiplerden farklı faaliyetlerin yerine getirilmesi veya benzer faaliyetlerin rakiplerden daha farklı bir şekilde yerine getirilmesini ifade eder. Bir şirketin sürdürülebilir kalmaya devam ederek, teknolojik ve pazar değişimlerine cevap vermesi için her iki gündemin sürekliliğini sağlaması gerekmektedir. Etkinliğin iyileştirilmesi stratejinin değil, yönetimin zorunlu kısmıdır (Porter, 1996:20).

Tablo 1.3. Eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri ve tanımlanması

	EKSPLORASYON	EKSPLOTASYON
Rasyonellik	Yapılandırılmamış, fırsat arayışı	Yapılandırılmış, Deterministik
Araştırma alanları	Açık, belirsiz, içeriden ve olası bir tanımı yok	Kapalı, önceden tanımlı ve sınırlı
Araştırma Süreçleri	Araştırmaya açık, fırsat güdümlü, seçenek yaratıcı	Araştırmaya odaklı, hedefe yönelik, seçenek tercihi yapılan
Çevre	Yüksek derecede belirsiz ve önceden tanımlanamayan şekilde	Rasyonel beklentilerin ve riskin yapılandırılması
Getiriler	Yeni bilginin, anlamlı bir yenilik düzeyinin yanı sıra ürün, pazar ve teknolojiyle sonuçlanması	Eldeki bilginin artağan iyileştirmelerle mevcut pazar, ürün ve teknolojiler ortaya konularak geliştirilmesi
Zaman Çerçevesi	Kısa dönemli, yakın	Uzun dönemli-uzak

Kaynak: Dymyd ve Llerena, 2013

June Dymyd L., Llerena P. (2013, June). Exploration - exploitation. How to manage them together? Mimeo, Strasbourg BETA. Mimeo, Strasbourg- BETA.

Organizasyonlar zaman içerisinde hem sürdürülebilirliği hem de inovatifliği gerçekleştirme konusunda meydan okumalarla karşı karşıyadırlar. Yöneticiler ve organizasyonlar biri olmadan diğeri olmaksızın hem adım adım ve hem de devrimci bir değişimi gerçekleştirmek için çaba göstermelidirler. Bir organizasyon yeni fırsatları araştırırken ve yine ortaya çıkan bu fırsatları değerlendirirken elindeki mevcut bulunan aktifleri sonuna kadar kullanarak kaldıraçlama kapasitesi eksplotasyon ve eksplorasyon olarak adlandırılır. Üstün yeteneklilik olarak adlandırılan yeteneğin, firma performansına eş zamanlı biçimde önemli düzeyde katkısı olan eksplotasyon ve eksplorasyon yeteneği olduğu

söylenmektedir. Üstün yeteneklilik, konuşma dilinde her iki elini de hünerli olarak ve çevik bir şekilde kullanabilme veya işletmecilik anlamında, eşit başarı oranıyla sıkı sıkıya uygun duruma getirme ve adapte olabilme şeklindeki farklı stratejileri birbirleriyle dengelemeye odaklanan yetenek biçiminde tanımlanır. Uyumlaştırma, adım adım artağan inovasyona olanak verirken, organizasyonun yetenek elde ettiği faaliyetlerde tutarlı bir durumun korunmasına yoğunlaşır (Tushman ve O'Reilly, 1996:8-30).

Eksplotasyon, değer yaratılmasını ve gerekli tüm gerekliliklerin karşılanmasını amaçlayan yapılandırılmış ve deterministik bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Eksplotasyon önceden tanımlanan problemlere cevap verilmesini amaçlar. Eksplotasyon, problem-çözme yaklaşımını uygular ve sınırlı, kapalı bir alanda çözüm arayışına girilir. Bunun tersine eksplorasyon, yeni fırsatlar bulmaya çalışır. Eksplorasyon farklı düşünme ve davranış türlerine dayalı olan yapılandırılmamış bir faaliyettir. Eksplorasyon, yeni bilgi ve çözümler yaratılması amacıyla standardize ve rutin olmayan yaklaşım ve süreçleri kullanır. Yine eksplorasyon ve eksplotasyonun araştırma alanları da farklıdır. Eksplorasyonda, yeni fırsatların araştırılacağı alan önceden tanımlanmamıştır ve belirsizdir. Eksplorasyonun temelinde deneyler yapılması, yeni bilgi yaratılması ve yaratılan yeni bilginin test edilmesi süreçleri yatar (March, 1991:71-87).

Eksplotasyon pazar konumlandırmanın geliştirilmesi, teknolojinin adım adım iyileştirilmesi ve üretimiyle, mevcut ürün ve hizmetlerin daha iyi versiyonlarının yaratılmasıyla sonuçlanabilir. En nihayetinde faaliyetlerin zaman çerçevesi farklıdır. Zaman faktörü, yeni bilgi edinilmesi ve yaratılması için ihtiyaç duyulan zamanla bağlantılıdır. Kesinleşmiş bir faaliyet olarak eksplotasyonun zaman ufku iyi tanımlanmıştır. Kazançları yakındır ve kısa vadede tahmin edilebilir. Bunun karşıtı olan eksplorasyonda zaman ufku uzun ve bulanıktır. Eksplorasyondan elde edilecek sonuçlar hemen öngörülebilir değildir. Eksplorasyon uzun vadeli yönelimi olan bir faaliyettir. Bir organizasyon eksplorasyonun hasadını ancak uzak bir gelecekte harmanlayabilir. Paradoksal olarak, eksplorasyon ve eksplotasyonun kombinasyonu, organizasyonun hayatta kalması için çok önemlidir. Böylesi bir durum, her iki faaliyetin karşılıklı olarak bir arada bulunmasının şirket açısından yararlı olduğu ve bunların birbirlerini tamamlayıcı durumda oldukları anlamına gelir. Bir başka deyişle, organizasyon söz konusu her iki faaliyeti bir araya getirerek bunlardan faydalanmayı öğrenmelidir. Burada karşımıza çıkan soru, bunun nasıl gerçekleştirileceğidir.

Bazı yazarlar eksplorasyon ve eksplotasyonun uzun vadede hep birlikte faydalar sağlayacağını ve sinerjiler yaratabileceklerini ileri sürmektedir. Bu bir organizasyon için sürdürülebilir performans anlamına gelir (Raisch ve diğ., 2009:685-695).

Eksplotasyona öncelik verilmesi ve stratejiyle dengesiz bir durum yaratılması biraz can sıkıcı olabilir. Operasyonel etkinlikteki artışın belirli bir dönemde daha yüksek karlılık sağlayabileceği ancak uzun vadede başarısızlıkla sonuçlanacağı ileri sürülmektedir. Organizasyonel bilginin hızla yayılması, yönetim tekniklerindeki, teknoloji, ürün ve hizmetlerdeki iyileştirmeler, rakipleri en iyi ve etkili uygulamalarda kıyaslama yapmaya ve taklit etmeye yöneltecektir. Bunun sonucu olarak operasyonel etkinliğe dayalı rekabet, uzun dönemdeki performans açısından karşılıklı olarak yıkıcı ve sonuçsuz kalmaktadır. Bu durum zaman içerisinde performansta durgunluk veya azalış ve ilgili dönemdeki kazançlarda azalmayla sonuçlanır. Organizasyonlar sürdürülebilirlik için şirket içerisinde farklı faaliyetler arasındaki entegrasyon sağlanmasını ve bağlantılar kurulması arayışına girmenin yanı sıra operasyonel etkinlik ve stratejik konumlandırmayı da bir arada ele almalıdır. Organizasyonların, bu farklı gündemleri entegre etmesi ve dengelemesi gerekir. Bir şirket, birbirine bağlı ve birbiriyle ilişkili organizasyonel faaliyetlerden oluşan bir sistem kurması mümkün olursa onun rakiplerince taklit edilmesi de daha az söz konusu olacaktır. Bunun sonucu olarak sürdürülebilir organizasyonun, sistem üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacak kesinlikler ve alternatifler arasında seçim ve tercihin olduğu sıkı biçimde birbirleriyle bağlantılandırılmış faaliyetler kümesi olarak anlaşılması zorunludur (Porter, 1996:63-78).

Literatürde eksplorasyon ve eksplotasyon sorunu inovatörün ikilemi olarak tanımlanmıştır. Yöneticiler için ikilem, nihai olarak yeterli derecedeki kaynakları kendi çöküşlerine götürebilecek yıkıcı teknolojilere odaklarken, aynı anda yakın dönemde kendi işletmelerinin sağlığı için doğru olan işin nasıl yapılacağı konusunda içine düştükleri bir çıkmazdır. İnovatörün ikilemi, iki farklı faaliyet arasında kaynakların tahsis edilmesiyle ilgili yönetsel ve organizasyonel kararların alınmasıyla ilgilidir. Bu duruma evrimci perspektiften bakıldığında, köklü ve başarılı şirketler söz konusu olsa bile başarısız olabilirler. Köklü şirketler, en iyi müşterilerinin istedikleri teknolojiye yatırım yapmaya meyillidirler. Organizasyonlar bu faaliyeti rasyonel bir finansal karar olarak görmediklerinden inovasyona (veya yıkıcı teknolojilere) agresif bir şekilde yatırım

yapmazlar. Bu durum, inovasyon yüksek marjlar, önemli pazar payları yaratmadığından ve çoğu kez küçük müşteri gruplarına hizmet ettiğinden dolayı karşımıza çıkar. Keşifsel bir faaliyet ve özellikle onun daha erken aşamalarında kayda değer belirsizlik ve riskleri olması nedeniyle genellikle şirketler yeni bir teknolojinin farkına nadiren varırlar ve ona çok geç kalıncaya dek yatırım yaparlar. Eksplorasyon ve eksplotasyonun farklı ve çelişik özellikleri nedeniyle birbirleriyle tutarsız olduklarının anlaşılması elzemdir (Christensen, 2000:16-20).

1.2. Üstün Yeteneklilik Konusunda Bugüne Kadar Yapılan Araştırmalar

Üstün yetenekliliğin önemi ve meydana okumalara rağmen sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün gerektirdikleri ve organizasyonel üstün yeteneklilik konusunda sektör liderleri ve akademisyenlerin kavramsal görüşlerinin test edilmesine yönelik çok az sayıda ampirik çalışma olduğu görülmektedir. Daha önce yapılan ampirik araştırma sayısı sınırlı olsa da üstün yeteneklilikle ilgili organizasyonel yapı, kültür ve bunların etkilerine tek tek odaklanıldığı anlaşılmaktadır. Üstün yeteneklilik, ne bireylerin sağ ve sol ellerini kullanma yeteneğinden kaynaklanmaktadır ne de basit bir organizasyon yapısı sorunudur. Bundan daha ziyade dinamik yetenek olarak üstün yeteneklilik, karmaşık rutinler setinden oluşmaktadır (Gibson ve Birkenshaw, 2004:209-226).

Organizasyonel üstün yeteneklilik, organizasyon teorisi içerisinde her geçen gün gelişmekte olan yeni bir araştırma paradigması olarak şekillenmeye devam etmektedir. Üstün yeteneklilik araştırması, henüz gelişme sürecinin başlangıcındadır ve üstün yetenekli firmaların diğerlerine göre daha yüksek performans düzeyi ortaya koyduğunu açıklamaya yoğunlaşmaktadır. İlk bakışta yapısal, bağlamsal ve liderliğe dayalı faktörlerden oluşan organizasyonel üstün yetenekliliğin öncülleri üstü kapalı biçimde alternatif çözümler olarak kavramsallaştırılmış olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşterek bir kültür, vizyon, destekleyici ve esnek liderlik, tepe yönetim takımları ve liderlik süreçleri yapısal üstün yetenekliliğin ön koşullarını oluşturur (Smith ve Tushman, 2005:522-536).

Üstün yeteneklilik literatüründe, birbirinden farklı ancak çok sayıda alt kategorinin bulunduğu görülmektedir. Bunlar yapısal, bağlamsal (yapısal entegrasyon ve farklılaşmada göze çarpan) ve çelişkili güçler ile gerilimlerin yönetimi, yönetim takımlarının sorumluluğu üzerine odaklanan liderliğe dayalı üstün yetenekliliktir. Bazı yazarlar, iki farklı üstün yeteneklilik boyutu olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan birincisi, eş zamanlı ve sıralı boyutlarıyla geçici, dışsal üstün yeteneklilik boyutu olarak ayrılmaktadır. İkinci olarak entegre ve ayrı organizasyonel çözümler arasındaki farklılıklara odaklanan üstün yetenekliliktir (Raisch ve Birkinshaw, 2008:375-409).

Yapılan bir çalışmada, ikişer ikişer farklılaşan bir sınıflandırma hâlinde dört ayrı türde üstün yeteneklilik olduğu ortaya konulmuştur: Bunlar harmonik, dairese, bölümlere ayrılmış ve karşılıklı üstün yetenekliliktir. Diğer bir çalışmada ise sıralı, eş zamanlı, yapısal ve bağlamsal üstün yeteneklilik sınıflandırılması yapılmaktadır. Yapılan bu sınıflandırmalar birbiriyle karşılaştırılarak iki önemli sonuca varılabilir: ilk olarak, entegrasyona karşı farklılaşma, literatürdeki en önemli ayrımdır. İkincisi, üstün yetenekliliğe yapısal ve liderlik-temelli çözümler arasında bir farklılaşma ortaya konulmamıştır. Elde edilen bu sonuçlar, birbirlerini tamamlayan çözümler olarak yorumlanmaktadır. Yukarıdaki Tablo 2'de alt kategorilerin tanımları yapılmakta ve sınıflandırılmaları gösterilmektedir (O'Reilly, C. A. ve Tushman, 2013:324-338).

1.3. Yönetim Teorisindeki Paradokslar ve Şirketlerde Dinamik Üstün Yeteneklilik Bakış Açısının Gelişim Süreci

Biyolojik türler konusunda bundan 150 yıl önce çalışmalar yapılmasına rağmen aynı mantığın günümüzün organizasyonlarına da uygulandığını görmekteyiz. 1959 yılında Fortune dergisi, General Motors şirketini Amerika'nın en büyük ve en güçlü imalat şirketi olarak belirlemişti. Aradan geçen 50 yıl sonra şirketin iflas edeceği konuşulmaya başlandı. Altı milyondan fazla Amerikan firmasını kapsamlı bir şekilde inceleyen Stubbart ve Knight bunlardan yaklaşık %0,1 gibi çok azının 40 yaşına kadar hayatta kaldıklarını ortaya çıkardı. Organizasyonel hayatın kırılğan oluşunun altını çizen Foster ve Kaplan 1000 büyük firmanın son kırk yıldaki performansını incelediler. Elde ettikleri sonuç 1962 yılından 1998 yılına kadar 1008 firmadan yalnızca 160'ının hayatta kaldığını ortaya koydu. 1970 yılında Fortune 500 listesinde bulunan firmaların üçte birisi 1983 yılına gelindiğinde hayatta değildi. Büyük şirketle-

rin organizasyonel ölüm oranını tahmin eden çalışmalar, tahmini firma ömrünün 5,8'den 14,6'ya çıktığını belirtmektedir. Bu iç karartıcı rakamlarla karşılaşan Stubbart ve Knight, karşılaştıkları durumu: "büyük firmaların kapsamlı deneyimi, finansal gücü, muazzam temel yetenekleri ve çok miktarda stratejik varlıkları ve diğer olanaklarını göz önüne alırsak büyük firmaların neden başarılı olamadıkları anlaşılır" şeklinde ifade etmişlerdir (Stubbart ve Knight, 2006:79-100).

Bir paradoks, olağan beklentilere karşı olma anlamında, inanılan varsayımların ötesinde bir çekişmedir. Paradokslar, "eş zamanlı olarak gözükürken mantıksal gibi görünen ama aynı anda ortaya çıkan saçma ve irrasyonel olan çelişkili ancak birbiriyle ilişkili unsurlar" olarak tanımlanırlar. Paradoks, örgütsel yaşamın karmaşıklığı ile başa çıkmak için yararlanılabilecek bir çerçeve olarak tanımlanır. Paradoks kavramının örgütler daha karmaşık, dinamik ve çoğulcu duruma geldikçe örgütsel teori alanında daha fazla ilgi gördüğü anlaşılmaktadır. Organizasyonların, özerklik ve kontrol, kolektif eylem ve bireysel çıkarlar, süreklilik ve değişim, kapalı ve açık sistemler ve amaçlı veya her an ortaya çıkabilen birbirleriyle çelişen yerleşik paradokslar tarafından şekillendirildiği bilinmektedir. Daha kapsamlı bir perspektiften ele alındığında, örgütlerde farklı dört paradoksal kategori karşımıza çıkar. Bunlar; öğrenme paradoksları (eski ve yeni arasında yaratılan gerilimlere dayanarak), örgütlenme paradoksları (Kontrol ve esneklik), aidiyet paradoksları (örgütsel bağlamda benlik ve ötekiler arasındaki gerilimden kaynaklanır) ve son olarak, (iç ve dış paydaşlar arasındaki çok sayıda hedeften kaynaklanan) performans paradoksları. Ortaya çıkan gerilimler temel örgütsel faaliyetleri (bilgi, kişilerarası ilişkiler, süreçler ve hedefler) temsil eder ve sadece her bir kategoride değil, aynı zamanda kesişim noktalarında ve örgütsel düzeylerde de meydana gelir (Papachroni ve diğ., 2014:71-93).

Organizasyon teorisi, firma davranışını ve bunun karşılığı olan başarının açıklanmasına dönük uzun vadeli bir araştırma geleneğine sahiptir. Organizasyon literatüründe, organizasyonların birbiriyle çelişkili çevresel taleplerle karşılaştığının ortaya konulmasından bu yana araştırmacılar, bu taleplere en uygun çözümün hangisi olduğunu cevaplandırmaya çalışmaktadırlar. Durumsal teorisyenleri, organizasyonların kendi içyapılarında değişiklikler yaparak ve çevreleriyle eş biçimli ilişkiler kurarak değişmelere cevap verdiklerini açıklamışlardır. Örneğin, Burns ve Stalker (1961), sırasıyla rutin ve inovatif

görevlere uygun olan birbirinden tamamen farklı organizasyon tasarımları olarak mekanik ve organik yapıları koydular. Mekanik yapılar, istikrarlı ortamlara en uygun yapılar olurken, organik yapıların da değişen şartlara göre en uygun yapı olması beklenmektedir. Lawrence ve Lorsch (1967), çevresel heterojenliğin entegrasyon ve içsel farklılaşma ile uyumlu olması gerektiğini söylemiştir. Organizasyonel değişim literatürü, çevresel bütünlüğün müşterek biçimliliği gerektirdiğini, organizasyonel ve çevresel değişkenler arasında karşılıklı bağıllık olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle organizasyonlar, çevresel talepler karşısında farklı çevresel ve organizasyonel durumlara uygun olacak seçimlerde bulunurken kendi kutuplarını (mekaniğe karşı organik) çerçeveleyerek onlarla aynı doğrultuda hareket ederler (Jansen, 2005).

Böylelikle organizasyonlar eş zamanlı bir biçimde birbiriyle tutarsız olan çok sayıda taleplerle karşılaşmakta ve geniş kapsamlı bir durumsallıktan çok çatışan taleplere uygun olarak çoklu durumsallıklarla yüz yüze gelmektedir. Örneğin, Burns ve Stalker'ın tipolojisi kullanılarak, eksplorasyona ihtiyaç duyulduğunda organik yapı önerilirken aynı anda eksplotasyon önemli olduğunda bugünün yönetimi için paradoks veya ikilem oluşturan mekanik yapının uygulanmasının yararlı olacağı söylenebilir. Bütün organizasyonlar, birden çok durumsallık bağlamı içerisinde fonksiyonlarını yerine getirirler. Durumsallığın gücünün göz önüne alınmasına göre her durumsallık için yapısal etkilerin aynı olması mümkün olmadığından bu durum önemli bir organizasyon tasarımı ikilemini karşımıza çıkarır. Rekabetçi çekişme giderek artarken hem organik hem de mekanik unsurların bir arada olmasına ihtiyaç duyulduğundan organizasyon alanındaki yazarlar odaklarını geçişkenlikten paradoksal düşünmeye doğru değiştirmeye başlamıştır (Vince ve Broussine, 1996:1-21).

Değişimin hızı artarken ve rekabet giderek yoğunlaşırken firmalar artan bir şekilde mevcut yeteneklerini en iyi bir şekilde kullanma ve yeni yetenekleri araştırma, çoklu zaman dilimleri içerisinde faaliyet gösterme, sürekli rekabet üstünlüğü yaratma ve sürdürme, değişim yeteneğine sahip olma ve bunu devam ettirme seçenekleri arasında sürekli bir gerilim durumuyla karşılaşmaktadır. Organizasyonlar esnekliği, çevresel değişimlere hızla adapte olarak değişimi gerçekleştirmeyi ve sahip oldukları rekabetçi pozisyonlarını arttırmayı amaçlamaktadır. Organizasyonlar aynı zamanda işlem maliyetlerini azaltmayı, ilişkileri yönetmeyi, belirsizliği azaltarak istikrarlı bir ilerle-

meyi gerçekleştirme amacındadırlar. Çevre, ürün yaşam eğrilerinin kısılması ve durmadan değişen müşteri tercihleri, organizasyon yapıları ve stratejileri konusundaki birbiriyle tutarsız taleplerle karşılaşılmasıyla nitelendirilir. Örneğin, kişisel bilgisayar sektöründe faaliyette bulunan şirketler, giderek maliyetlerini daha düşük düzeylere indirirlerken, yüksek oranda inovasyona ihtiyaç duyarlar. Bu gibi tutarsız çevresel talepler organizasyonların karşıt kuttuplardaki etkinlik ve inovasyonla sınırlanmış bulunan paradoks konusunda uzmanlaşmasını gerektirir (Brown ve Eisenhardt, 1997:1-34).

1.4. Üstün Yetenekliliğe İlişkin Perspektifler

Çoğu kez belirsizlik, yapının gelişimi sürecinde ortaya çıkar. Günümüzde üstün yeteneklilik sözcüğü, oldukça geniş kavramlar çerçevesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı birbiriyle çelişkili, dahası bir arada var olan aynı doğrultuda hareket etme ve adapte olabilme, geçmişin konforu ve geleceğin belirsizliği, yapılan işin eksplorasyonu veya eksplotasyonu ya da bilginin ekplorasyonu ve eksplotasyonu gibi karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı ve değerli oldukları bilinen bileşenlerin örnekleri organizasyon ve yönetim literatüründe ortaya konulmaktadır (Nosella ve diğ., 2012:450-465).

Tablo 1.5. Örgütsel Üstün Yetenekliliğe Bakış Açıları

Örgütsel Öğrenme	• Örgütsel Öğrenme Süreçlerinde Eş Zamanlı Olarak İş Birliği Yapma ve Uyarlanabilirlik Elde Etme Yeteneği. (Cegarra-Navarro ve Dewhurst, 2007). • 'Örgütsel üstün yeteneklilik, yetkinliklerin değerlendirilmesi ve yeni yetkinliklerin araştırılmasının eş zamanlı olarak izlenmesidir (March, 1991).
Teknolojik İnovasyon	• 'Hem artağan inovasyonları hem de aralıklı inovasyonları eş zamanlı olarak bir araya yeteneği (Tushman ve O'Reilly, 1996)' • 'Hedeflenen alanda inovasyonu yönetirken kurulu işletmede üstün performansı sürdürme becerisi (Nadler ve Tushman, 1999)' • Yüksek düzeyde 'aynı anda hem eksploratif hem de eksplotatif inovasyon düzeylerine ulaşan organizasyonlar (Gibson ve Birkinshaw, 2004).
Örgütsel Adaptasyon	• Günümüzün taleplerini yönetirken, örgütsel üstün yetenekliliğe uyumlu duruma gelme ve aynı zamanda çevrede meydana gelen değişikliklere uyarlanabilmektedir (He ve Wong, 2004). • Örgütlerin değişimi gerçekleştirme ihtiyacını ve günlük operasyonları sürdürme ihtiyacını dengeleme yeteneğidir (Meyer ve Stensaker,

	2006).
Stratejik Yönetim	Bir organizasyonun hem uyarılmış stratejik süreçleri hem de otonom stratejik süreçlerini her zaman uygulamaya devam etme yeteneği (Burgeiman, 1991).
Örgüt Tasarımı	- Aynı anda eksplostasyon ve eksplorasyon arayışı (Gupta ve diğ., 2006; Raisch ve Birkinshaw, 2008). 'Eksplostasyon dönemleri (denge) ve kısa eksplorasyon patlamaları (dönemleri) arasında dönüşüm kabiliyeti (Browm ve Elsen Harat, 1998). 'Firma, inovasyonun başlatılması ve uygulanması aşamalarını kolaylaştıran ikili yapılardan oluşur (Örneğin; Mekanik veya Organik), Tasarlama Becerisi (Duncan, 1976; Burns ve Stalker, 1961).

Kaynak: Cegarra-Navarro ve Dewhurst, 2007; March 1991; Tushman ve O'Reilly, 1996; Gibson ve Birkinshaw, 2004; He ve Wong, 2004; Meyer ve Stensaker, 2006; Burgeiman, 1991; Gupta ve diğ., 2006; Raisch ve Birkinshaw, 2008; Browm ve Elsen Harat, 1998; Duncan, 1976; Burns ve Stalker, 1961.

1.4.1. Organizasyonel Öğrenme

Eksplostasyon ve eksplorasyon, firmaların dikkatini ve kaynaklarını her iki faaliyet arasında bölüştürmelerine göre farklılık gösteren birer öğrenme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Eksplostasyon iyileştirme, etkinlik, seçim ve uygulamaya koyma gibi faaliyetlerden oluşurken, eksplorasyon ise araştırma, değişim, deney yapma ve keşfetme gibi kavramlarla ilişkilidir. Bundan dolayı da eksplorasyon ve eksplostasyon aslında farklı organizasyon yapılarını, stratejileri ve bağlamları gerektirir. Organizasyonlar sürekli olarak, mevcut yeteneklerini en iyi biçimde değerlendirebilmek ve yeni yetenekler geliştirebilmek amacıyla, eksplostasyon ve eksplorasyon arasında tercih yapma zorunluluğuyla karşı karşıya kalmaktadır (March, 1991:71-102).

Daha önceki çalışmalarda, organizasyonların eksplostasyon ve eksplorasyonu etkin ve etkili bir şekilde aynı anda gerçekleştirilmesinde başarılı olmalarının imkânsız olduğu söylenmekteydi. Çağdaş yönetim teorisi kapsamında yapılan çalışmalarda, firmaların ya eksplostasyona ya da eksplorasyona odaklanmaya zorlandıkları ve bundan dolayı da organizasyon yapılarının birbirinden oldukça farklı ve sürekli çelişen kategorilere göre şekillendirildiği ifade edilmektedir. March, 1991 yılındaki makalesinde organizasyonların aynı anda hem eksplostasyon hem de eksplorasyon konusunda faaliyet göstermek zorunda olduklarını ileri sürmüştür. Organizasyonların tek taraflı bir şekilde eksplosta-

yon odaklanmaları kısa dönemde onların performansını arttırabilecektir ancak böylesi bir durum sonuçta, onların çevredeki değişmelere yeterli düzeyde cevap verememelerine ve yetenek tuzağına düşmeleriyle sonuçlanacaktır. Diğer taraftan, organizasyonların çok aşırı düzeyde eksplorasyona yönelmeleri, onların bilgi tabanını yenileme yeteneğini daha da geliştirebilecektir ancak bu şekildeki bir yöneliş beraberinde, karşılığını alamayacakları bir değişim sürecine girmeleri ve bitmek tükenmek bilmeyen bir araştırma döngüsü tuzağına düşmeleri sonucunu getirecektir (Ghemawat ve Ricarti, 1993:59-73).

Organizasyonlar açısından öğrenme süreci, farklı düzeylerde ve eş zamanlı bir biçimde gerçekleşmesinden dolayı iç içe geçmiş bir karakteristiğe sahiptir. Farklı düzeylerden oluşan böylesi bir sistematik içerisinde, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri birbirlerine alternatif olarak yerine getirilirler. Mevcut bir teknolojinin iyileştirilmesi veya bunun aksine yeni bir teknolojinin geliştirilmesi arayışı alternatif faaliyetler olarak nitelendirilir. Yazarlar çalışmalarında, eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki eş merkezliliğe ve bunlar arasındaki dengeye yönelik önemli kavrayışlar ortaya koymuştur. Bir organizasyon için faaliyetler arasında dengenin gerçekleştirilmesi, faaliyetlerin iyileştirilerek yeni bilgi ve becerilerin edinilmesini gerektiren zaman ve mekân içindeki farklılıkların kaçınılmaz olarak ortaya çıkmasından dolayı özellikle zordur. Aynı zamanda gelecek belirsizdir ve kararlar alınabilmesi amacıyla rasyonel bir yaklaşımla ortaya konulması umulan seçeneklerin henüz belirsiz durumda olmalarından dolayı da dengenin sağlanması zordur. Bunun yanı sıra denge, her organizasyonun eş merkezli bir yapıya sahip olması ve birbirinden farklı düzeylerdeki bu yapılar arasındaki karşılıklı bağımlılık dolayısıyla oldukça zor bir durumdur. Organizasyon sosyal bir sistem olarak ekolojik çevre içerisinde yaşayan diğer türler gibi kendi bulunduğu çevre içerisinde faaliyetlerini devam ettirir. Bu gerçeğe uygun olarak, bir organizasyonun hayatta kalabilmek için ortaya çıkan çevresel türbülans ve faaliyette bulunduğu sektördeki değişikliklere duyarlı olması gerekmektedir (Levintal ve March, 1993:95-112).

Eksplotasyon ve eksplorasyonun her ikisinin de öğrenme faaliyetleriyle ilişkili olup olmaması gerektiği konusunda organizasyonel öğrenme literatüründe bir tartışma başlamıştır. Bazı araştırmacılar eksplotasyonu, organizasyonun tek başına elindeki bilgiyi tekrar kullanıma sokması olarak tanımlamış ve bundan dolayı da söz konusu faaliyetin bütün öğrenme durumlarına uygun olduğu anlaşılmıştır. Diğer bazı araştırmacılar ise en başından eksplotasyon ve

eksplorasyon arasında bir öğrenmenin olup olmadığından daha çok öğrenmenin düzeyine ve türüne göre farklılık gösterip göstermediklerini belirlemeye çalıştıkları görülmektedir. Bu düşünce doğrultusunda da eksplorasyonun sınırlı bir araştırma, deneyerek geliştirme, seçim ve mevcut rutinler aracılığıyla gerçekleştirilen bir öğrenme süreci olduğu ileri sürülmektedir. Buna karşılık eksplorasyonun, iş birliği şeklinde değişimin gerçekleştirilmesi, deneylerin önceden planlanarak yapılması ve bunların yerine getirildiği süreçler aracılığıyla da bir öğrenmenin ortaya çıkması olduğu ifade edilmektedir (He ve Wong, 2004:481-494).

Piyasalar, kaynakların kısa dönem içerisinde optimal bir şekilde kullanılabilmesi amacıyla tahsis edildiği mekanizmalardır. Oysaki firmaların, uzun vadede yeni değer yaratılabilmesi amacıyla yönetim yeteneklerini ve organizasyon kapasitelerini potansiyeli olan çıktılara dönüştürmeleri beklenmektedir. Bundan yüzden firmaların, birbirlerinden oldukça farklı öğrenme faaliyeti olarak karşımıza çıkan eksplorasyon ve eksplorasyon süreçleri arasındaki gerilimleri ve çelişkileri yönetebilmeleri amacıyla çeşitli üstün yeteneklilik modellerini başarıyla sergileyebilmeleri için sürekli araştırma yapmaları zorunludur. Birbirleriyle sürekli rekabet durumundaki eksplorasyon ve eksplorasyon faaliyetleri, güçlendirici öğrenme modelleri olmakla birlikte bunları bir arada uygulamaya koymanın imkânsız olmadığı, ancak sıkı sıkıya uygun bir şekilde ve aralarında uyumlu bir denge sağlanmasının oldukça zor olduğu ifade edilmektedir. Eksplorasyon, iyileştirme, uygulama, etkinlik, üretim ve seçim sözcükleriyle nitelendirilen davranışsal modellerden oluşmaktayken eksplorasyon araştırmayı, keşfetmeyi, denemeyi, risk alma ve inovasyonu gerektirir (March 1991:71-87).

Bu öğrenme modelleri; tek döngülü öğrenmeye karşı çift döngülü öğrenmeyi, uyumcu öğrenmeye karşı üretken öğrenmeyi, geniş kapsamda araştırmaya karşı sınırlı düzeyde araştırmayı ve üretim odaklı öğrenmeye karşı ürün inovasyonuna odaklanan öğrenme gibi farklı organizasyonel öğrenme tarzlarını da yansıtır. Uzun bir zamandır çoğu yazar, her iki öğrenme süreci arasında oldukça önemli farklılıklar bulunmasına rağmen bunların her ikisinin de oldukça iyi dengelenmiş durumda bir araya getirilmelerinin uzun vadede organizasyonel öğrenmenin temelini oluşturacağını söylemektedir. Yöneticiler, eksplorasyon faaliyetlerinin yanı sıra yüksek düzeylerde eksplorasyon konusunda da çaba gösterebilirler. Organizasyonun üst düzey hiyerarşik seviyelerinden alt

düzelere doğru gerçekleşen bilgi akışı, ekplotasyonla pozitif ilişkisi olan yöneticiler sayesinde olurken, organizasyondaki yatay ve aşağıdan yukarıya doğru olarak gerçekleşen bilgi akışı, eksplorasyonla pozitif ilişkili daha alttaki hiyerarşik düzeylerdeki yöneticiler ve çalışanlar sayesinde olur. Sonuçta, daha yüksek eksplorasyon ve ekplotasyon düzeylerinde çaba gösteren yöneticilerin daha çok yukarıdan aşağıya, yatay veya aşağıdan yukarıya bilgi akışlarına gereksinim duyduğu görülmektedir (Raisch ve Birkinshaw, 2008:375-409).

1.4.2. Teknolojik Inovasyon

Teknolojik inovasyon konusunda en merkezi araştırma konularından birisi, artağan ve radikal inovasyonlar arasındaki ayrımdır. Artağan inovasyon, mevcut ürün ve iş kavramlarının oldukça düşük düzeyde uyarlanmasını ifade eder. Tersine radikal inovasyon, mevcut ürün veya kavramların bütünüyle yeni ürün ve kavramlara dönüştürülmesine öncülük eden temel değişikliklerle ilgilidir. Bazı araştırmacılar artağan inovasyonları, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla tasarlanmış olan ekplotatif faaliyetler olarak tanımlarken, radikal inovasyonları ise yeni ortaya çıkan müşterilerin gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik olarak tasarlanmış olan eksploratif çabalar olarak ifade etmektedir. Daha sonraki çalışmalarda bu sınıflandırmanın benimsendiği ve daha başka ekplotatif ve eksploratif inovasyon kategorileri geliştirildiği görülmektedir (Smith ve Tushman, 2005:522-536).

Aynı şekilde organizasyonel inovasyon ile ilgili son dönemdeki çalışmalar, inovasyon faaliyetleri ile bir arada ortaya çıkan pek çok gerilimin, paradoksun, çelişki ve ikilemin olduğunu net bir şekilde ortaya koymakta ve başarılı firmaların inovasyonun karanlık tarafında hayatta kalarak karşılaşılacak zorlukları aşması ve onu yönetebilmeleri gerekmektedir. İnovasyon süreciyle ilişkisi olan gerilimlerden bazıları şunlardır: artağan inovasyona karşı radikal inovasyon, eksplorasyona karşı ekplotasyon, sıkı sıkıya uygunluk içerisinde hareket etmeye karşı adapte olabilirlik, otomiye karşı kontrol, bir noktada birleşen düşünmeye karşı birden çok noktada birleşen düşünme, bugüne karşı yarın (Gibson ve Birkinshaw, 2004:209-226).

Artağan ve radikal inovasyonun birbirlerinden farklı oldukları ifade edilecek, ekplotasyon ve ekplotasyon arasında bir gerilim olduğu söylenmektedir. Bu kapsamda artağan inovasyonlar, mevcut ürünler ile iş kavramlarının nispeten önemsiz adaptasyonları olarak göze çarpar. Bunun tersine radikal inovas-

yonlar, mevcut ürünlerden veya kavramlardan tamamen farklı olarak bütünüyle yeni ürün veya kavramların ortaya çıkarılmasına yol açan köklü değişimlerle ilgilidir. Artağan inovasyonlar eksplotatif faaliyetler olarak, radikal inovasyonlar ise eksploratif faaliyetler olarak ifade edilirler. Organizasyonel üstün yeteneklilik hem artağan hem de aralıklı inovasyonların aynı anda gerçekleştirilmesi yeteneğidir. Bir başka ifadeyle organizasyonel üstün yeteneklilik, “hem eksploratif inovasyonların hem de eksplotatif inovasyonların üst düzeyde, bir arada, eş zamanlı bir şekilde gerçekleştirilmedi” (Tushman ve O’Reilly, 1996:8-30).

Organizasyonlar her iki inovasyon türünü gerçekleştirdiklerinde bazı gerilimlerle karşı karşıya gelecektir. Örneğin, ürün inovasyonunda yetenek katılımı paradoksu yaşanabilir. Organizasyonda, mevcut ürün inovasyonu yeteneklerinin en iyi şekilde değerlendirilmesi yeni yeteneklerin ortaya çıkarılmasını fonksiyonel olmadık bir katılıkla etkileyebilir. Bir organizasyon için her iki inovasyon sürecinin bir arada yürütülmesi önemlidir. Bu kapsamda üstün yetenekliliğin hem artağan hem de aralıklı inovasyonun eş zamanlı şekilde, bir arada uygulanması olarak tanımlanması mümkündür. Dinamik yeteneklerin eksplotatif ve eksploratif inovasyon içinde kökleşmiş oldukları ileri sürülmektedir. Diğer taraftan, ekplorasyon ve eksplotasyon arasındaki etkileşimin bireysel olarak ortaya konulan bir inovasyon faaliyeti olmasının ötesinde, ilave bir rekabet üstünlüğü kaynağı yaratan karmaşık bir yetenek olarak yansıdığı da söylenmektedir (Raisch ve Birkinshaw, 2008:375-409).

Artağan inovasyonlar; var olan ürünlerin, tasarımların, uygulama ve yapıların güçlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen nispeten küçük değişimler olarak nitelendirilir. Bunun tersine radikal inovasyonlar ise farklı birtakım ilkelere dayalıdır çoğu kez, bütün pazarlara ve potansiyel uygulamalara açık olarak ortaya konulur. Artağan ve radikal inovasyonlar arasındaki ayrımın, artağan inovasyonların müşteriler veya pazarların gereksinmelerini karşılamak amacıyla tasarlanmalarına karşılık, radikal inovasyonların (eksploratif inovasyonlar) yeni ortaya çıkan müşteri gereksinmelerinin karşılanması amacına dönük olmaları şeklinde açıklanmaktadır. Eksplotatif inovasyonlar, organizasyonel birimlerin güçlü kültürleriyle daha merkezi duruma gelirler ve organizasyon birimleri daha kapsamlı bir büyüklüğe ulaştığında ortaya konulmaya çalışılırlar. Buna karşılık eksploratif inovasyonlar, organizasyon birimleri daha gevşek bir

kültüre sahip ve merkezi olmayan bir karar verme süreciyle hareket edildiğinde gerçekleştirilen inovasyonlardır (Benner ve Tushman, 2003:238-256).

İnovasyon yönetimi alanındaki çalışmalarda, eksplorasyon ve eksplotasyon genellikle elde edilen inovatif sonuçların (ürün veya hizmetler) eş anlamlısı olarak kullanılır. Bunlar sırasıyla radikal ve artağan inovasyonlardır. Bu doğrultuda, eksplotatif inovasyonların yeni ortaya çıkan müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla tasarlanmış oldukları düşüncesini benimserlerken bu inovasyonların mevcut ürün-pazar pozisyonunun geliştirilmesini amaçlayan teknolojik inovasyon faaliyetleri oluşturduğu söylenmektedir. Diğer taraftan ekploratif inovasyonların ise yeni ürün, pazar alanlarına girilmesini hedefleyen teknolojik inovasyon çabalarını simgelediği belirtmektedir (He ve Wong, 2004:481-494).

Eksploratif inovasyonlar, yeni ortaya çıkan müşteri ve pazar gereksinmelerinin karşılanması, yeni tasarımlar geliştirilmesi, yeni pazarların yaratılması veya yeni dağıtım kanallarının geliştirilmesi amacıyla ortaya konulan inovasyonlardır. Eksplotatif inovasyonlar ise var olan müşteri veya pazar gereksinmelerinin karşılanması, eldeki mevcut bilgi ve becerilerin daha da arttırılması, yararlanılmakta olan tasarımların geliştirilmesi, pazardaki mevcut ürün ve hizmetlerin daha da geliştirilmesi ve hâlihazırda var olan dağıtım kanallarının etkinliğinin arttırılması amacıyla ortaya konulan inovasyonlardır. Bazı araştırmacılar ise kârlılığa karşı çağır açıcı buluşlar yapılması, müşterilerle sıkı ilişkilere karşı gevşek ilişkiler kurulması, disipline karşı tutku biçimindeki şirket içerisinde yerleşik durumdaki paradoksların ortaya çıkarılarak eksplotasyon/eksplorasyon gerilimlerinin incelenmesine yönelik alternatif bir çerçeve ortaya koymuşlardır. Bütün bu açıklamalardan hareketle, inovasyon yönetimi perspektifini benimseyen araştırmacıların üstün yetenekliliği, iki birbirine dikey inovasyon türünün yani radikal ve artağan inovasyonların kombine edilerek bir araya getirilmesi yeteneği olarak tanımladıkları görülmektedir (Benner ve Tushman, 2003:238-256).

1.4.3. Organizasyonel Adaptasyon

Uzun vadeli başarının, süreklilik ve değişim arasında organizasyonel bir dengeyi gerektirdiği söylenmektedir. Örneğin, Tushman ve Romanelli (1985) kısa aralıklı değişim dönemlerinin uzun dönemdeki noktasal değişim dönemleriyle örtüştüğü bir organizasyonel evrim modeli geliştirmişlerdir. Başarılı or-

ganizasyonlar tek başına evrimci değişim dönemleri boyunca aynı doğrultuda ilerleyerek eksplotasyona odaklanmakla kalmaz fakat yine devrimci değişim dönemleri hâlinde radikal dönüşümü ve eksplorasyon sürecini gerçekleştirmeye odaklanırlar (Tushman ve Romanelli, 1985:171-222).

Bazı yazarlar organizasyonun değişim kapasitesini, planlanan değişimleri uygulamaya geçirme gereksinimi ile günlük çalışmaları devam ettirme gereği arasındaki dengeyle ilişkilendirirler. Değişim ve süreklilik arasındaki denge gereği, organizasyonel kimlik, içselleştirme kapasitesi ve son dönemde yeniden tanımlanan organizasyonel rutinleri içeren birbiriyle ilişkili yapılarla yansıtılmaktadır. Bu teorilerin altında yatan ortak inancın, oldukça radikal özellikteki değişim eylemlerinin organizasyonun süreklilik ilkesi gereği göz önüne alınmayacak olduklarında, organizasyonda kaos yaratabilecekleri ancak bunun tersi bir durumun ise organizasyonel ataletle yol açabileceği düşüncesi olduğu anlaşılmaktadır. Şirketlerde uygulama hızının zamanlanması sayesinde düzenli ve ritmik bir organizasyonel değişime ihtiyaç olduğu bilinmektedir. Yöneticiler, değişime engel olan ve değişimi sürükleyen güçler arasında arabuluculuk ederek merkezi bir rol üstlenirler. Tepe yönetim genellikle, aralıklı değişimin ana yönlendiricisi olarak düşünülür. Buna karşılık orta kademe yönetimin artağan, adım adım değişimi desteklemesi beklenir (Raisch ve Birkinshaw: 375-409).

Tushman ve Romanelli (1985), ortaya koydukları organizasyonel gelişim modeliyle, önemli kapsamdaki aralıklı değişimlerin ortaya çıktığı kısa dönemler ve adım adım iyileştirmelerin olduğu uzun dönemler arasında noktasal olarak sürekli değişimlerden geçtiğini ileri sürmektedirler. Kısa ve uzun dönemli değişimlerin örtüştüğü dönemlerde şirketler, yüksek performansa ulaşmak için organizasyon içi faaliyetler ile dış çevresel şartlar arasında tutarlı bir şekilde ve sıkı sıkıya uygunluk içerisinde faaliyet gösterme amacında olurlar. Bazı yazarlar ise organizasyonel ve çevresel değişkenler arasında müşterek konfigürasyonların, strateji, yapı ve çevre bileşenlerini karşılıklı olarak güçlendiren bir bütünleşmeyi sağlamaya dönük olduklarını söylemektedir. Çeşitli çalışmalar, organizasyonların bileşenlerinin ve onların içerisinde yer aldıkları çevrelerin, yakın bir şekilde ve karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerisinde olduklarını ortaya koymuştur (Tushman ve Romanelli, 1985:171-222).

Bazı araştırmacılar, başarılı organizasyonların değişim ve istikrar arasında doğru bir denge geliştirmiş olduklarını, bu şekildeki organizasyonların böyle bir değişime olanak veren çevresel durumlar söz konusu olduğunda yeniden

yön belirleyebildiklerini ileri sürmektedir. Bu doğrultuda başarılı organizasyonların hem kapsamlı hem de hızlı bir organizasyonel değişim modeli örneği sergilemiş oldukları belirlenmiştir. Başarılı organizasyonlar, yalnızca yapısal değişkenlerinde daha radikal bir değişim gerçekleştirebilen organizasyonlar olmakla kalmayıp, aynı zamanda yapısal değişkenlerini hızlı bir şekilde arttırabilen veya azaltabilen organizasyonlardır. Uzun vadede başarılı olma, devrimci değişim dönemlerinde stratejik olarak odaklanarak hızla aralıklı dönüşümler gerçekleştirebilme, evrimci değişim dönemleri sırasında da etkinlik üzerine odaklanma yeteneğini gerektirir (Tushman ve O' Reilly, 1996:8-30).

Organizasyonlar genelde, özgün müşteri değeri önermeleri yaratmak için eldeki mevcut bilgiyle yaratmış oldukları yeni bilgileri bir araya getirerek, bunları bütünleştirmek suretiyle inovasyon yaparlar. Bundan dolayı da inovasyon, firmalara yeni bilgi akışı sağlanmasına bağlıdır. Firmalar, yeni fikirleri, öngörüler ve uzmanlık bilgilerini elde etmek için çoğunlukla dış kaynaklardan faydalanmalıdır. Ne var ki bu dış kaynaklardan bilgi elde etme yeteneği, organizasyonun yaptığı araştırmanın sınırları tarafından belirlenen elde ettiği deneyim ve uzmanlığın kapsamı kadardır (Nelson ve Winter, 1982).

Organizasyon bilimcileri için hem etkinliğin hem de esnekliğin bir arada yönetimi başlıca meydan okuma olarak temel bir problem teşkil eder. Thompson (1967), etkinliğin ve esnekliğin dengelenmesini yönetim açısından merkezi bir paradoks olarak gözlemlenmiştir. Otomobil sektöründe yapılan bir araştırma, performanstaki sürekliliğin yeni öğrenme eğrilerinin yaratılmasının yanında, belirli bir öğrenme eğrisinde aşağı yönlü harekete geçebilme yeteneğinden kaynaklandığını ortaya koymuştur. Bu çalışmaya benzer biçimde organizasyonel adaptasyonun, işletme içerisinde birbirleriyle tutarsız ve çelişkili durumdaki mimarilerin bir araya getirilmesini ifade eden "hipokritik" (iki boyutlu) organizasyonun yaratılmasında yattığı ifade edilmiştir (Quinn ve Cameron, 1988).

1.4.4. Stratejik Yönetim

Üstün yeteneklilik konusunda; stratejik ittifaklar, operasyon yönetimi, uluslararası işletmecilik ve yeni ortaya konulan açık inovasyon alanlarından ilginin olduğuna işaret eden yayınlar yapılırken, bu konuya stratejik yönetim alanından da giderek artan bir ilgi olduğu görülmektedir. Üstün yeteneklilik konusunun ortaya konulmasına dönük olarak yapılan tanımlar, analiz edilen gerilim-

lerle yakından ilişkilidir. Bazı araştırmacılar, üstün yeteneklilik kavramını eksploratif ittifaklar ile eksplotatif ittifaklar arasındaki gerilim üzerine inşa ederek bunu, “firmanın ittifak ağında hem mevcut hem de yeni olan iş ortaklarının aynı anda ve eş zamanlı bir şekilde dengelenmesi” şeklinde tanımlamışlardır. Başka araştırmacılar da stratejik üstün yeteneklilik kavramını, “iki ana stratejik amacı ifade ederek somutlaştıran, firmalara doğası gereği paradoksal özellikteki stratejilerin uygulanmaya konulması olanağı veren firma yeteneği” olarak tanımlamışlardır (Judge ve Blocker, 2008:915-926).

Organizasyonlar batık maliyetleri, fırsat maliyetlerinin geri dönmemesi, sosyal olarak farklı karmaşık kaynaklar grubuna sahip olmaları, karşılaştıkları atalet yönündeki eğilimler sebebiyle iki etkinlik yönelimi arasında planladıkları değişimi gerçekleştirme konusunda zorluklar yaşarlar. Benzer bir ayrım, uyarılmış ve stratejik süreçler arasında da yapılmaktadır. Uyarılmış stratejik süreçler, geçmişe anlam vermeye dayalı olan ve geçmişteki başarılarından dersler çıkararak organizasyonel öğrenmenin gerçekleştirilmesine yönelik süreçlerdir. Bu süreçler, artağan ve çevresel uyuma öncülük ederek, organizasyon bağlamını devam ettirerek, organizasyonel düzeydeki stratejiyle operasyonel düzeydeki stratejiyi birbirleriyle ilişkilendirerek bunu muhafaza etmede etkili olur. Otonom stratejik süreçler firmaların, yenilenme ve uyum eğrisine doğru harekete geçmesine olanak verirken, uyarılmış stratejik süreçler değişimi yaşılatma mekanizması olarak hizmet ederler (Hamel ve Prahalad, 1993:84).

Organizasyonların uzun vadede hayatta kalabilmeleri için etkili bir şekilde yetenek oluşturabilmeleri ve iş süreçlerini kaldıraçlamada etkin olduklarını sergileyebilmeleri gereklidir. Yetenek oluşturma, nitelikli düzeyde farklı varlıkların ve yeteneklerin edinilmesi ve geliştirilmesi ile ilişkilidir. Firma, kendisinin varlık veya yeteneklerinin niteliksel düzeyde değişimlerini gerektirmeyecek tarzda elindeki mevcut yeteneklerini pazarda karşısına çıkan fırsatlara uyguladığında, yeteneklerini kaldıraçlama çabasına girişmiş olur. Aslına bakılırsa yeteneği kaldıraçlama, firmanın kendisi için öncelikli yeteneği oluşturma suretiyle karşısına çıkan eylem için firmanın bir veya daha fazla var olan seçeneklerinin kullanılmasıdır. Değişim geçiren sektörlerde firmalar arasındaki heterojenlik, yeteneği oluşturma ve yeteneği kaldıraçlama faaliyetleri arasında devamlılık arz eden bir kapasiteyle yeteneklerin ve farklılıkların birbirlerine bağlı olarak ortaya çıkan gelişimsel opsiyonlarıyla ortaya çıkar (Sanchez ve Heene, 1997:8).

Müdahale edilmiş veya uyarılmış süreçler, organizasyonun sahip olduğu bilgi üzerine inşa edilmiş olan ve onun şimdiki stratejisinin kapsamı içerisine giren girişimlerle ilgili süreçlerdir. Oysaki otonom süreçler, organizasyon için yeni yeteneklerin yaratılmasını içerisine alan, onun şimdiki strateji alanının dışında ortaya çıkan girişimlerle ilgili olan süreçlerdir. Her iki stratejik süreç de kıt kaynaklar için rekabet edilen süreçlerdir. Bu nedenle şirket liderleri, bunlar arasında birisini ötekine tercih etme anlamında geçişkenlik yapabilmelidir. Organizasyon açısından en faydalı olabilecek durum, iki stratejik sürecinin bir araya getirilerek bunların bir kombinasyonun oluşturulmasıdır. Organizasyonların bunlardan sadece birisine odaklanma eğiliminde oldukları ve bu iki stratejik süreç arasında geçişkenlikler olduğu söylenmektedir. Başarılı firmaların, yeteneği kaldıraçlama ile yetenek oluşturma çabaları karmasını devam ettirme yeteneğine sahip oldukları ileri sürülmektedir (Raisch ve Julian Birkinshaw, 2008:375-409).

Organizasyonun uzun dönemde hayatta kalma ve başarısının onun varlığını sürdürmesini güvence altına alması için yeterince eksplotasyon çabalarına girişmesine ve yine gelecekte de sürekliliğini sağlaması için yeterli düzeyde eksplorasyon faaliyetleri sergilemesine bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. March'ın (1991), üstün yetenekli olan başarılı firmaların organizasyonu araştırmasında, bu firmaların her iki seçenekten birisini tercih etme durumunda oldukları geçişkenlikten, paradoksal düşünmeye doğru hareket etmeleriyle genel bir değişimin ortaya çıkmasına katkıları olduğunu söylemiştir. Araştırmacılar görünüşte çelişkili olan gerilimlerin dengelenmesinin önemli olduğunu kabul eder duruma gelmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996:8-30).

Eksplorasyon ve eksplotasyon, firmanın birbiriyle tutarlı olmayan bilgi işleme ve kıt kaynaklar için rekabet etme yeteneklerinin ortaya çıkarılmasına katkıda bulunur. Ortaya konulan eksplorasyon çabaları, firmanın kendi sınırları içerisinde rekabet üstünlüğünün kaynağını teşkil eden bu yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesini sağlar ve eksplotasyon süreçleri için gereksinim duyulan yeteneklerden daha farklı bir yetenek grubuna sahip olmayı zorunlu kılar. Ne var ki yapılan araştırmalar, eksplorasyon ve eksplotasyonun birbirlerinden bağımsız olabileceğini ve firmaların her ikisini de aynı anda, eş zamanlı bir şekilde üst düzeyde çabalarla gerçekleştirebileceklerini göstermektedir (Cao ve Zhang, 2009:781-796).

1.4.5. Organizasyon Tasarımı

Organizasyonel üstün yeteneklilik kavramının kökenleri, Tushman ve O'Reilly (1996)'in çalışmaları sayesinde organizasyon tasarımı teorisine dayandırılır. Söz konusu yazarlar; konuyla ilgili çalışmalarında -standardizasyon, merkezileşme ve hiyerarşiye dayanan- yüksek düzeyde mekanik yapılar ile -yüksek düzeyde ademi merkezi ve otonomi özelliklerine sahip -organik yapıların bir arada faaliyet gösterebilecekleri bir yapı ortaya koymuşlardır. Gulati ve Puranam (2009) ise üstün yetenekliliğin yöneticiler tarafından tasarlanacak normatif sosyal sistem olan formal organizasyon ile organizasyonların beraberlerinde yaratacakları sosyal etkileşim modeli olan informal organizasyon arasındaki gerilime dayalı olduğunu söylemişlerdir. Böylece organizasyon tasarımı perspektifinden üstün yeteneklilik, firmanın ortaya çıkan gerilimleri yönetmesi konusunda faydalı bir temel sağlayan karmaşık organizasyon tasarımlarını uygulamaya geçirme yeteneği olarak tanımlanabilir (Gulati ve Puranam, 2009:422-440).

Bazı araştırmacılar, mekanik ve organik özelliklerin tek bir işletme birimi içerisinde uzlaşmayı ve uyumu zorlaştırdığını ileri sürmektedirler. Bunun yanı sıra yine araştırmacılar, firmaların kolektif bir organizasyonel bağlam geliştirilmesi veya bir birim içinde mekanik ve organik özelliklerin bir araya getirilerek kombine edilmesi suretiyle etkinlik ve esneklik arasındaki gerilimin giderilebileceğini iddia etmektedir. İki görüş arasındaki farklılıkların açıklanma çabası doğrultusunda, ekplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerinin tek bir birim içerisinde bir araya getirilerek kombine edilmesi süreci olarak “bağlamsal üstün yeteneklilik” ve eksplotasyon ile eksplorasyon faaliyetleri için farklı birimlerin yaratılması faaliyeti olarak da “yapısal üstün yeteneklilik” kavramı ayrılmına gilmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004:209-226).

Organizasyon teorisi araştırmacıları, etkinliğe olanak sağlayan ve inovasyona olanak sağlayan yapıları birbirinden ayırmışlardır. Bazı araştırmacılar etkinlik ve inovasyonun, organizasyon yapılarının birbirinden keskin bir şekilde farklılaştırılmasını gerektiren özünde birbirine ters mantıksal yapılar olduğunu ileri sürmüşlerdir. Thompson (1967) ise yönetimin karşılaştığı paradoksun büyük ölçüde kısa ve uzun dönemli yönetim perspektifleri yörüngesinde hareket ederek bir yandan kesinlik diğer yandan esneklik olmak üzere ikilik arayışı olduğunu ifade etmiştir. Burns ve Stalker (1961)'da ufuk açıcı çalışmalarında

organizasyon yapılarını, dengeli şartlarda etkili olan (mekanik organizasyon yapıları) ve değişen şartlarda uygun olan (organik organizasyon yapıları) olarak ikiye ayırmıştır. Volberda (1996), esnekliğin paradoksal bir yapısı olduğundan söz ederek farklı organizasyon biçimlerinin belirli özelliklerde esnek bir şekilde değişimi gerçekleştirme veya mevcut durumu koruma paradokslarının bir ürünü olduklarını söylemiştir (Volberda, 1996:359-374).

Eksplorasyon ve eksplotasyon fonksiyonu, yüksek performans yaratılmasında birbirini tamamlayıcı olurlarken, organizasyonel yapı ve tercihlerin her ikisinin de eş zamanlı bir şekilde gerçekleşmesi olanağını azaltan negatif dışsallıklara yol açtığına işaret edilmektedir. Bu temel tasarım paradoksunu çözenin bir yolunun bulunması yüksek performansla ulaşılması açısından vazgeçilmezdir. Organizasyon tasarımı literatürü, paradoks için iki ayrı çözüm sunar. Birinci yaklaşım, organizasyonel üstün yetenekliliğin, karmaşık, melez veya ikili yapıda organizasyonların tasarlanmasıyla eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerinin dengelenmesiyle ilgilidir (O'Reilly ve Tushman, 2008:185-206).

Aslında her organizasyon tasarımı yapı, teşvik edici ve kültürle ilgili kendisine özgü ve tamamlayıcı bileşenler modelini gerekli kılar. Yapılan araştırmalar, bir organizasyonu tasarlama girişimlerinde hem eksplorasyon sürecinin hem de eksplotasyon faaliyetlerinin tasarım elemanlarında firmanın istenilen performans düzeyine ulaşma kapasitesini zayıflatıldığını ortaya koymaktadır. Doğrusu, bir organizasyon tasarımında eksplorasyon ve eksplotasyon düzeyleri durmadan değişmekte ve bunun eş zamanlı olarak başarılması ya oldukça zor ya da basitçe söylemek gerekirse imkânsızdır (Christensen, 1997).

Son dönemde yapılan araştırmalar, firmaların kolektif bir organizasyonel bağlam geliştirerek veya mekanik ve organik özellikleri bir araya getirerek bunları kombine etmek yoluyla paradoksun üstesinden gelebileceklerini ileri sürmektedir. Bu perspektiften organizasyonel üstün yeteneklilik, kısa dönemde etkinliği ve uzun dönemde inovasyonu sağlayan karmaşık organizasyon tasarımlarını faaliyete geçirme yeteneği olarak tanımlanabilir (Gibson ve Birkinshaw, 2008:375-409).

Bu yaklaşım, tepe yönetimi düzeyindeki yöneticiler tarafından ortaya konulan entegrasyon çabalarının yanı sıra organizasyondaki tutarsızlıklar konusunda herhangi bir sonuç elde edilmemesini de göze alarak, organizasyonun bir bölümü eksplorasyonla uğraşırken diğer bir bölümünün eksplotasyon ça-

balalarına odaklanmasını gerektirir. Üstün yetenekli üst düzey yöneticiler sahip oldukları liderlik becerileriyle, organizasyon tasarımı konusunda herhangi bir negatif dışsallık veya tutarsızlığı göz önüne almadan statik bir denge sürecine ulaşarak ve seçici bir şekilde entegre etme davranışına yönelerek eksplorasyon ve eksplotasyonun dengeleneceğinden emin olurlar (Benner ve Tushman, 2003:238-256).

1.5. Üstün Yetenekli Şirket Yaklaşımları

Geleceğe ilişkin belirsizlik düzeyi oldukça yüksektir. Bir şirket geleceğin belirsizlik düzeyini azaltmak için gereksinim duyulan bilgi ve kaynakları belirleyerek olası pazarları, stratejik seçenekleri ve rekabetçi davranışları tanımlamayla başlayabilir. Bu gündem eksploratif bir yapıya sahiptir. Eksplorasyon gündemi vizyonla başlamalı ve daha da ileriye gidilerek çoklu alternatif senaryolara dönüştürülmelidir. Etkili ikili organizasyonlar, iki strateji arasında denge arayışında olan organizasyonlardır. İki gündem arasındaki uygun denge, organizasyonun içinde bulunduğu duruma ve onun çevresine bağlı olacaktır. Dinamik çevrede hızlı değişmelerle organizasyonlar, geleceğe ilişkin gündeme daha çok odaklanabilirler. Dengeli bir çevrede ise organizasyonlar bugünkü gündemlerine daha fazla öncelik verebilirler. Her iki gündem de farklıdır ancak birbirleriyle ilişkilidir. Geçmişteki kararlar, şu andaki organizasyonel performansı etkileyebilir. Bugün alınan kararlar da aynı şekilde organizasyonun geleceğini şekillendirebilir. Her iki gündemin varlığı ve eş zamanlı bir şekilde bir arada bulunması organizasyonun hayatta kalması için temel oluşturacaktır. (Abell, 1999:5-73).

Organizasyonlar için kilit ikilem, geleceğin fırsatlarından yararlanmak için adapte olabilirliği, mevcut fırsatlardan yararlanmak için de adaptasyon arasında geçişkenliğin gerekli olduğudur. Buna ek olarak adaptasyon ve uyum yeteneği arasındaki bu geçişkenlik çoğu kez istikrar ve denge arasında bir gerilim olarak tanımlanır. Esneklik değişim ve onu muhafaza etme arasında yapıcı bir gerilimi gerektirmektedir. Üstün yetenekli organizasyonlar, uzun vadede inovasyonun yanı sıra kısa dönemde etkinlik için eş zamanlı olarak kolektif yeteneği olan içsel olarak birbiriyle tutarsız çoklu mimarilerden oluşan karmaşık organizasyon yapısıdır. Organizasyonlar, aynı zamanda birden çok topu elinde döndürmek zorunda olan bir akrobat gibi aynı anda birden çok pazarda rekabet etmeye ihtiyaç duyarlar (Tushman ve O'Reilly, 1996:8-30).

Üstün yetenekli organizasyonlar, eksplotasyon ve eksplorasyon süreçlerini aynı anda yönetebilen şirketlerdir. Bunun için mevcut literatürde, üç farklı yaklaşım olduğu görülmektedir: Sırasal (ardışık), yapısal ve bağlamsal üstün yeteneklilik. Bu üstün yeteneklilik türleri, eksplorasyon ve eksplotasyon arasında uygulanacak olan farklı koordinasyon yöntemleri ile ilişkilidir. Üstün yetenekliliği gerçekleştirme yaklaşımları eksplorasyon ve eksplotasyonun organize edilmesi ve uygulamaya konulması yöntemlerinde farklılık gösterirler. Örneğin sırasal (ardışık) yaklaşımda üstün yeteneklilik, şirketin eksplorasyon-eksplotasyon periyodları arasında yapılar da değişiklik yaptığı takdirde başarılabılır. Buna karşı yapısal üstün yeteneklilikte, her iki faaliyetin de eş zamanlı bir tarzda gerçekleştirilmesi gerekir. Bir şirket eş zamanlı şekilde eksplorasyon ve eksplotasyon sürecini uygulamak istiyorsa eksploratif birimlerle eksplotatif birimleri birbirlerinden ayırmalıdır (O'Reilly ve Tushman, 2004:197-201).

1.5.1. Ardışık Üstün Yeteneklilik

Yapısal değişimler, bir organizasyonun farklı zaman aralıklarında ya eksplorasyon ya da eksplotasyon faaliyetlerine odaklanmasında kaçınılmaz bir durumdur. Ardışık üstün yeteneklilik yaklaşımının mantığı, denge sorununa açık bir cevap veremese de örgütsel geçmişe ilişkin deneyimlerin eksplorasyon ile eksplotasyon arasında uzun bir zamanda nasıl bir yayılım gösterdiğinin incelenmesinde kendisini gösterir. Ardışık üstün yeteneklilik üzerine yapılan çalışmaların genellikle uzun dönemde meydana gelen değişimlere göre geniş çaplı örneklerle odaklandığı söylenir. Ardışık üstün yeteneklilik yaklaşımının istikrarlı çevrelere daha uygun olabileceği ve küçük ölçekli firmalarda denge sorununa alternatif bir bakış açısı sağlayabileceği ifade edilmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2013:327).

Ardışık üstün yeteneklilik, eksplorasyon ve eksplotasyonun aynı anda gerçekleştirilemeyeceği varsayımına dayanmaktadır. Ardışık üstün yetenekliliği benimseyen bir şirketin eksplorasyon ve eksplotasyon dönemleri arasında geçiş yapabilmesi gerekir. Yazarlar, bir organizasyonun eksplorasyonu ve eksplotasyonu eş zamanlı olarak uygulamaya çalışmak yerine bunlardan birisine odaklanması gerektiğini ifade etmektedir. Bunun temel nedeni de hem eksplorasyonun hem de eksplotasyonun her ikisinin de aynı anda gerçekleştirilmesinin imkânsız oluşudur. Denge, eksplorasyon dönemlerinin eksplotasyon dönemleri ile eksplotasyon dönemlerinin de eksplorasyon dönemleri ile izlenme-

si gerektiği geçici bir çözümdür. Ardışık üstün yeteneklilik yaklaşımının mantığı, bilimsel paradigmlar ve teknolojik ilerlemenin evrimi ile benzerlik gösterir. Örnek verme gerekirse, yeni bir teknolojinin geliştirilmesi eksplorasyon ve eksplotasyon dönemleri arasındaki zamansal ayrımın göstergesi olabilir. Geliştirme sürecinde, yeni bir teknolojinin araştırılmasına yapılan yatırımlar bir keşif yani eksplorasyon faaliyetini temsil etmektedir. Yeni bir teknoloji tasarlandığında, bir şirket eksplotasyon dönemini temsil edecek yeni bir teknolojinin üretimine ve yayılmasına geçebilir. Ardışık üstün yeteneklilik, seçim ve korunma biçimini alabilir. Bir şirket uygun tasarımı (keşif) bulmak amacıyla araştırma yaptığında ve uygun olanı bulduğunda, o tasarımı geliştirmeye ve iyileştirmeye yani eksplotasyona başlar (Chen ve Katila, 2008:197-201).

Ardışık üstün yeteneklilik yaklaşımının, organizasyonun kaynak ve yönetsel kısıtlamalarını en aza indirme noktasında bir kombinasyon mekanizması sağladığı belirtilmektedir. Hem kaynak hem de odaklanma konusundaki sınırlamalara yönelik olarak üstün yetenekli ardışık stratejiyi benimseme davranışının iki ana nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden ilki, eksplorasyon ve eksplotasyonu uygulamak için gerekli olan kaynak gereksinimi arttıkça bu iki faaliyetin karşılıklı olarak münhasır olma olasılığının artması ki bu durum, bunlardan birisi için tahsis edilecek kaynakların miktarı yükselirken diğeri için tahsis edilecek kaynak miktarının azalması anlamına gelecektir. İkinci neden ise eksplorasyonun ve eksplotasyonun tek bir alanda veya birbiriyle son derece bağlantılı etki alanlarında (bir birim veya alt sistem) genellikle karşılıklı şekilde münhasır olmasıdır (Gupta ve diğ., 2006:693-706).

1.5.2. Yapısal Üstün Yeteneklilik Yaklaşımı

Yapısal üstün yeteneklilik, örgütsel tasarımın en başında eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerinin her birinin farklı yetkinlikler, sistemler, teşvikler, süreçler ve kültürler ile ayrı ayrı örgütsel birimlere ayrılması ve aynı zamanda, eksplorasyon ve eksplotasyon arasında planlı bir entegrasyon düzeyi oluşturulmasıdır. Aslında üstün yetenekliliğe giden yol yapısal rotanın, iş birimlerine ya da iş birimlerindeki grupların, birbirleriyle sıkı sıkıya uygunlukla odaklanmasına izin verirken, diğerlerinin de adaptasyona odaklanmasına olanak sağlayan bu iki yörüngeyi uygulamak olduğunu göstermektedir (Birkinshaw ve Gibson, 2004:47-55).

Duncan (1976), kuruluşların, inovasyon çabalarına girişmeleri ve inovasyon geliştirme süreçlerini uygulamaları gerektiğinden dolayı ikili yapıları benimsemeleri gerektiğini ileri sürdü. Bu ikili yapılar farklı iş birimleri aracılığıyla ya da bir iş birimindeki farklı gruplar aracılığıyla kurulabilir. Tushman ve O'Reilly (1996), üstün yetenekliliğe benzeyen ancak ondan daha kapsamlı bir yol önermişlerdir. Yazarlar örgütlerin ortaya çıkabilecek gerilimi, eksplorasyon ve eksplotasyon amacıyla yapısal olarak ayrı iş birimleri aracılığıyla yönetebileceklerini açıklamışlardır. Yapısal üstün yeteneklilik modeli farklı alt birimler olarak eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri sırasında içsel olarak sıkı sıkıya uygun hâle getirilmiş ve yönlendirilen farklı yetkinlikler, sistemler, teşvikler, süreçler ve kültürlere sahiptir. Buna ilave olarak, üst yönetimin eksplorasyon ve eksplotasyon alt birimlerinin organizasyon seviyesinde bütünleştirilebilir becerisi, üstün yetenekliliğin gerçekleştirilmesinde oldukça önem taşır (Lavie ve Rosenkopf, 2006:797-818).

Geçmişte yapısal yaklaşımlar, üstün yetenekliliğe ulaşma konusunda yararlanılan popüler çözümler olmuştur. IBM ve HP gibi ileri teknoloji firmalar, onlarca yıl önce ana faaliyet birimlerinden Ar-Ge organizasyonlarını (sırasıyla IBM Labs ve HP Labs) ayırdılar ve birçok inovasyonla büyük başarılar elde ettiler. HP'nin kurucuları Bill Hewlett ve David Packard, 1966 yılında; "araştırmacıların günlük problemlerden kurtularak şirketin geleceğini şekillendirmeye yardımcı olacak fikirlere daha açık bir şekilde odaklanabileceğini" kanıtlayarak merkezi bir araştırma laboratuvarı kurmaya karar verdiler (Hewlett ve Packard, 2011).

Yapısal yaklaşım eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerinin aynı anda gerçekleştirilmesini önermektedir. Bu yaklaşımda eksplorasyon ve eksplotasyon, birbirinden farklı ve yapısal olarak da ayrılmış olan birimlerde aynı anda gerçekleşir. Araştırmalar, eksplorasyon dönemleri ile eksplotasyon dönemleri arasındaki değişimin, çevredeki hızlı değişime uyum sağlayamamaları nedeniyle örgütler için verimsiz olabileceğini ortaya koymaktadır. Yapısal üstün yetenekliliğe yönelik olarak, bir şirket aynı anda ayrı organizasyon yapılarında veya iş birimlerinde eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini gerçekleştirebilir. Şirketlerin her iki aktiviteyi aynı anda ele almasının gerekçeleri, üstün yetenekli organizasyonlar ve değişim yönetimi üzerine yapılan çalışmalarla açıklanmaktadır (Tushman ve O'Reilly, 1996:8-28).

Yapısal üstün yeteneklilik yaklaşımında, faaliyetlerin birbiriyle uyumsuzluk gösterdiği ardışık yaklaşımın tersine, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri birbirlerini tamamlayıcı faaliyetler olarak görülürler. Bu yaklaşıma göre eksplorasyon ve eksplotasyon, bir organizasyonda aynı anda olabilirler ve olmalıdırlar da. Fakat bunların nasıl bir arada var olabilecekleri cevaplanmadık bir sorudur. Yapısal üstün yeteneklilik, inovasyon ve değişim ile yakından ilişkilidir. Yapısal üstün yetenekliliğe ilişkin parametreler, üç temel organizasyonel unsur bağlamında tanımlanır: Bunlardan birincisi, farklı faaliyet türleri olarak eksplorasyon ve eksplotasyon; ikincisi, farklı inovasyon türleri olarak artağan ve radikal inovasyon ve üçüncü olarak da farklı tipteki değişimler olarak evrimsel ve devrimsel değişimlerdir (O'Reilly ve Tushman, 2004:74-83).

Yapısal yaklaşımla bir organizasyon oluşturulması için farklı örgütsel birimlerde gerçekleştirilen eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri birbirinden ayrılmalıdır. Bu ayrıma süreci, farklı faaliyetler arasındaki çatışma ve gerginliklerin üstesinden gelmek için gereklidir. Bu yaklaşım, bir firmanın sadece faaliyetleri değil, aynı zamanda keşif ve sömürü ile ilgili farklı yetkinlikleri, sistemleri, teşvikleri, süreçleri ve kültürleri ayırmasına da olanak tanır. Farklı birimlerdeki yapısal ayrılığa ek olarak, diğer önemli bir konu da eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki uyumun başarılmasıdır. Ayrılmış olan eksplorasyon ve eksplotasyon kurumları ortak bir stratejik yönelime sahip olmalıdır. Bu noktada ortaya çıkabilecek koordinasyon problemine ilişkin çözümlerden birisi, yapıları yönetim (liderlik) seviyesinde birbirine bağlamaktır. Bununla birlikte, farklı varlıklar, özellikleri ve aktivite türü arasında net bir ayrım sağlamaz. Ortak çalışma ve sinerji elde etmede bu eksploratif ve eksplotatif birimlerin ne olduğunu ne tür yapıları ve faaliyetleri olduğunu, nasıl farklı ya da benzer olduklarını, ortak bir stratejiyi yürütmek için birlikte nasıl çalışabileceklerini ve ne tür girişimlerde bulunacaklarını bilmek hayati derecede önemli olacaktır (O'Reilly ve Tushman, 2008:185-206).

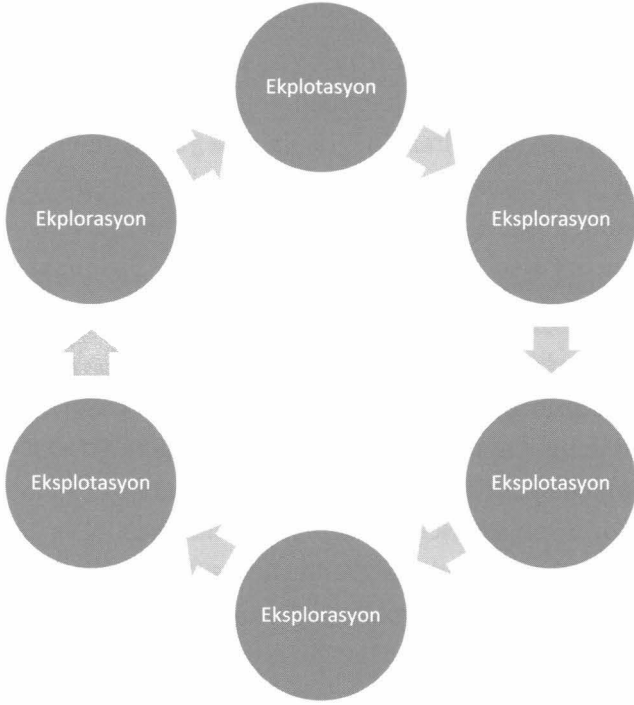
1.5.3. Noktasal Üstün Yeteneklilik Yaklaşımı

Üstün yetenekli bir organizasyonda eksplorasyon ve eksplotasyonun başarılı bir şekilde dengelenebilmesi için birbirinden farklı iki rakip strateji önerilmektedir: Noktasal denge ve üstün yeteneklilik. Geçici döngü olarak da bilinen noktasal denge arkasındaki mantık, kısa süreli araştırma faaliyetlerinin uzun süre devam eden eksplotasyon dönemlerini engellediğidir (Gupta ve diğ.,

2006:693-706). Bir örgütün, artağan, evrimsel ve eksplotasyon dönemlerinde, eksplotatif öğrenmeye odaklanabileceğini ve pazarlarına daha iyi hizmet vermeye başlayabileceği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte birçok pazar, süreklilik arz eden, devrimci bir değişimi gerektiren ve radikal bir örgütsel tepkinin ortaya konulmasını zorunlu kılan özelliklere sahip olarak ortaya çıkar. Bu durum, eksplotatif ve eksploratif şekilde pazara odaklanma tarzlarının zamanla ayırt edildiği geçici bir stratejiyi temsil eder. Bu süreç örgütsel üstün yeteneklilik için tek mekanizma olarak tanımlanan noktasal denge modelini ifade eder (Revilla ve Rodríguez, 2011:1-18).

Dinamik ortamlar karşısında hem kısa vadeli performans hem de uzun vadeli canlılığı korumak için kuruluşlar, hem mevcut pozisyonlarını iyileştirmek için gerek duyulan artağan değişiklikler yapabilir ve gelecekteki eksplotasyon için yeni, potansiyel olarak üstün pozisyonlar elde etmek için gerektiğinde kişisel radikal değişiklikler yapabilirler. Artağan ve radikal değişim süreçleri, örgütler üzerinde çelişen talepler doğurur ve yönetim literatüründe önemli bir soru, zaman içinde iki tür uyum arasındaki gerilimin nasıl çözüleceğidir. Bazı yazarlar, kuruluşların tipik olarak noktasal denge modeline göre evrimleştiğini söylemektedir. Noktasal denge, başlangıçta evrimsel biyolojide türlerin evrimini açıklamak için ortaya konulan bir model olarak geliştirilmiştir ve ardından organizasyon bilimciler tarafından da örgütlerin yapılarını ve süreçlerini nasıl değiştirebileceklerini açıklamada yararlandıkları bir model olarak benimsenmiştir. Noktasal denge, “uzun süren eksplotasyon dönemleri ve kısa süreli eksplorasyon faaliyetleri arasındaki zamansal döngü” olarak tanımlanır (Wang ve Li, 2008:925-951).

Noktasal denge modelinde bir organizasyon sisteminin evrimi, ara sıra radikal değişim ile noktalanarak, uzun vadede nispi dengenin sağlanmasıyla devam etmekte ve nihayetinde arzu edilen dengeye ulaşılması biçiminde karakterize edilmektedir. Diğer taraftan “hemen hemen tüm başarılı örgütlerin, çevresel değişimler ve devrimci değişimlerle noktalanarak nispeten uzun süren artan değişim dönemleri boyunca evrimleştikleri” iddia edilmektedir. Uzun denge dönemlerinde, örgütsel sistemin unsurlarının temel konfigürasyonu olan “derin yapısı” korunur ve sistem, yalnızca artağan değişiklikler yoluyla kendi çevresine uyum sağlayarak, nispeten sabit kalır (Gersick, 1991). Kısa devrimci değişim dönemlerinde, sistemin derin yapısı dağınık ve yeni bir derin yapının temelini oluşturan radikal değişiklikler meydana gelir (Gupta, 2006:693-706).



Şekil 1.1. Eksplorasyondan Eksploitationa Geçiş: Noktasal Denge

Kaynak: (Christian ve Schudy, 2010:5)

Noktasal denge ve üstün yeteneklilik, zaman içinde artağan ve radikal değişimleri dengelemek için iki alternatif mekanizma olarak yaygın olarak kabul edilmesine rağmen, bir örgütün uzun vadeli değişim modellerinde noktasal denge modelini veya üstün yeteneklilik modelini izlemesinin gerekip gerekmediği açık değildir. Literatürdeki çok sayıdaki kalitatif ve anekdotal örnek olaylara rağmen hangi modelin gerçekte daha iyi tarif ettiğini inceleyen az sayıda çalışma vardır. Dahası, Örgütlerde gözlenen değişim kalıplarıyla ilgili bu çalışmalardan elde edilen bir miktar tutarsız sonuç, bu tür kalıpları etkileyen henüz tanımlanmamış bağlamsal faktörlerin olabileceğini düşündürmektedir (Wischnevsky ve F. Damanpour, 2005:207-239).

1.5.4. Bağlamsal Üstün Yeteneklilik Yaklaşımı

Eksplorasyon ve eksploitation arasındaki gerilimler ve çatışmalar, davranışsal çözümlerle yönetilebilir. Literatürde bağlamsal üstün yeteneklilik, "tüm iş biriminde aynı anda, sıkı sıkıya uygunluk ve uyumluluk sergileyebilmek için

ihtiyaç duyulan davranışsal kapasite” olarak tanımlanır. Sıkı sıkıya uygunluk, tüm iş birimlerinin aynı hedef üzerinde çalışabilme kabiliyetidir ve adaptasyon, “çevredeki değişen talepleri karşılamak için iş birimindeki faaliyetleri yeniden yapılandırabilme kapasitesidir”. Bağlamsal yaklaşım belirli organizasyon birimlerine değil tüm organizasyon üzerine odaklanır. Eksplorasyon ve eksplo-tasyonu dengeleme yeteneği, gerilme, disiplin, destek, güven ve etkileşim ile karakterize edilen örgütsel yapıya dayanır (Gibson ve Birkinshaw, 2004:213).

Bağlamsal üstün yeteneklilik, örgütün tüm düzeylerine nüfuz eden sıkı sıkıya uygunluk ve uyarlanabilirlik bakımından sistem kapasitelerinin karşılıklı etkileşimi olarak tanımlanmakta ve üstün yeteneklilik başarısının sergilenmesinde organizasyonun davranış kapasitesine güvenilmektedir. Şirket çevresi perspektifinden bağlamsal üstün yeteneklilik, çalışanların kendi iş yapma süreçlerinde eksplorasyon ve eksplo-tasyon arasında seçim ve tercihte bulunabilmeleri amacıyla tasarlanarak şekillendirilen süreçler, sistemler ve inançları ifade eder. Üstün yetenekli organizasyonlar, yüksek performans odaklanan bir organizasyonel ortam oluştururlar. Bu organizasyonlar, çalışanların sıkı sıkıya uygunluk ve uyum sağlama arayışlarını nasıl dengeleyecekleri konusunda kendi yargılarını kullanma esnekliğine izin verirler. Çalışanları teşvik eder ve tüm şirket birimi düzeyinde eksplorasyon ve eksplo-tasyon faaliyetlerine ilişkin çatışan talepler arasında tahsis edilen zamanı en iyi nasıl kullanabilecekleri konusunda onlara destek olur (Gibson ve Birkinshaw, 2004:47-55).

Bağlamsal üstün yeteneklilik, firmaların aşırı süreklilikten kaynaklanan ve kar hacmine bakılmaksızın değişime odaklanmayı engelleyen yapısal atalet problemini aşmalarına yardımcı olur. Bağlamsal üstün yetenekliliğin sağladığı bu tür bir faaliyet ortamı, eş zamanlı eksplorasyon ve eksplo-tasyon kapasitesine sahip firmaların rakipleri karşısında üstün performans gösterme olasılığını da destekler. Çalışanların eksplorasyon ve eksplo-tasyon arasında dikkatlerini nasıl tahsis edeceklerini belirleme ve teşvik etme yoluyla ortaya konulan bağlamsal üstün yetenekliliğin sağladığı rehberlik, daha geleneksel düzeydeki yapısal üstün yeteneklilik kavramına meydan okur. Bağlamsal üstün yeteneklilik, tüm firma düzeyinde adaptasyonu kolaylaştırdığından dolayı yapısal üstün yetenekliliğe göre daha sürdürülebilir bir modeldir (Armour, 2015).

Bağlamsal üstün yetenekliliğe bir otomobil şirketi örnek olarak verilebilir. Toyota Üretim sistemleri üzerine yapılan araştırma, firmanın verimlilik ve esneklik arasındaki çatışmaları nasıl yönetebileceğine dair analiz yapmıştır. Ger-

ginliklerle başa çıkmak için şirket belirli bir mekanizma kullanarak firma, rutin olmayan görevlerin etkin performansını kolaylaştırmak için “meta rutinleri” (diğer rutinleri değiştirmeye yönelik rutinleri) uygulamıştır. İşçiler ve tedarikçiler rutin ve rutin olmayan görevlerde yer almışlardır. Farklı görevler geçici bir şekilde yapılırken, çalışanlar hem rutin hem de rutin olmayan görevler arasında sırayla geçiş yaparak görev alabilirler (Adler ve diğ., 1999:43-68).

Bağlamsal üstün yeteneklilik, davranışsal bağlamlara odaklandığından dolayı ardışık ve yapısal üstün yeteneklilik yaklaşımlardan farklıdır. Bu yeteneklilik tarzı, ardışık ve eş zamanlı yaklaşımlardaki gibi değişen yapılardan farklı olarak bireysel kararlara dayalı olarak şekillenir. Burada temel odaklanma düzeyi örgütsel değil bireyseldir. Bağlamsal üstün yetenekliliği diğer iki tür üstün yeteneklilikten farklı kılan bu yönüdür. Bağlamsal üstün yeteneklilikle ilgili çalışmalar, ardışık ve yapısal üstün yeteneklilikte olduğu gibi eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki dengenin nasıl sağlanacağına tam bir cevap verememektedir. Özellikle bağlamsal üstün yeteneklilik sürecinde, çalışanların eş zamanlı bir şekilde eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerine nasıl odaklanmaları gerektiği, böylesi bir odaklanma davranışında başarılı olması umulan üstün yetenekli bireylerin kimler olduğu, firma düzeyinde bağlamsal üstün yetenekliliği yaratacak süreçlerin ve sistemlerin neler olduğunun belirlenmesi ön plana çıkar (Chen ve Katila, 2008:197-201).

Bağlamsal üstün yeteneklilik, inovasyonu teşvik eden kültürel değerlerin kalite ve verimlilik konusundaki değerlerle nasıl bir arada var olduğunu ortaya koyan araştırmacılar tarafından savunulmaktadır. Özellikle, bireyler yaratıcılık, detaylara dikkat ve kalite arasındaki dengeyi koruyabilirler, böylece inovatif performans, kalite ve verimliliği zedelemeyebilir. Bazı araştırmacılar, Toyota'nın on yıllardır keşfettiği ve kullanabildiği gözlemine dayanarak kuruluşların, kurum içinde istikrarlı etkileşim kalıplarını bozma yeteneğini geliştirmeleri durumunda, eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerini eş zamanlı bir şekilde uygulayabileceklerini savunmaktadır. Toyota'nın sürece odaklı çelişkileri sürdürebilme yeteneği, çalışanlarının tüm organizasyonel düzeylerde problem çözme becerisine sahip olma yeteneklerinden kaynaklanıyor olabilir. Bununla birlikte, bağlamsal üstün yetenekliliğin incelenmesi, belirli bir zamanda ya da yerde ya eksplorasyon ya da eksplotasyon üzerine mikro-düzeyde bir odaklanmayı da sağlamaktadır (Adler ve Levine, 1999:43-68).

1.5.5. Bireysel Düzeyde Üstün Yeteneklilik Yaklaşımı

Bireysel düzeyde üstün yeteneklilik yaklaşımı, üstün yetenekli organizasyonların bir yandan eksplorasyon diğer yandan eksplotasyon uygulamalarının taleplerini kavrayabilecek duyarlılıkta üstün yetenekli çalışanlara ihtiyaç olacağı varsayımına dayanır. Buna örnek olarak, orta kademe yöneticilerin hem pazarı etkin bir şekilde değerlendirme hem de teknolojik inovasyonları takip etme konusunda ikili yönetim olarak isimlendirilen, planlı ve güncel olarak şekillenen faaliyetleri dengelemek suretiyle pazar ve teknoloji değişkenlerini uzlaştırma becerisi olarak karşımıza çıkan kilit rolü verilmektedir. Bu şekildeki faaliyetler organizasyon düzeyinde sürekli karşılıklı müzakere yapılmasını gerektirdiğinden yöneticilerin ikili yönetsel becerilerini sergilemeleri için sağlanması gereken teşvik ve fırsatların önemi vurgulanarak hem yapısal hem de sosyo-kültürel çözümlere olan gereklilik belirtilmektedir (Lassen ve diğ., 2009:16-23).

Bazı araştırmacılar, yöneticilerin eksplorasyon ve eksplotasyon çabaları konusunda organizasyonda yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay biçimdeki bilgi dağıtma faaliyetlerini analiz etmek için bireysel yönetici seviyesine odaklanmaktadır. Eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri eş zamanlı olduğu kadar, tamamlayıcı olmakta, yukarıdan aşağıya bilgi akışları eksplotasyon faaliyetlerini arttırırken, aşağıdan yukarıya ve yatay bilgi akışları eksplorasyon faaliyetlerini geliştirmektedir. Üstün yetenekli yöneticiler çoklu görevlere odaklanarak, faaliyetlerde karşılarına çıkan paradokslara ev sahipliği yaparak enformasyon, beceri ve uzmanlıklarını geliştirip tazeleyebilirler. Bazı araştırmacılar, üstün yetenekli liderlerin üst düzey düşünce ve uzmanlıkları sayesinde eksplorasyonu ve eksplotasyonu dengelediklerini belirtmektedirler. Bu liderlerin doğal olarak esnek ve verimli davranan; soyutlama, bilişsel çeşitlilik ve kesintili özellikteki görevleri yerine getirmedeki performansları sayesinde eksplorasyon ve eksplotasyona ilişkin karmaşık gerilimleri ele almada basit ve bilişsel çözümlerden faydalandıkları ifade edilmektedir (Mom ve diğ., 2007:910-931).

1.5.6. Paradoksal Üstün Yeteneklilik

Üstün yetenekliliğin kavramsallaştırılması, kaynak kısıtlamaları ve örgütsel yetenekler nedeniyle, eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki doğal çelişkiye

odaklanmıştır. Bu varsayımdan yola çıkarak, üstün yeteneklilik literatürü, mekânsal ya da zamansal ayırma stratejilerini, gerilimleri çözmenin bir yolu olarak önermiştir. Aynı zamanda eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki gerilim, çelişkili talepleri karşılama ihtiyacını tanımlamak için paradoksal olarak nitelendirilmiştir. Bazı araştırmalar, örneğin eksplorasyon ve eksplotasyonun karşılıklı olarak güçlendirici doğasına odaklanan ya da üst düzey yöneticilerin eksploratif ve eksplotatif inovasyonun çelişkilerini ele almalarını sağlayan, bireylerin paradoksal bilişsel becerilerine duyulan gereksinime odaklanan paradoksal bir bakış açısının değerli olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu kapsamda paradoks teorisi örgütte ortaya çıkan gerilimlere sadece kavramsal ve analiz düzeylerinde daha bütünsel bir yaklaşım sunmakla kalmaz, aynı zamanda gerilimlerin nasıl yönetilebileceğine ilişkin izlenecek yolların ortaya konulması anlamında önemli bir bakış açısı ortaya koyar (O'Reilly ve Tushman, 2008:185-206).

Üstün yetenekli şirketlerle ilgili olarak ortaya çıkan üç paradoks olduğu söylenir. Bunlardan ilki şirketin stratejik niyetine ilişkin paradokstur. Stratejik niyet paradoksu, bir yandan şirketin iyi iş uygulamalarını sürekli olarak iyileştirmeye yönelik uygulamalarını vurgularken diğer yandan da yeni ürünler yaratılması suretiyle kar elde etmeye dönük atılımlar yapılmaya çalışıldığını ortaya koyar. İkinci paradoks olarak müşteri paradoksu karşımıza çıkmaktadır. Burada müşterilere, yeni fikirlerle daha iyi bir şekilde hizmet verilebilmesi amacıyla yeterli düzeyde bir özerklik içerisinde çaba gösterilmesi üzerinde durulurken aynı zamanda müşteri beklentileri doğrultusunda çalışmalara devam edilebilmesi için karşılaşılan kısıtlamalarla bir arada performans gösterilmesi gereği ortaya konulmaktadır. Üçüncü paradoks olarak bireysel etkenler paradoksuyla karşılaşılmaktadır. Bu paradoks çerçevesinde, çalışanların prosedürel kısıtlamalara maruz kaldıklarında (örneğin, zaman çizelgeleri, kaynak tahsisi, vb.) yaratıcılığın bir şekilde azaldığı algılamalarında olduklarını vurgular. Bu bakımdan, üstün yetenekliliğin, verimlilik yaratan döngüsel etkilerini kapsamlı bir şekilde harekete geçirebilmek için şirketin tüm düzeylerinde sorumluluğun paylaşılması gerektiği ifade edilir. (Andriopoulos ve Lewis, 2009:696-717).

Paradoksal üstün yeteneklilik yaklaşımı, eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki ilişkileri araştırırken, bunlar arasındaki farklılıkların ötesine geçen gerilimleri yönetmede yararlanılabilecek yollar olarak sentez ve deney üstünlüğü

önerir (Chen, 2002:179-199). Paradoks perspektifi, örgütlerde paradoksların saklı ve yapısal niteliğini vurgular. Böylece, bir paradoksun kutupları arasındaki dinamik ilişkiyi ve paradoksalların zaman içinde nasıl geliştiğini ve birbirleriyle nasıl etkileşime geçtiklerini araştıran derinlemesine bir perspektifi teşvik eder. Üstün yeteneklilikle ilgili araştırmalar, gerilimi yönetmek için daha statik bir bakış açısı sunmaktadır. Diğer yandan, uzun zaman dilimlerine yayılan paradoksal araştırmalar, organizasyonların zaman içinde gerilimleri nasıl yönetebileceklerini ve potansiyel olarak nasıl daha dinamik bir denge kurabileceğini ortaya koyabilir (Gupta, 2006:693-706).

Paradoksal üstün yeteneklilik yaklaşımı, eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerinin dinamik olarak birbirleriyle ilişkili bağımsız kutuplar olarak ele alınarak inovasyon ve etkinlik, istikrar ve değişim gibi karmaşık organizasyonel fenomenlerin anlaşılmasında yararlanılabilecek bir çerçeve olarak karşımıza çıkmaktadır. Paradoks teorisi, kutupların zaman içinde tamamlayıcı ve dinamik olarak birbirleriyle ilişkili olabileceği ve bütünleşme seçeneğini koruyarak bir düalizmden ziyade bir dualite durumunda olduklarını varsayarak, varsayım seçeneklerimizi genişletir. Paradoks teorisi ayrıca, kutupların sentezlenmesinin ya da yeniden çerçevelenmesi yoluyla deney üstünlüğün gerçekleştirilebileceğini ve paradoksun her iki kutbuna da katkıda bulunabilecek örgütsel süreçlerin ortaya konulmasına odaklanılması gerektiğini ifade eder (Chen, 2002:179-199).

Tablo 1.6. Üstün Yetenekliliğe Hâkim Yaklaşımlar ve Paradoks Teorisinden Bakış

Hâkim Yaklaşım	Temel Varsayım	Gerginlikler Nasıl Yönetilebilir?	Anahtar Öneri	Öncü Yazarlar
Yapısal Üstün Yeteneklilik	Çelişkili kutuplar, ikili varsayımlar	Zamansal ayırım	Eksplorasyona veya eksplotasyona odaklı farklı tasarımlar, kültürler ve süreçleri olan ayrı şirket birimlerinin oluşturulması	Jansen, Tempe-laar, Van Den Bosch ve Volberda (2009); Kaup-pila (2010); Tushman ve O'Reilly (1996).
Bağlamsal Üstün Yeteneklilik	Karşılıklı olarak birbirine bağlı kutuplar, ikili yapılar	Geçici (Noktasal) ayırım	Çalışanların farklı zamanlarda sıkı sıkıya uygunluk ve adapte olabilirlik arasında tercih yapabildikleri örgütsel bağlam	Birkinshaw ve Gibson (2004); Carmeli ve Halevi (2009); Gibson ve Birkinshaw (2004)

Hâkim Yaklaşım	Temel Varsayım	Gerginlikler Nasıl Yönetilebilir?	Anahtar Öneri	Öncü Yazarlar
Bireysel Düzeyde Üstün Yeteneklilik	Birbiriyle çelişkili kutuplar, ikili yapılar	Geçici (Noktasal) ayırım	Daha kısa dönemli eksplorasyonlarla daha uzun dönemli eksplorasyon periyodları arasında geçici ve ardışık alternatif dengeler	Boumgarden ve diğ. (2012); Siggelkow ve Levinthal (2003)
Paradoks teorisi	İkili yapılardan daha çok birbirini tamamlayıcı veya birbirleriyle ilişkili kutuplar	Sentez veya daha da ilerlemeye yönelik, bireysel veya zamansal ayırımların ötesine geçilmesi	Yöneticiler için paradoksal düşünme, eksplorasyon ve eksplorasyonun gerilimleriyle eş zamanlı ve kapsamlı olarak baş etmelerine yardımcı olabilir; paradoksların ötesine geçilmesine olanak veren çerçevelenme durumlarını teşvik edici olur ve her iki paradoksal kutbun eş zamanlı olarak desteklenmesinin izlenmesinde gereksinim duyulan örgütsel süreçlerin oluşturulmasını da sağlayıcı olur.	Andriopoulos ve Lewis (2009); Fredberg (2014); Heracleous ve Wirtz (2014); Martini, Laugen, Gastaldi ve Corso (2013); Smith ve diğ., (2010); Westenholtz (1993).

Kaynak: Chen, 2002:179-199

Paradoks teorisinin özünde, aralarında herhangi bir uzlaşma ya da tekil bir seçim yapılmaması gerektiğinde, birlikte var olan gerilimlerin ikiliklerinin kabulü yatmaktadır. Bu gerginliklerin etkili olarak yönetimi, iki kutup içinde içsel çoğulculuktan yararlanılarak, her ikisiyle de ilişkiler kurmanın yaratıcı yollarını bulmaya dayanır (Poole ve De Ven, 1989:562-578).

Üstün yeteneklilik konusunda son dönemde yapılan araştırmalar, paradoksların verili, geçici veya mekânsal ayrıştırma yollarıyla ele alınmasına odaklanmaktadır. Ancak sentezin, bireysel düzeyde üstün yetenekliliğe ilişkin gerilimlerin eş zamanlı olarak nasıl algılandığı ve yönetildiği konusunda değerli bir araştırma yaklaşımı olabileceği de ifade edilmektedir. Rakipler her zaman eşit seviyede rekabet etmediklerinden ve zaman zaman ortak bir hedef için birlikte

çaba gösterebildiklerinden dolayı firmalar arası iş birliğinin göz ardı edilerek rekabetin araştırılması eksik bir bakış açısı olacaktır. Benzer bir şekilde, dualite kavramı bölünmeyi kabul eden ve birliği engelleyen düalizm kavramından ziyade, bir paradoksun kutupları arasında hem çelişkili hem tamamlayıcı ilişkiler olduğunu varsayar. İstikrar ve değişim paradoksuna ilişkin olarak, kavramların genellikle zıt ve ayrı ayrı olarak tanımlanması nedeniyle istikrar ve değişim arasındaki paradoksun gözle görülür duruma geldiği söylenir (Chae ve Bloodgood, 2006:1-26).

1.6. Üstün Yetenekli Şirket Yapısının Öncülleri

Şirketler, eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerini eş zamanlı bir şekilde gerçekleştirdiklerinde söz konusu süreçleri biri pahasına diğerini tercih eden rakiplerine göre daha yüksek performanslı olacaklardır. Aslında getirilerini önceden tahmin etmek zor olacağından dolayı, eksplorasyon sürecini izleyen firmalar doğal olarak riske girerler. Söz konusu şirketler, eksplotasyondan beklenen getiriye sağlayamadan kıt kaynaklarını eksplorasyona tahsis etmiş olurlar. Bu bakımdan sadece eksplorasyona odaklanan bir firma, normalde yarattığı bilginin getirisini elde edemediğinden dolayı kayba uğrar. Şirketler, sınırsız bir şekilde eksplorasyon faaliyetine giriştiklerinde sonu gelmeyen bir başarı-sızlık ve değişim döngüsünde sıkışıp kalabilirler. Bunun tam tersine eksplotasyon faaliyetlerini sürdüren şirketler ise yakın ve tahmin edilebilir olmakla beraber sürdürülebilir olmayan getiriler elde ederler. Tek başına eksplotasyonla ilgilenen bir şirkette normalde çürüme yaşanmaya başlar. Oldukça sınırlı düzeyde bir eksplorasyon faaliyeti, katı bilişsel haritalar ve çekirdek yetenekler hâline dönüşebilecek ileri düzeyde uzmanlık gerektirecek yetkinliklere öncülük edebilir. Eksplotasyon sürecine ilişkin üstünlük, kısa vadede performansı arttırmasına karşılık, firmaların çevrelerindeki değişimlere yeterli cevabı verememeleri sebebiyle firma için yeterlilik tuzağını da beraberinde getirir (Levinthal ve March, 1993:95-112). Üstün yetenekli şirket yapısının öncülleri olarak; ortam ve şirket kültürü, liderlik, şirket yetenekleri ve bilgi paylaşım süreçleri gibi değişkenler sıralanabilir.

1.6.1. Ortam ve Şirket Kültürü

Yapısal üstün yeteneklilik konusundaki çalışmalarda, eş zamanlı olarak gevşek ve sıkı kültürlere duyulan ihtiyaç tartışma konusu edilmiştir. Bu an-

lamda sıkı olan kültüre sahip örgütlerin “açıklık, özerklik, inisiyatif ve risk alma gibi yenilik için kritik öneme sahip normları ve değerleri benimsemesi gerekmekte ve her birimde geniş bir biçimde paylaşıldığı anlamındadır. Gevşek Kültür, normların ve değerlerin ifade edilme derecesinin, iş biriminin izlediği stratejiye (eksplorasyon veya eksplotasyon) bağlı olarak her bir birime göre farklılaşmış olduğu kültürdür. Ayrı alt birimler farklı teşviklere ve farklı yöneticilere sahiptir. Görevler, kültürler, insanlar ve resmi yapılar, birimin üstlendiği göreviyle (eksplorasyon veya eksplotasyon) ilgili birim içerisinde tutarlı ve uyumludur. Ancak birimler arasında belirgin bir farklılık gözlenir. Ayrıca, alt birimlerin entegrasyonunu teşvik ettiği için bilgi ve kaynakların tanımlanmasını ve paylaşılmasını kolaylaştıran ortak bir organizasyon kültürü çok önemlidir. (Tushman ve O'Reilly, 1996:8-30).

Örgüt kültürü “bir organizasyonun yönetim sistemi için temel teşkil eden temel değerler, inançlar ve ilkeler ve bu temel ilkeleri örnekleyen ve pekiştiren yönetim uygulamaları ve davranışları dizisidir”. Örgütsel bağlamın gayri resmi, davranışsal kısmını oluşturur. Resmi, yapısal bileşeni (örneğin süreçler ve sistemler) tamamlayıcıdır. Örgüt kültürünün dört özelliği vardır: (a) Örgüt üyelerinin katılımı ve algılanan bağlılığı; (b) Çalışanın altta yatan karakterini terk etmeden dış koşullara yanıt olarak uyarlanabilirlik; (c) normatif entegrasyon ve tutarlılık ve (d) ekonomik ve ekonomik olmayan amaçları birleştiren bir görev; Misyon ve tutarlılık istikrarı ve yönü sağlarken, uyum ve katılım esnekliğe ve değişime izin verir. Örgüt kültürü sayesinde bir örgüt, dışsal uyum ve iç entegrasyonun yanı sıra yön ve esnekliğin neden olduğu iki problem ile başa çıkmayı öğrenir. Örgütsel öğrenme sürecinde iç içe geçmiş örgüt kültürünün ikili yönleri, üstün yetenekli örgüt kültürünün kavramsallaştırılmasını destekleyicidir (Denison ve Mishra, 1995:204-223).

Örgüt kültürünün ve örgütsel bağlamın; keşif, sömürü ve üstün yetenekliliği etkilediği ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, örgüt kültürünün farklı yönlerinin üstün yetenekliliğin yapısal veya bağlamsal olmasına göre hayati bir öneme sahip olduğu söylenmektedir. Üstün yetenekli şirketler açısından gevşek ve sıkı kültürlere duyulan gereksinim tartışma konusu olmuştur. Şeffaflık, özerklik, inisiyatif ve risk alma gibi inovasyon bakımından kritik önemi olan norm ve değerleri benimsemesi zorunlu olan şirketlerin kurum kültürlerinin şirketin her düzeyinde geniş bir şekilde paylaşıldığı ifade edilmektedir. Kültür, norm ve değerlerin ifade edilme düzeyi, şirket birimlerinin benimsedikleri sü-

rece (eksplorasyon veya eksplotasyon) bağlı olarak değişiklik gösterdiği ölçüde gevşektir. Şirketin her birimi farklı yöneticilere ve farklı teşviklere sahiptir. Görevler, kültürler, insanlar ve resmi yapılar, ilgili birimin izlediği süreçle (eksplorasyon veya eksplotasyon) tutarlı ve uyumludur. Bununla birlikte, birimler arasında belirgin bir farklılık da gösterir. Dahası, bilgi ve kaynakların tanımlanmasını ve paylaşılmasını kolaylaştıran ortak bir örgüt kültürü, alt birimlerin entegrasyonunu teşvik ettiği için çok önemlidir (Tushman ve O'Reilly, 1996:8-30).

Güçlü kültürler, şirketi bilinen ve kurulan alan içinde kalmaya zorlarlar. Güçlü kültürlerin, kurumun amaçlarına ve değerlerine dair fikir birliği, kurumların eksplotasyon yetenekleri için güçlü bir temel oluşturduğundan, mevcut yeteneklerin eksplorasyon giderlerinde verimlilik sağlanmasını gerektirdiği belirtilmektedir. Güçlü örgüt kültürlerinin, kimliğe meydan okuyan çevresel tehditleri gözlemleme ve bunlara cevap verme yeteneğini gösterdikleri ifade edilmektedir. Bununla birlikte, bazı yazarlar, kurumun misyonu sürekli inovasyonu gerektirdiğinde, paylaşılan bir örgütsel bağlam ile eksplorasyon arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir (Ravasi ve Schultz, 2006:433-458).

Üstün yetenekli olmayı hedefleyen şirketler, sert (yüksek derecede disiplin ve gerginlik) ve yumuşak (yüksek derecede destek ve güven) unsurlar ile karakterize edilen bir bağlamda üstün yetenekliliği mümkün kılabilirler. Disiplinin ve esnekliğin, çalışanların gönüllü olarak beklentileri karşılamak ve bunları daha da aşma konusundaki çabalarını teşvik ettiği söylenirken, destek ve güven, çalışanları diğerlerine yardım etmeye ve birbirlerine güvenmeye teşvik etmektedir. Söz konusu katı unsurlar, 'performans yönetimi' ve yumuşak unsurlar da 'sosyal bağlam' olarak nitelendirilirler. Şirket içinde bu unsurlardan oluşan bir bağlamın, çalışanlara "sonuçların ortaya konulması için ne gerekiyorsa onu yapmaları" konusunda onları teşvik edici olduğu söylenir. Böylelikle çalışanların sıkı sıkıya uygunluk (eksplotasyon) ve uyarlanabilirliğe (eksplorasyon) yönelik faaliyetlerde bulunmaları sağlanmış olacaktır (Gibson ve Birkinshaw, 2004:209-226).

1.6.2. Liderlik

Liderlik, üstün yetenekli şirket yapısının ortaya konulması bakımından hayati bir öneme sahiptir. Yapısal üstün yeteneklilikte üst yönetim ekibinin üye-

lerine, keşplorasyon ve eksplotasyon arasındaki gerilimi dengelemeleri önerilir. Bunu yaparken, CEO ya da üst yönetim ekibinin keşplorasyon ve eksplotasyonu birbirlerinden ayırt edip entegre edebilmeye ihtiyaç duyacaklarının bilinmesi gerekir. Bunu takip etmek için şirketler, bu alt birimlerin farklı ihtiyaçlarını anlayacak, açık ve zorlayıcı bir vizyon oluşturacak, açık bir stratejik fikir birliğine sahip olacak, stratejilerini acımasızca iletcek ve üstün yetenekliliğe bağlılık gösterecek kıdemli ekipler kurmalıdır. Yöneticiler, ortaklaşa uygulanacak bir teşvik sistemi aracılığıyla böyle davranmaya teşvik edilebilirler. Yöneticilerin keşplorasyon ve eksplotasyon arasındaki çelişkileri, üst düzey yönetim ekibi tasarımı ve lider koçluğundan etkilenebilecek paradoksal biliş yoluyla dengeleyebilecekleri söylenir (Smith ve Tushman, 2005:522-536).

Üst yönetim takımlarının davranışsal entegrasyonu incelendiğinde; iş birlikçi davranışların, bilgi alışverişinin ve üst yönetimin ortak karar vermesinin, istenilen sonuca vararak, ekibin açık bilgisinin daha derin ve farklı şekilde anlayışı yansıtmasından dolayı üstün yeteneklilik düzeyini artırdığı sonucuna varılmıştır. Dahası, bu bilgi tabanı davranışsal olarak entegre edilmiş takımlarda daha iyi kullanılabilir. Keşplorasyon ve eksplotasyon arasındaki gerilimlerin üst yönetim ekibi içinde çatışmaya yol açabileceği de ifade edilmektedir. Bu tür çatışmalardan kaçınması konusunda, üst düzey ekibin yararlandığı paylaşılan vizyon, sosyal entegrasyon ve durumsal ödüllerin üstün yetenekliliği olumlu yönde etkilediği bilinmektedir. Elde edilen sonuçlar, kıdemli ekibin paylaştığı vizyon ve sosyal entegrasyon ile üstün yeteneklilik düzeyi arasında olumlu bir ilişki görülmektedir (Jansen ve diğ., 2008:982-1007).

Diğer taraftan üst düzey ekibin sosyal bütünleşmesinin, keşplorasyon ve eksplotasyon bakımından ayrı alt birimlerin entegrasyonu ve örgütsel amaca uygunluğunun sağlanması için bir mekanizma görevi gördüğü söylenir. Bunun ardındaki temel mantık, sosyal entegrasyonun iş birlikçi problem çözme desteklediğidir. (Eisenhardt ve diğ., 1997:77-85). Şirketlerde daha önceden birlikte çalışmış olan kişilerden oluşan kurucu ekibin, paylaşılan anlayışları ve çabucak hareket etme yeteneğini ve dolayısıyla eksplotasyonu mümkün kıldığı görülmektedir. Öte yandan, üyeleri farklı şirketlerden gelen kurucu ekipler, benzersiz fikirleri ve temasları olduğu için keşplorasyona daha fazla katılmaktadırlar. Dahası, ortak ve çeşitli önceki şirket ilişkilerine sahip kurucu ekiplerin, üstün yetenekli örgütsel davranışlarda başarılı olma ihtimalleri olduğu sonucuna varılmıştır (Beckman, 2006:741-758).

Üst düzey yöneticilerin işlemsel liderliğinin eksplotatif inovasyonları kolaylaştırdığı, idareci yöneticilerin dönüşümcü liderliğinin eksploratif inovasyonları teşvik ettiği belirtilmektedir. Dönüşümcü takım liderliğinin, takımın satın alma bağlamında üstün yeteneklilik becerisini etkilediği söylenmektedir. Bağlamsal üstün yeteneklilikte tipte, uyum ve iş birliği, faaliyetler arasındaki gerilimler üst yönetim seviyesinde değil, bireysel çalışanların seviyesinde ele alınır. Liderlere, çalışanların gerginliği dengelemede destekleyecek bir bağlam yaratmaları konusunda meydan okunmaktadır. Üst yönetim, böyle bir bağlamı destekleyen sistemleri ve süreçleri kurmanın anahtarıdır (Gibson ve Birkinshaw, 2004:209-226).

1.6.3. Şirket Yetenekleri

Üstün yeteneklilik konusunda yapılan araştırmalar, eksplorasyon, eksplotasyon ve onların birleşik başarısının, organizasyon üyelerinin özel bilgisini, becerilerini, yeteneklerini ve diğer yetkinliklerini gerektirdiğini vurgular. Üst düzey yöneticilerin, eksplorasyon ve eksplotasyon için ayrı birimler aracılığıyla amaca hizmet etmeyi amaçlayan kuruluşlarda “çelişki bağlamına anlam yaratmak ve çelişkili stratejik gündemlerle ilgili faydaları çıkarmak” gerekir. Bu nedenle, üst düzey yöneticinin paradoksal bilişsel yetenekleri çok önemlidir. Paradoksal biliş, paradoksal bilişsel çerçeveler ile farklılaşma ve bütünleşme süreçlerini ifade eder. Paradoksal çerçeveler, çelişkili güçlerin eş zamanlı varlığını tanıyan ve kabul eden zihinsel kalıplardır. Bu paradoksal çerçeveler, farklılaşma ve bütünleşme için bilişsel süreçlerin temelini oluşturur. Farklılaşabilen yöneticiler, ayrımları açıkça tanıyabilir ve dile getirebilirler. Bilişsel entegrasyon, yöneticilerin analiz seviyelerini değiştirmesini ve potansiyel sinerjileri belirlemesini sağlar. Bu nedenle, paradoksal biliş yeteneği, yöneticilerin eksplorasyon ve eksplotasyonun çelişkilerini dengeleme biçimlerini olumlu yönde etkileyebilir (Smith ve Tushman, 2005:522-536).

Eksploratif ve eksplotatif öğrenmeyi başarılı bir şekilde yürütmek için örgüt üyelerinin bilgi, beceri, yetenek ve diğer yetkinlikleri olarak tanımlanan türden bir insan sermayesinin ne olduğu üzerinde durulmuştur. Uzman ve genel insan sermayesi arasında kapsamlı bir ayrım söz konusudur. Uzman insan sermayesi, uzmanlar kendi alanlarında derin ve kapsamlı bir bilgiye sahip olduklarından, eksplotasyon için daha başarılıdırlar. Bu, dar bir aralıkta (eksplotasyon) yeni bilgiyi edinme ve özümseme konusunda daha etkili olabilir. Bunun aksine,

genelci beşerî sermayenin, eksploratif öğrenmeyi etkileme olasılığının daha yüksek olduğu bilinmektedir. Çünkü genel insan sermayesi, farklı alanlar için daha geniş bir bilgi yelpazesini kapsamaktadır. Bu daha geniş bilgi yelpazesi farklı görevler için kullanılabilir. Bu nedenle, genelci insan sermayesi, kavrayışı bir araya getirmeyi ve yeni bilgiyi uygulayarak, eksploratif öğrenmeyi kolaylaştıracaktır (Kang ve Snell, 2009:65-92).

1.6.4. Bilgi Paylaşım Süreçleri

Şirketlerde bilgi alış-verişi süreci, başarılı bir eksplorasyon, eksplotasyon ve üstün yeteneklilik için oldukça önemlidir. Eksplorasyon ve eksplotasyon gibi süreçlerde şirket içerisindeki karşılıklı bağlılık, olumlu ilişkilerle bağlantılıdır. Bunun arkasındaki mantık, güçlü bir şekilde bağlantılı olan örgütlenmelerde ilgili bilginin değişiminin çok daha kapsamlı olmasıdır (Jansen ve diğ., 2006:1661-1674).

Kurumsal girişim birimlerinin üstün yetenekliliğine ilişkin olarak yapılan bir çalışmada, kurumsal girişim birimlerinin; (a) ana şirketteki üst düzey yöneticilerle, (b) diğer iş birimleriyle ve (c) girişim sermayesi topluluğunun girişimcilik ile ilgili güçlü ilişkilerinin olumlu bir etkisinin olduğu anlaşılmıştır. İlgili bilgi ve bilgi daha sonra kolayca değiştirilir. Yöneticinin çapraz fonksiyonel birimlere katılımının ve diğer örgüt üyelerine olan bağlılıklarının yöneticinin üstün yetenekliliğine olumlu etkileri olduğu söylenmektedir. Şirketler, bir çekirdek teknolojiyi değiştirirken, yeni eksploratif çekirdek teknolojiyi desteklemek için mevcut tamamlayıcı varlıklardan faydalanmanın iki taraflı zorluğuyla karşı karşıya kalırlar. Yeni bir teknolojiye geçiş yapmak isteyen kuruluşların, yeni teknolojiyi geliştirmekten sorumlu örgütsel birimleri, bu inovasyonun ticarileştirilmesi için hayati öneme sahip tamamlayıcı varlıklardan sorumlu birimlerle ilişkilendirmeleri gerektiği söylenir (Taylor ve Helfat, 2009:718-730).

1.7. Üstün Yeteneklilik Türleri

Eksplorasyon ve eksplotasyon işlevleri örgütsel performansın ortaya çıkarılmasında tamamlayıcı rollere sahiptir. İnovasyon geliştirme kapasitesinin potansiyeli yüksek olduğunda, eksplotasyon odaklı bir kapasite daha çok değer yaratacaktır. Şirketlerde eksplorasyon ve eksplotasyonun eş zamanlı bir şekilde uygulanması yerine, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerinin yüksek

düzeyde devam ettirilmesi özel bir yarar sağlayabilir. Bu etkinliklerin her ikisinin de yüksek düzeylerde gerçekleştirilmesi birçok şirketin temel hedefi olmakla beraber, bunun kolayca başarılması mümkün değildir (Abernathy, 1978).

Organizasyonel üstün yeteneklilik kavramı yıllardır üzerinde durulsa da çok az sayıda şirketin bu modeli uygulamaya odaklandığı görülmektedir. Bu konudaki standart yaklaşımın, yapısal üstünlük yaratılması yani farklı faaliyet türlerine göre farklı yapılar ortaya konulması olduğu söylenmektedir. Örnek olarak, temel iş birimlerine üretilen ürün ve pazarlarla uyum sağlamaları için sorumluluk üstlenilir. Ar-Ge departmanı ve iş geliştirme gruplarına yeni pazarların varlığını araştırma, yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve yeni ortaya çıkan sektör trendlerinin izlenmesi görevi verilebilir. Üstün yetenekli bir şirkette, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri, birbirleriyle etkin bir şekilde bir arada bulunamayacak düzeyde farklılık gösterdiklerinden yapısal bir ayrışmanın zorunlu olduğu düşüncesi geçerlidir fakat sözü edilen ayrışma, şirket içerisinde izolasyona yol açarak, birçok Ar-Ge ve iş geliştirme grubunun çekirdek işlerle bağlantıları kopuk duruma geleceğinden bunların geliştirdikleri fikirlerin kabul edilmemesi durumuyla karşılaşılır. Çok sayıda şirket, yapısal üstün yeteneklilik modelini uygulamaya çalışmaktadır. Bunlardan bazıları, çalışanlarını mevcut işlerinin dışına çıkararak sınırlı bir süre için olsa da özel amacı olan çapraz fonksiyonel takımlar kurdular. Diğer bazı şirketler ise her bir iş biriminde, birbirinden farklı oldukları görülen faaliyetleri ayırma yoluna giderek ilgili iş birimlerine bağlı küçük iş geliştirme grupları oluşturdular. Bu yaklaşımlar, ikili yapıların geleneksel duruma gelen aşırı ayrışmaya yönelme davranışlarını da önleyici olur. Üstün yetenekli iş birimindeki sistem ve yapılar daha esnektir ve çalışanların zamanlarını adaptasyona ve sıkı sıkıya uygunluğa hizmet eden faaliyetler arasında nasıl paylaştıracakları kararlarını kendi başlarına vermelerini de sağlar. Şirketlerde uygulanabilecek dört farklı türde üstün yeteneklilik modeli olduğu anlaşılmaktadır. Bunlar; harmonik, döngüsel, bölüm- sel ve karşılıklı üstün yeteneklilik (Simsek ve diğ., 2009:864-894).

Tablo 1.7. Örgütsel Üstün Yetenekliliğe Entegre Bir Bakış

Yapısal Üstün Yeteneklilik: Üstün Yetenekliliği Nerede İzlemeliyiz?			
Geçicilik Boyutu	Eş Zamanlı	Bağımsız Aynı Şirket Birimi İçinde	Bağımsız Aynı Şirket Birimleri Arasında
		Harmonik (Bağlamsal)	Bölümsel (Yapısal)
	Ardışık	Çalışanların eksplozasyon ve eksplozasyon konusunda birbiriyle çatışan talepler söz konusu olduğunda onların kendi kararlarını vermelerini teşvik eden ve olanak sağlayan süreç veya sistemler grubuna dayalıdır.	Organizasyonda eksplozasyon ve eksplozasyon eş zamanlı biçimde ancak ayrı yapısal birimler veya bölümler içerisinde gerçekleştirilir: Tek bir organizasyonla sınırlanmaz fakat çeşitli şirketlerden birimleri veya bölümleri de kapsar.
		Ardışık (Konjonktürel)	Karşılıklı
		Uzun eksplozasyon dönemine tek tük uygulamaya geçirilen eksplozasyon faaliyetleri alternatif olur. Bu şekildeki döngü dış çevredeki değişikliklere cevap olarak kendisini tekrar ettirir.	Eksplozasyon ve eksplozasyon birimleri arasında ardışık olarak uygulanır. A biriminin eksplozasyon çıktıları B birimi tarafından eksplozasyon çıktısı olarak kullanılır ve ardından B biriminin çıktıları A biriminin girdileri olarak değerlendirilir.

Kaynak: Simsek vd., 2009

1.7.1. Harmonik Üstün Yeteneklilik

Harmonik üstün yeteneklilik bağlamsal üstün yeteneklilik olarak da bilinen ve tek bir organizasyonel birim içerisinde eksplozasyon ve eksplozasyon faaliyetlerinin uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesine çalışılan üstün yeteneklilik türüdür. Harmonik üstün yetenekliliğin temeli, bağlamsal üstün yeteneklilik ve örgütsel kültür literatüründeki çalışmalara dayanır. Örgütsel bağlam, bireysel düzeyde davranışları şekillendiren sistem, süreç ve inançları belirleyen ve yüzeysel olarak karşılaşılan kültür dışındaki yansımalarıdır. Örgütsel bağlamın, eksplozasyon ve eksplozasyon faaliyetlerinin şirketteki aynı kaynaklar için rekabet etmeleri dolayısıyla bireylerin çelişen faaliyet süreleri için kendilerine tahsis edilen zamanı nasıl programlayabileceklerine karar vermelerine olanak sağlayacak ve onları teşvik edecek bir dizi süreç ve sistemin oluşturulması için gerekli olduğu belirtilmektedir. Ancak tasarlanması düşünülen süreç veya sistemlerle yaratılacak bağlamın organizasyondaki performans (disiplin ve güven) ile sosyal destek (motivasyon ve güven) üzerinde ortak bir vurgu içermesi de gerekmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004:204-226).

Böylece ortak bir vurgu, çalışanların kendilerine tahsis edilen zamanı nasıl paylaşacaklarına ilişkin doğru karar vermelerini teşvik ederek, birbirine rakip faaliyetler olarak eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerini eş zamanlı bir şekilde takip etmelerini sağlayacaktır. Aynı şirket birimi içerisinde hem eksplorasyon hem de eksplotasyon süreçlerinin eş zamanlı olarak takibini destekleyen bazı uygulama ve rutinler olduğu söylenmektedir. Örneğin, iş zenginleştirme programları çalışanların eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerine katkıda bulunmalarını sağlarken, meta-rutinler ise eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri sırasında gerekli olan koordinasyon, senkronizasyon ve entegrasyonu sağlar. Sistematik yansıma, çatışmaların düzenlenmesi ve entegrasyonu vurgulayan rutinler, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerinin tek bir iş birimi kapsamında uyumlu duruma getirilmesinde yararlıdır, öte yandan, takıma dayalı yapılar ve insan kaynakları uygulamaları gibi belirli organizasyon sistemlerinin eksplorasyon ve eksplotasyon arayışını desteklediği belirtilmektedir (Guttel ve Konlechner, 2009:150-172).

1.7.2. Döngüsel Üstün Yeteneklilik

Döngüsel üstün yeteneklilik, şirketlerin içerisinde yer aldığı bir üstün yeteneklilik türüdür. Şirketlerin uzun süre devam eden eksplotasyon dönemlerinde arada sırada oluşturulan geçici bölümler veya takımlar ile birtakım girişimlerde bulunulur. Bundan dolayı üstün yeteneklilik, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri izlenmek suretiyle gerçekleştirilir. Şirketin kaynakları iki etkinlik arasında bölünmeden sadece eksplorasyon veya eksplotasyon faaliyetlerinden birine tahsis edilir. Döngüsel üstün yeteneklilik, şirketlerin eksplotasyon ile eksplorasyon faaliyetlerini sırasıyla uygulamaya koyduğu dönemler olarak karşımıza çıkan döngüsel bir sistemi ifade eder (Gupta ve diğ., 2006:693-706).

Döngüsel üstün yeteneklilik öncelikli olarak, ileri teknoloji odaklı şirketlerde uygulanır. Bu şirketlerin büyük bölümü S eğrisini izler. Eğrinin başlangıç noktası, baskın bir ürün tasarımının ortaya çıkmasına kadar gerekli olan erken düzeydeki çabaları ve yatırımları yansıtır. Ardından dramatik inovasyon olarak üretim sonuçlarına yansıyan bir gelişme yaşanır. Bu sürecin sonunu ifade eden eğrinin tepesinde, eksplotasyonun etkisi giderek marjinal duruma gelir ve döngü yeni baştan tekrar eder. Eksplotasyon ve eksplorasyonun art arda izlenmesi, eş zamanlı üstün yetenekliliğin gerektirdiği kaynakları en aza indirecek ve bu konudaki yönetsel kısıtları da daraltacaktır. Bundan başka, şirketle-

rin eş zamanlı üstün yeteneklilik sürecinden geçici bir süre çıkması, eksplo-tasyon ve eksplorasyon etkinliklerinde verimli bir uzmanlaşmayı kolaylaştıracaktır. Bununla birlikte, eksplo-tasyon ve eksplorasyon dönemleri arasındaki geliş-gidişler biçimsel yapı, rutin organizasyon uygulamaları, prosedürler, ödül ve kontrol tarzları, organizasyon sistemleri ve kaynak tahsisi süreçlerinde de-ğişiklikler yapılmasını gerektirir. Ayrıca iki dönem arasındaki döngüsellik süreci, birey ve gruplar seviyesinde çatışmalara ve rol çekişmelerine neden olacaktır. Bununla beraber inovasyon, takım çalışması ve esnekliği vurgulayan insan kaynakları uygulamaları, bu sıralı değişimleri olanaklı duruma getiren bir ör-güt kültürü için temel oluşturabilir (Chen, 2005).

1.7.3. Partitional (Bölümsel) Ambidexterity

Bölümsel üstün yetenekliliğin amacı, farklı stratejik ve operasyonel mantığı, kültürleri ve teşvik sistemleri olan her şirket biriminde, eksplorasyon ve eksp-lotasyon faaliyetleri için ayrı birimler veya bölümler oluşturulmasıdır. Bölüm-sel üstün yeteneklilik, yapısal ve üstün yetenekli şebeke (ağ) konusunda daha önce yapılan araştırmalara dayanır. Her şirket birimi birbirinden bağımsız ola-rak çalışsa da tüm üniteler üstün yeteneklilik düzeyine ulaşılabilmesi için or-ganizasyonel olarak birbirlerine bağımlıdır. Bununla birlikte, her birimin ken-dine özgü yönetim ekibi, organizasyon yapısı kültürü, kontrol sistemleri ve teşvik yapıları vardır. Üstün yetenekli organizasyon uygulamasının gerçekleşt-irilebilmesi için birimlerin ortak bir vizyon veya yönetim takımı entegrasyonu yoluyla birbirine bağlanması gereklidir (Şimşek ve diğ., 2009:864-894).

Farklı iki şirket biriminin söz konusu entegrasyonu ve birbirleriyle ilişki-lendirilmesi büyük bir problem olarak karşımıza çıkar. Eksplorasyon ve eksp-lotasyon faaliyetlerinin birimler arasında farklı süreçler hâlinde yürütülmesi bunların birbirlerinden izole edilmeleriyle sonuçlanabilir. Bu konuda daha ön-ce uygulamaya geçirilen çok sayıda Ar-Ge ve iş geliştirme gruplarının (eksplo-rasyon birimleri) şirketin çekirdek ana işleriyle aralarında yeterli bağlantıların kurulamaması bu tür birimlerin ortaya koydukları fikirleri şirket düzeyinde kabul ettirememelerine neden olmuştur (Gibson ve Birkinshaw, 2004:209-226).

Şirket düzeyinde paylaşılan bir vizyon aracılığıyla entegrasyonun sağlan-ması, eksplorasyon ve eksplo-tasyonun önemli olduğu gerçeğini kabul etmekle başlar. Bu faaliyetlerin her ikisinin de eşit önemde olduğunun algılanması ge-

rekmetektedir. Bunun da ötesinde, organizasyonun hem eksplotasyon ve eksplorasyon faaliyetlerinin ortaklaşa yürütülmesi nedeniyle karşılaşılan paradoksları kucaklayabilmesi hem de elde edilen enformasyonu işleyerek ve ortaya konulan talepleri koordineli bir şekilde yönetebilmesi gereklidir. Bölümsel üstün yetenekliliği amaçlayan şirketlerin, atılım yapılan ürün ve hizmetlerin sunumunda ya da mevcut ürün ve hizmetlerin üretimine devam etmede yüksek performans sergiledikleri görülmektedir. Bölümsel üstün yeteneklilik süreci, şirketin kendi içinde olduğu gibi başka şirketler arasında da uygulanabilir. Örgütler arası üstün yetenekliliğin uygulanması, kurumlar arası ağlardan yararlanılarak gerçekleştirilir. Örneğin stratejik ittifakların ve ağ konumunun onların değer zinciri işlevini de kapsayacak bir şekilde hem ittifaklar arasında hem de ittifak ortaklarının kendi yapısı içerisinde gerçekleştirilebileceği söylenir (Tushman ve O'Reilly, 2004:74-81).

1.7.4. Karşılıklı Üstün Yeteneklilik

Karşılıklı üstün yeteneklilik, A biriminde üretilen eksplorasyon çıktılarının, B birimi tarafından eksplotasyon girdisi amacıyla kullanılması ve B biriminin çıktılarının tekrar A biriminin girdisi olarak kullanılmak üzere geri döndüğünde ortaya çıkar. Karşılıklı üstün yeteneklilik modeli, sürüklenme ve sosyal ağ teorileri ile ilgili önceki araştırmalara dayanmaktadır, ancak şu ana kadar göreceli olarak az sayıda çalışmada bunun incelendiği görülmektedir. Belirli bir zaman içerisinde, eksplotasyon ve eksplorasyon faaliyetleri arasında karşılıklı bir geçiş sürecini kapsayan döngüsel üstün yetenekliliğin aksine, karşılıklı üstün yeteneklilikte sürekli enformasyon değişimi, iş birlikçi problem çözme, ortak karar verme, eksplotasyon ve eksplotasyon faaliyetlerinden sorumlu farklı birimler arasında gerekli olan kaynak akışları ile karakterize edilen ilişkileri gerektirmektedir. Bu nedenle karşılıklı üstün yeteneklilik, zaman içinde birimler arasında ortaya çıkan birbirini tamamlayıcı eksplotasyon ve eksplorasyon faaliyetlerinin bir arada sinerjik bir kaynaşımıdır. Böyle bir "sinerjik kaynaşmayı" tesis etmek için örgütün, kurumlar içinde olduğu kadar onlar arasında da enformasyonu yaymaya ve böylece de eksplotatif ve eksploratif birimler arasındaki karşılıklı bilgi akışını kolaylaştırabilmelidir (Simsek ve diğ., 2009:864-894).

Buna ek olarak, ittifakların ve firmalar arası ağların karşılıklı üstün yetenekliliğin başarılmasında önemli faktörler olduğu bilinmektedir. Ayrıca, sosyal ağ

teorileri üzerinde çalışan araştırmacılar, bu tür bir üstün yeteneklilik düzeyine ulaşmak için birbirine bağlı ağların rolünü vurgulamışlardır. Bu perspektiften bakılacak olursa karşılıklı üstün yeteneklilik, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerinin ittifak ve iş birlikçi ağlar aracılığıyla zaman içerisinde ve birimler arasında bir araya getirilerek bütünleştirilmeleri için yararlanılan bir mekanizmadır. Döngüsel üstün yetenekliliğe benzer bir şekilde karşılıklı üstün yeteneklilik öncelikli olarak, organizasyonların çoğunun teknolojik olarak S eğrisini izlemesi gibi birden fazla odaklı örgütlenmeler içinde gerçekleşir (Lavie ve Rosenkopf, 2006:797-818).

1.8. Üstün Yetenekli İş Modeli

İş modelleri firma performansını etkileyebildikleri gibi şirketin pazarda ilk hareket eden olma avantajını ve rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlamasını da etkilemektedir. İş modelinin tam olarak ne olduğuyla ilgili bazı kavramsal uzlaşmazlıklara karşılık, iş modellerinin şirketin değer yaratması, müşteriye değer sunması ve müşterilerin arzu ettiği değeri yakalama unsurlarını bir araya getirdiği konusunda genel bir kabullenme vardır. İş modeli, şirketlerin değer zinciri içerisindeki faaliyetleri, müşteri, ürün ve hizmet tercihi gibi birbirleriyle bağlantılı adımlardan oluşan bir etkinlik sistemidir (Markides, 2013:313-323).

Değer yaratma ve teslimat, firmaların geliştirme, üretim ve ürün, hizmet sunumundaki faaliyetlerinin yanı sıra teklifin müşterilere nasıl sunulduğunu da içerir. Bu faaliyetler, Porter'in değer zincirindeki "birincil faaliyetleri" ile yakından ilişkilidir. Değeri yakalama, etkinlik sistemindeki tüm paydaşlar için yaratılan toplam değerden bazılarının, gelir modeli aracılığıyla odak firma tarafından nasıl kendisine mal edilebileceğini de açıklamaktadır (Zott ve Amit, 2010:216-226). İş modeli, teknoloji ile ekonomik değer arasında aracı bir yapı olarak işlev görür ve şirketlerin teknolojik girdiden faydalanabilmelerini sağlar. Başka bir deyişle, inovasyondan yararlanılabilmesi için iş modellerine ihtiyaç vardır. İş modeli aracılığıyla müşteriye değer sunulmasının sağlayacağı gelir, katlanılacak maliyet ve elde edilecek kâr mimarisi açıklanır. İş modeli şirket için finansal bir model olmaktan daha çok kuramsal bir kavramdır (Teece, 2010:172-194).

İş modeli, değer in birlikte yaratıldığı ve sunulduğu birbiriyle bağlantılı unsurlardan (müşteri değer teklifi, kâr formülü, anahtar kaynaklar ve süreçler) oluşan bir sistemdir. Bir şirket, çevresindeki değişikliklerden dolayı mevcut iş modelini değiştirmeye veya yeni bir iş modelini benimsemeye ihtiyaç duyabilir. Şirketlerin gerek eski gerekse de yeni iş modellerine sahip olma ihtiyacının nedenleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Johnson ve diğ., 2008:65):

- a) Şirketin kendisini radikal inovasyona adanması (gelişen pazarlardaki ürün demokratizasyonu gibi)
- b) Yeni teknolojiden faydalanma,
- c) Henüz keşfedilmemiş alanlara kesinlik kazandırılması ihtiyacı,
- d) İşletmeyi engelleyici unsurlardan koruma,
- e) Pazar değişimlerine ve başka değişikliklere cevap verilmesi.

İkili iş modelinin mantığı, yeni iş modelinin mevcut iş modeline hemen adapte edilmesidir. Modelden elde edilecek fayda, hızlı büyüme ve pazar değişikliklerine cevap verilmesi, var olan ve yeni ortaya çıkan ihtiyaçlara odaklanma yeteneği sağlaması ile eski ve yeni iş modellerinin bir araya getirilmesinde yatmaktadır. İkili iş modeli, “yeni iş modeli” birbirlerinden farklı ve bağdaşmayan faaliyetleri gerektirdiğinden dolayı meydan okuyucudur. Bir başka deyişle, şirket farklı yapıları oluşturmak ve koordine etmek için iki farklı ve birbiriyle çelişen faaliyetler grubunun yönetilmesine gerek duyacaktır. Bir organizasyon, eski ve yeni iş modelleri arasındaki farklılıklarla başa çıkmak için bunları farklı yapılar hâlinde ayrı tutmaya (birimler gibi) ihtiyaç duyacaktır. Eski ve yeni alanlardan sorumlu olacak bu yapılar, bağımsız rollere ve fonksiyonlara sahiptir. Yapıların birbirlerinden ayrılması, birimlere otonomi verilmesi, yeni çalışanların işe alınması, kendi kapasitelerini, kültürlerini ve stratejilerini oluşturma yeteneği sunularak başarılabılır. Eski ve yeni modeller aracılığıyla yapılar; müşterek bir üst düzey yönetici, paylaşılan bir vizyon, açıklık kültürü, merkezi stratejik kontrol gibi bütünleştirici mekanizmalar yardımıyla birbirlerine bağlanabilecektir. İkili iş modeli kavramı, üstün yetenekliliği tanımlarken yararlanılan mantıkla benzerlik taşımaktadır. Bir şirket, eski (eksplozasyon) ve yeni (eksplorasyon) iş modellerini birleştirmek için birbirine uymayan faaliyetlerin yerine getirilmesi için farklı yetenekler edinmeli ve ikili yapılar oluşturmalıdır (Markides, 2013:313-323).

1.9. Üstün Yetenekliliğe Katkıda Bulunan Organizasyonel Mekanizmalar

Hiper rekabetçi pazarlar, beklenmedik şiddetteki iniş çıkışlar ve hızla gelişen rekabetle nitelendirilebilirler. Bu sıra dışı rekabet ortamlarında firmalar, rekabet avantajının nasıl geliştirilebileceğini, özellikle bu üstünlüklerin nasıl sürdürülebileceğini anlamaya ihtiyaç duyarlar. Dinamik yetenekler, bir firmanın dengesiz ve inişli çıkışlı çevrelerde sahip olduğu yeteneklerini yeni baştan şekillendirebilme kapasitesiyle ilgilidir. Özellikle üstün yetenekli şirketlerin dinamik yeteneklerini, hiper rekabetçi pazarlarda bir pazarlama stratejisi olarak göz önünde bulundurmak gerekir. Üstün yeteneklilik organizasyonlara, aynı anda artağan eksplotasyon çabalarıyla meşgul olmaya devam ederken oyunu değiştiren eksplorasyona girişme yeteneklerini yeni baştan şekillendirmelerine de olanak sağlar. Üstün yeteneklilik, tutarlı bir dinamik yetenek türüdür (O'Reilly ve Tushman, 2008:185-206).

Hiper rekabet kendisini türbülans, volatilité ve rekabetle nitelendirilen sektörlerde gösterir ve hedef pazarların talebindeki dalgalanmalar gibi boyutlarla kendisini yansıtır. Bu nedenle hiper rekabet birçok değişkenle ilişkilidir. Bunlar, küreselleşmeye yönünde bir değişim gösterme, küresel rekabetin artmasıyla yavaşça öğrenen ve hızla endüstrileşen ekonomilerin ortaya çıkması, pazarın serbestleşmesi, ürün yaşam eğrilerindeki yoğunlaşma, sektöre basitçe girişi kolaylaştıran yapısal çerçeveler, teknolojiadaki gelişmelerdir. Hiper rekabetçi ortamlar, organizasyonların dinamik pazar şartlarına cevap vermeleri konusunda giderek artan bir şekilde uyumcu olmalarını cesaretlendirir. Dinamik yeteneklerin, hızla değişen çevrelerle ilgili şirket içi ve dışı yetenekleri bir araya getirme, oluşturma ve yeni baştan şekillendirme konusundaki yetenekler oldukları söylenir. Bundan dolayı dinamik yetenekler, hızlı değişimle nitelendirilen hiper rekabetçi pazarlardaki firmaların rekabet üstünlüğünü nasıl oluşturacakları bağlamında kritiktir. Şirketler için dinamik yetenekler, hiper rekabetçi pazarlarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağını oluştururlar. Rekabet üstünlüğünün süreklilik gösterdiği hızla ortaya çıkan pazarlar, doğal olarak öngörülemezdir. Bu pazarlarda zamanlama, stratejinin merkezinde bulunur. Dinamik yetenekler istikrarsız bir özelliğe sahiptirler. Şirketlerde üstün yeteneklilik, firmanın yararlanmakta olduğu rutin süreçlerin volatil çevrelerin taleplerine uyumlu hâle getirilmesi için sahip olduğu yetenekleri yeni baştan şekillendirmesi temelinde dinamik bir yetenektir. Bu yüzden eksplorasyon yıkıcı inovasyon gibi radikal süreçlerle nitelendirilir. Oysaki eksplotasyon, rutin

süreçlere adım adım artağan bir şekilde adaptasyonu kapsar. Hiper rekabette paradoksal organizasyon yapıları, üstün yetenekli dinamik yetenek konusunda değerli bir rol ortaya koyarak pazar adaptasyonunun kolaylaştırılmasını gerektirir (Kriz ve diğ., 2014:287-299).

Üstün yetenekli organizasyonun, yeni alternatif ve seçeneklerle deneyler yapmanın yanı sıra eş zamanlı olarak yararlanılan yeteneklerin, teknolojilerin ve paradigmaların iyileştirilmesi ve geliştirilmesine çalışılan bir sistem olduğu kabul edilmektedir. Buna göre çevrenin birbirine karşıt ve çatışma içindeki taleplerinin karşılanmasında en büyük meydan okuma, yeni fırsatların araştırılarak keşfedilmelerinin yanı sıra yararlanılan yetenekleri ustaca kullanmayı bilen üstün yetenekli bir organizasyon tasarlanarak geliştirilmesidir. Yine de organizasyonlarda farklılaşan taleplere hâkim olma ve onları yönetmeye olanak veren yetenekleri geliştirme tarzı çoğu kez organizasyonlar sıklıkla gereğinden az ekplorasyona dönük ve gereğinden çok eksplotasyona meyilli olduklarından temel bir sorun olarak karşımıza çıkar. Bu işleyişin davranışsal olarak bütünleştirilmesi, çevresel dinamizm durumlarında özellikle yarar sağlayıcıdır ve büyük olasılıkla ekplorasyon ve eksplotasyon için bu ikili kapasitenin oluşturulması sürecine yardım edecektir (Chen ve Katila, 2008:197-214).

Üstün yeteneklilik aynı şirket içerisinde, çok sayıda çelişkili yapının, sürecin ve kültürün bir araya getirilmesiyle ortaya konulan hem artağan hem de fasıllı inovasyonlar ile arzu edilen doğrultuda değişimde bulunma yeteneği olarak belirtilmektedir. Bu tanım evrimci ve devrimci değişim süreçleri ve bunların organizasyonel performans üzerine etkisinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Organizasyonların hayatta kalması için yeni baştan düzenlenmeleri, pazar ve sektördeki değişime ayak uydurabilmeleri için de sahip olduğu bileşenlerinde (organizasyon yapısı, süreç, kültürler, teknolojiler vb.) değişikliğe gitmelerinin gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Hem ekplorasyondan hem de eksplotasyondan söz edilebilmesi için bir organizasyonun bağımsız yapı ve faaliyetlerle bunları güçlendirmesi ve geleneksel işletme modelinden ekplorasyon güdümlü işletme hâline gelmesi gerektiği söylenmektedir. Üstün yetenekli bir organizasyon, ekploratorif birimleri geleneksel birimlerinden ayırarak kendine özgü süreçleri, yapı ve kültürleri geliştirmeleri konusunda onları teşvik ederek yönlendiren bir organizasyondur. Fakat yine şirketlerin, üst yönetim düzeyinde bu yeni birimlerle hâlihazırdaki organizasyonel birimleri sıkıca koordine etmesi gerekir (O'Reilly ve Tushman, 2004:74).

Üstün yetenekli organizasyonlar, ayrı organizasyon yapılarını kullanarak iki fonksiyonu yerine getirirler: yapısal düzeyde yeni ve mevcut birimleri birbirinden ayırırlar ve yönetim düzeyinde bu yapıların yerine getirdikleri eylemleri bütünleştirirler. Farklı yapıların birbirinden ayrılması ve entegre edilmesine alternatif olarak, birkaç yazar üstün yetenekliliği organizasyonel uyarlanabilirlik ve müşterek çalışmayla bağlantılandırır. Üstün yetenekli organizasyonlar, yine de yarının çevresinde varlığını devam ettirecek, çevrelerindeki değişime yeterli düzeyde uyum sağlarken bugünün iş taleplerinin yönetiminde etkin ve aynı doğrultuda hareket edeceklerdir (Gibson ve Birkinshaw, 2004, s. 209).

Eksplorasyon ve eksplotasyonun dengelenmesi hem yönetim hem de teknoloji politikasının en önemli görevlerinden biri olarak görülmektedir. Eksplorasyon ve eksplotasyon, ikiz kavramlar olarak ortaya çıkmış olsa da bu süreçlerin her birinde uzmanlaşılması, her ikisinin de eş zamanlı olarak takip edilmesi gibi yararlar sağlayacaktır. Eksplorasyon, bazen araştırmaya benzer olarak görülürken, eksplotasyonun iyileştirmeye yani mevcut bilginin yeni ürünlerde veya süreçlerde kullanılmasına karşılık geldiği kabul edilir. Eksplorasyon, yeni bilgi arayışına atıfta bulunurken eksplotasyon, araştırılan bilgi tabanının sürekli uygulamaya dönüştürülmesine işaret eder. Bu nedenle, araştırma-yoğun organizasyonlar hem eksplorasyon hem de eksplotasyon ihtiyacını dengelemek için diğer örgütsel alanlarla birbirine bağlantılı olmalıdır. Şirketler, eksplorasyonla ilgilendikleri ölçüde dikkate değer farklılıklar sergilerler. (Gupta ve diğ., 2006:693-706)

1.10. Üstün Yetenekli Şirket Olmanın Önemi

Son yıllarda ekonomilerdeki teknolojik gerilemeler, siyasi kargaşa ve ekonomik belirsizlikler, yöneticilere uyarlanabilirliğin önemini- yeni fırsatlar için hızlı bir şekilde harekete geçme, değişken piyasalara uyum sağlama ve kayıtsızlığı önleme yeteneğinin önemli olduğunu bir kez daha yeniden teyit etmiştir. Ancak uyarlanabilirlik (adaptasyon) önemli olsa da yeterli değildir. Başarılı şirketler, tescilli varlıklarını, mevcut iş modellerini hızlı bir şekilde kullanıma sunma ve maliyetleri düşürme, mevcut işlemlerde çevikliğe odaklanma, yenilikçi ve proaktif olarak hareket ederek aktiflerini etkin bir şekilde değerlendirebilen şirketlerdir. Diğer bir deyişle, bu şirketlerin sıkı sıkıya uygunluk olarak nitelendirilen eşit derecede önemli bir yeteneğe sahip oldukları bilinmektedir. Bu organizasyonlar, kısa vadede değerin nasıl yaratıldığını açık bir şekilde or-

taya koymak suretiyle, bu değeri elde etmek için şirket için faaliyetleri nasıl koordine edileceğinin belirlendiği, sürekli performans odaklanılan şirketlerdir (Birkinshaw ve Gibson, 2004:47-55).

Şirketlerin nihai hedefi başarılı olmaktır. Şirketler, performanslarına göre belirgin farklılık gösterirler. İstatistikler, pek çok örgütün hayatta kalmak için mücadele ettiğini göstermektedir. Örneğin, İngiltere'de 1995 yılında kurulan örgütlerin sadece yüzde 32'si 10 yıl sonra gerçekleşmiştir. Eurostat, AB ve ABD'de her yıl işveren işletmeleri için yaklaşık yüzde 9'luk ölüm oranlarını rapor etmiştir (ölüm oranı 2004: AB: %9,1; ABD: %9,0) (Schorr, 2008). Bu tür bir başarısızlığın iyi bilinen bir örneği, 1970'lerde ve 1980'lerde anlık film kameralarıyla çok başarılı olan ancak 2001'de iflas etmiş olan Polaroid'dir. Diğer taraftan, bazı kuruluşlar uzun yıllardır başarılı bir şekilde var olmuştur. Örneğin, 3M, 1902'de kurulmuş bir ofis malzemeleri şirketi olarak başarısını devam ettirmektedir (Christian ve Schudy, 2010:42).

Şirketlerin başarısını açıklamada eksploratif ve eksplotatif öğrenme kuramı yardımcı olabilir. Bu kapsamda şirketler mevcut yetkinliklerini, süreçlerini, fikirlerini, teknolojilerini, ürünlerini ve pazarlama faaliyetlerini adım adım artan bir şekilde iyileştirmelidirler. Diğer taraftan, şirketlerin faaliyette bulundukları çevreleriyle uyum içinde olmaları ve değişen müşteri taleplerine uyum gösterebilmeleri gerekir. Buna eksplorasyon adı verilir ve gelecekteki taleplere yönelik yeni yetkinliklerin geliştirilmesini içerir. Eksplorasyon süreci, "inovatif teknolojiler ve yeni pazarlar yaratarak, sürdürülebilir çevre trendlerine ve bunun yanı sıra ortaya çıkan fırsatlara tepki vermeyi amaçlamaktadır" (Lubatkin ve diğ., 2006:648).

Başarılı şirketler, çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak ve yeni yetkinlikleri, süreçleri ve fikirleri araştırmakta, mevcut veya yeni ortaya çıkan pazarlar için yeni ürün ve hizmetler geliştirmektedirler. Örgütlerin başarılı olabilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için, her ikisinde de iyi olmak gerekir çünkü eksplorasyonu dışlayarak eksplotasyona odaklanan şirketler, değişen çevre ile uyum içinde olmadan, optimal istikrarlı bir dengede sıkışıp kalabilirler. Öte yandan, eksplotasyonu araştıran ancak eksplorasyonu ihmal eden kuruluşlar da yeni fikirleri ve inovasyonları geliştiremeyeceklerinden eksplorasyon faaliyetleriyle elde edebilecekleri faydalardan mahrum kalacaklardır. Dolayısıyla, eksplorasyon ve eksplotasyon arasında kaçınılmaz olarak gerilimler meydana gelir. Başarılı kuruluşlar bu gerilimleri yönetebilirler. Örneğin, 3M

şirketinin organizasyonel hedefler doğrultusunda mevcut kaynaklarını etkin bir şekilde değerlendirdiği görülmektedir. 3M şirketinin kuruluşundan günümüze kadar pazarlara uyum sağlamak için faaliyet gösterdiği sektörleri birkaç kez değiştirdiği, madencilik şirketi olarak başladığı faaliyetlerini zımpara kâğıdı, selofan ve manyetik bantlı kayıt cihazları üreterek devam ettirdiği ve günümüzde başarılı bir ofis malzemeleri üreticisi olduğu görülmektedir (Christian ve Schudy, 2010:43).

Eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerinin örgütsel performans üzerinde olumlu etkileri vardır. Şirketler eksplorasyon ve eksplotasyonun farklı performans etkileri yaratacağı beklentisi içindedir. Bir şirketin, çeşitliliği azaltma, verimliliği artırma ve mevcut ortama uyum sağlama konusundaki yatırımlarının kısa vadede öngörülebilir faydalar sağlayabileceği söylenmektedir. Organizasyonlar mevcut operasyonlarını sürdürmek ve geliştirmek için kaynaklarını ayırır. Bununla birlikte, bu tür kısa vadeli iyileştirmelerin değişen koşullar, hâlihazırda gelişmelere uyum sağlama zorunluluğu ve beklenmedik değişimler karşısında birer yükümlülük hâline gelmesinden dolayı uzun vadede olumsuz etkilere yol açabileceği de belirtilmektedir. Kurumlar, kaynaklarını inovasyona tahsis ederek eksplotasyona atfedilebilecek uzun vadeli performans etkilerini ortadan kaldırmaktadır. Eksplorasyona odaklanması, kuruluşun gelecekteki gelişmelere uyumluluğunu arttırırken, daha fazla risk ve fırsat maliyetini de ortaya çıkarır (Lavie ve diğ., 2010:109-155).

Eksplorasyonun, pazar payı büyümesi ve satış büyümesi ile yakalanan, varlığın geri dönüşü ile ölçülen kısa vadeli performansla göre uzun vadeli performansla daha fazla katkıda bulunduğu ortaya konulmuştur. Eksplorasyon faaliyetlerinin, kısa vadeli performansla ilişkili olduğu söylenmektedir. (Auh ve Menguc, 2005:1562-1661).

Eksplotatif inovasyonların, finansal performans üzerindeki etkisinin, çevresel dinamizm ve rekabetin şiddeti tarafından kontrol edildiği belirtilmektedir. Rekabetçi baskılar, eksplotatif inovasyonun performansla katkısını artırırken, çevresel dinamizmin zayıflattığı bilinmektedir. Buna karşılık, çevresel dinamikler, eksploratif inovasyonu ve finansal performans arasındaki pozitif ilişkiyi yoğunlaştırmaktadır. Çevresel dinamizm sınırlandığında, rekabetçi güçler istikrarlı ve uyumludur. Gereklilikler asgari düzeydedir. Bir kurumun iç kaynaklardan faydalanmasının güvenilir dış kaynaklara odaklanmasından daha iyi olduğu söylenmektedir. Çevresel gelişmelerin etkisi kurumun uyumluluğuna

bağlı olabilir. Geleneksel olarak eksplotasyonu tercih eden kuruluşlar, rekabet yoğunluğu koşulları altında kısa vadede performans düşmesiyle karşı karşıya kalabilirken, eksplorasyona odaklanan kuruluşlar, bu koşullar altında bile kısa vadeli performanslarını artırabilirler (Auh ve Menguc, 2005:1661-1674).

Üstün yetenekli şirket modeli firma performansı ile pozitif ilişkilidir. Üstün yetenekli organizasyon yapısının şirketin faaliyette bulunduğu çevresi üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Özellikle belirsizlik koşullarında ve kaynakların yeterli olduğu durumlarda, daha büyük ölçekli şirketlerde eksplotasyona dönüş süreçlerin uygulanmasının daha yararlı olduğu görülmektedir (Uotila ve diğ., 2008:221-231). Yapılan çalışmalarda, örgütsel üstün yetenekliliğin şirketlerin büyümesi üzerinde pozitif etkiler yarattığı anlaşılmıştır. İmalat ve hizmet sektörlerindeki şirketlerin üstün yeteneklilik uygulamalarının farklılık düzeylerine göre büyümelerinin etkilendiği görülmektedir. Şirketlerin daha fazla teknolojik yeteneklerinin olması, faaliyetlerinden daha çok fayda sağlamalarına katkıda bulunmaktadır. Daha büyük ölçeğe sahip ve daha çok bağlı birimleri olan üstün yetenekli şirketlerin çevrelerindeki rekabetin artmasıyla karşılaş-tıkları belirsizlik koşullarında piyasa değerlerinin daha da arttığı söylenmektedir (Lin ve diğ., 2007:1645-1658).

İKİNCİ BÖLÜM

DİNAMİK YETENEK VE ÖRGÜTSEL ÜSTÜN YETENEKLİLİK

Uzun vadede başarıya ulaştırabilecek stratejik bir perspektiften bakıldığında, firmaların mevcut pazarlarda rekabet edebilmek için yalnızca operasyonel yetenek ve yetkinliklere sahip olmalarının yeterli olmadığı bilinmektedir. Firmaların aynı zamanda, yeni ortaya çıkan pazarlara ve teknolojilere adapte olabilmeleri için varlıklarını ve organizasyon yapılarını yeniden yapılandırabilmeleri ve bunları tekrar bir araya getirerek birleştirebilme yeteneklerini edinmeleri de gereklidir. Bu doğrultuda dinamik yetenekler, firmanın üst düzey liderlerinin tehdit ve fırsatları tanımlamasına ve varlıkların bu tehdit ve fırsatlara etkin bir karşılık verebilmesi için yeniden yapılandırılmasına olanak sağlayan farklı beceriler, süreçler, prosedürler, organizasyon yapıları, karar kuralları ve disiplinler olarak tanımlanırlar. “Küresel pazarda kazananlar, zamanında ve hızlı esnek ürün inovasyonları ortaya koyabilen, firma içindeki ve firma dışındaki yetenekleri etkin bir şekilde koordine edebilen ve tüm bunları üst düzey yönetim yeteneğiyle bir araya getirebilen sahip firmalar olacaktır (Teece ve diğ., 1997:515).

Bilgiyi edinme ve paylaşma, ağ oluşturma, kümelenme ve inovasyon faaliyetleri, müşteri ihtiyaçlarını ve çevrenin değişen taleplerini karşılamak isteyen kuruluşlar için temel gelişim faktörleri ve temel konular olarak kabul edilmektedir. Rekabetçiliğin ve firma verimliliğinin güçlendirilmesi için yenilikler giderek artan bir biçimde kabul görmektedir. Günümüzde firmalar açısından temel meydan okuma, rekabet avantajı kazanmak için farklı inovasyon türlerini bir araya getirerek bütünleştirebilmektir. Bir firmanın hem radikal hem de artağan inovasyonu bir arada takip etme yeteneği, organizasyonel üstün yeteneklilik olarak adlandırılır. Dolayısıyla, örgütsel üstün yetenekliliğin dinamik yete-

nek kavramı ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Her iki kavram da uygulamada, bir firmanın hızla değişen rekabet ortamında rekabet gücünü korumaya yönelik girişimleri ifade eder. Araştırmacılar, dinamik yetenekleri algılama, ele geçirme ve yeniden yapılandırma yoluyla firma rekabetçiliğinde önemli bir faktör olarak ifade etmektedir (Lolita ve Pundziene, 2016:431-448). Çalışmanın bu kısmında ilk önce dinamik yetenekler ve dinamik yeteneklerin bileşenlerine değinilerek, dinamik yetenekler ve pazar dinamizmi ilişkisi üzerinde durulacaktır. Ardından; üstün yetenekli şirketlerde dinamik yeteneğin rolü, üstün yetenekli şirket yapısının bileşenleri ve üstün yetenekli şirketlerin yetenek tabanını hakkında açıklamalar yapılacaktır. Bölümün sonunda ise üç boyutlu organizasyonel üstün yeteneklilik modeli ve üstün yetenekli şirket modelinin etkileri analitik bir perspektifle ele alınacaktır.

2.1. Dinamik Yetenek Kavramı

Ekonomide karşılaşılan hiper-rekabet, ortaya çıkan türbülans, karşılaşılan piyasa hareketleri ve şiddetli rekabet ile karakterize edilen sektörlerde şirketlerin varlığını devam ettirebilmeleri için yoğun bir çaba gösterilmekte ve bu odaklanma, hedef pazarların taleplerindeki dalgalanmalara uyum sağlayabilmek için yapılan çalışmalara da yansımaktadır. Hiper-rekabet, çeşitli değişkenlerle ilişkilidir. Bunlar arasında küresel bir ekonomik düzleme geçiş, hızla sanayileşen ekonomilerin ortaya çıkması, giderek artan küresel rekabet piyasasındaki serbestleşme uygulamalarının ürün yaşam döngüsünü daha da yoğunlaştırması ve sektörlerde firma girişini ve teknolojik genişlemeyi kolaylaştıran yapısal çerçeveler yer almaktadır (D'Aveni vd., 2010). Hiper-rekabetçi ortamlar, şirketlerin dinamik piyasa koşullarına yanıt olarak giderek daha uyumlu hâle gelmelerini teşvik eder. Dinamik kapasitenin, şirketin hızla değişen rekabet ortamlarına odaklanması için iç ve dış yeterliklerini entegre etmesi, inşa etmesi ve bunları gerektiğinde yeniden yapılandırma yeteneği olduğu belirtilmektedir. Bundan dolayı dinamik yetenekler, firmaların hızlı değişimle karakterize edilen aşırı rekabetçi piyasalarda rekabet üstünlüğü yaratmaları bağlamında kritik bir öneme sahiptir (D'Aveni ve diğ., 2010:1371-1385).

Yetenek, farklı pazar değişimi düzeylerinde firmanın sahip olduğu potansiyeli kullanabilmesi becerisi sunan rekabet kapasitesi ve diğer özellikler konusundaki şemsiye kavram olarak kabul edilir. Bu kapsamda yeteneklerin şirket yönetiminin entegre bir çevreye uyum göstererek yeni değerler yaratabilme

çabasıyla, şirket içi ve dışı uzmanlık ve kaynakları geliştirerek tekrar tahsis edebilme becerisiyle ilişkili olduğu belirtilir. Dinamik yetenekler bu anlamda, sürekli entegrasyon, kaynakların ve sahip olunan uzmanlığın modernize edilmesi konusunda şirketi yönlendirir. Şirketler bu sayede rekabet çevresindeki zorluklara cevap verebilir, rekabet üstünlüğünü koruyabilir, uyarlayabilir ve yenilerini geliştirebilir. Dinamik yetenekler şirketin farklı iş süreçlerinin, kolektif eylemlere bağlı olan ve düzenlenebilir modeline ilişkin karakteristik özelliğidir (Zollo ve Winter, 339-351).

Dinamik yeteneklerin, firmanın hızla değişen ortamlarda ayakta kalmak için firma içi ve dışı yeterliliklerin oluşturularak ve yeniden yapılandırılmasını sağlama kabiliyeti olduğu belirtilmektedir. Bu bakımdan dinamik yetenekler, firmaların hızlı değişim ile karakterize edilen aşırı rekabetçi piyasalarda rekabet avantajı yaratma bağlamında kritik öneme sahiptir. Dinamik yetenekler, hiperrekabetçi pazarlarda sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlarlar. Hızla değişen pazarlarda rekabet üstünlüğü sürecinin öngörülemediği ve bu yüzden de stratejinin merkezinde yer aldığı söylenir (Eisenhardt ve Martin, 2000:1105-1121).

Stratejik yönetim literatüründe “dinamik kavramı”, şirketin değişen iş ortamına uyum sağlayabilmesi amacıyla kaynaklarını yenileyebilme kapasitesini ifade eder. Şirketlerin çevresel türbülansla uğraşırken sahip oldukları dinamik yeteneklerin değerli olması yani tüketicilere finansal faydalar sağlamaları umulur. Dinamik yetenekler, şirketin faaliyet ortamında yeni fırsatların elde edilmesine ve kurumsal kaynakların hem maddi hem de maddi olmayan varlıklara ve yeteneklere dönüştürülmesine olanak sağlar. Şirketler, değer yaratma süreçleriyle, yeni ürün ve hizmetlerin verimli ve etkili bir şekilde geliştirilmesi yoluyla bu fırsatları değerlendirmektedir. Sonuç olarak dinamik yetenekler, kuruluşun mevcut kaynak tabanını bilinçli olarak oluşturma, genişletme ve değiştirme kapasitesini yansıtır. Bu yetenekler, mevcut süreçlerin değişimini ve yenilenmesini kolaylaştırır ve çevreye daha iyi uyum sağlanması amacıyla inovasyonların yapılmasını teşvik eder (Zollo ve Winter, 2002:339-351).

Dinamik yetenekler, firmanın rekabet avantajı elde etmesi ve bunu sürdürebilmesi için kaynaklarını sürekli olarak entegre edebilmesi, yeniden yapılandırabilmesi, yenileme veya yeniden oluşturabilmesi, değişen rekabet ortamına uyum sağlayabilmesi için sahip bulunduğu temel yeteneklerini daha da geliştirme ve yeniden yapılandırma kapasitesi olarak da ifade edilir. Dinamik yetenekler iş süreçlerinin kendisi olmayıp onların yalnızca bir parçasını oluşturur.

Dinamik yetenekler, şirketin kendi içerisindeki işlemlerde açıkça görülür ve onun içinde veya dışarısında transfer edilebilir özelliğe sahiptir (Wang ve Ahmed, 2007:31-51).

Dinamik yetenekler, statik kaynakları, becerileri ve bilgiyi yenilikçi ürün ve hizmetlerle birleştirmeye ve dönüştürmeye yardımcı olur. Şirketler, dinamik yeteneklerini kullanarak, değişen çevreye daha hızlı ve daha verimli bir şekilde uyum sağlayabilir, yeni inovasyonlar üreterek rekabet avantajı elde edebilir ve bunu sürdürebilirler. Dinamik yetenekler, şirketlerin yeni fırsatları yakalamasına ve kurumsal kaynakları hem maddi hem de maddi olmayan varlıklara dönüştürmesini sağlar. Bütün bu süreçler, kuruluşun mevcut kaynak tabanını oluşturmaları, genişletmesi ve değiştirme kapasitesini yansıtır. Dinamik yetenekler, mevcut kapasiteyi yenileyerek ve hızla değişen ortama uyum sağlamak için inovasyonu teşvik ederek bu kapasitenin etkin bir şekilde kullanılmasına katkıda bulunur (Winter, 2003:991-995).

Dinamik yetenekler yeni ürünlerin geliştirilmesi, endüstrideki ittifakların stratejik kararlar alması, kuruluşların hızla değişen ortamlarda rekabet edebilmeleri gibi özel süreçlerden oluşur. Yöneticiler, bunları yeni stratejilere uyarlamak için çeşitli yetenekleri yeniden yapılandırır. Dinamik yetenekler, farklı firmalar arasında ortak özellikler sergiler ve çoğu zaman en iyi uygulama yöntemlerinin bir örneği olarak da kullanılır. Dinamik kabiliyetler değeri, kaynakların ve bu kabiliyetlerin yeteneklerinin yeniden yapılandırılmasında yatar. Etkileri farklı pazar dinamizm seviyelerinde değişebilir. Bazı özellikler son derece değişken ve rekabetçi piyasalarda çok etkili olacak, diğerleri ise gelişmekte olan piyasalarda daha etkili olacak. Dinamik yeteneklerin evrimi, değişen pazar koşullarına ve içinde yer alan beceri ve öğrenme sürecine sıkı sıkıya uygun olacak şekilde onların en iyi şekilde tanımlanabilmesi ve yeniden yapılandırılabilmesi için yönetsel yeteneklerle yönlendirilir (Eisenhardt ve Martin, 2000:1105-1121).

Yetenekler, farklı değişim hızı düzeylerinde mevcut olanakları kullanabilme becerisini yaratarak, rekabet gücü ve diğer özellikler için bir semsiye terim olarak karşımıza çıkar. Bu şekildeki durumlar altında yetenekler şirket yönetiminin, entegre bir ortama uyum sağlayabilme ve bu ortamda yeni değerler yaratabilme çabasıyla, iç ve dış uzmanlığı ve kaynakları geliştirebilmeye ve yeniden tahsis edebilme becerisine bağlıdır. Dinamik yetenekler, entegrasyon çabalarının sürekli olarak yeniden düzenlenmesi, kaynakların ve uzmanlığın modernizasyonu konularında bir şirketi yönlendirir. Böylece şirket, çevredeki

zorluklara cevap verebilir ve mevcut rekabet avantajlarını koruyabilir veya uyarlayabilir ya da yenilerini geliştirebilir. Dinamik yetenekler, bir şirketin çeşitli iş süreçlerinin, kolektif eylemlerde koşullu ve düzenlenebilir modelini yansıtan karakteristik özelliğidir (Zollo ve Winter, 2002:339-351).

Popülasyon ekolojistlerin işaret ettiği gibi firmalar, rutin ve operasyonel yeteneklerin yaygın ve hatta gerekli bir özelliği olan eylemsizliğe eğilimlidir. Örneğin, firmalar inovasyon sonuçları üzerinde uzun süreli etkilerle farklı inovasyon stratejileri benimsemektedir. Ancak eylemsizlik, stratejik değişimi engeller ve firmanın başarısız olmasına yol açabilir. İlişkili oldukları işlevler modası geçmiş olursa, değerli organizasyonel yetenekler katılaşabilir. Firma dinamik yeteneklerle sürdürülebilir bir şekilde değişmektedir. Şirketler dinamik yetenekler aracılığıyla, operasyonel yeteneklerdeki değişim oranını yönetirler ve böylece firma sürdürülebilir bir şekilde gelişebilir, ataletin üstesinden gelebilir ve geçici problem çözme sürecine başvurmadan çevresel değişime uyum sağlayabilir. Dinamik kabiliyetler, inovasyonu teşvik eden ve sonuç olarak firmanın evrimsel zindeliğini geliştiren organizasyonel değişim ile ilgilidir. Farklı yüksek mertebeden yetenekler, farklı organizasyonel unsurlara ve amaçlara odaklanmaktadır (Newey ve Zahra, 2009:81-100).

Dinamik yetenekler, firma performansını çeşitli şekillerde olumlu etkilemektedir; Kaynak tabanını değişen ortamlarla eşleştirirler, pazar değişikliği yaratırlar hem kaynakları tedarik etme hem de yetenek kazandırıcı kar üretme mekanizmalarını desteklerler ve firma içi performansın iyileştirilmesini sağlarlar. Dinamik yetenekler, çevresel türbülansa karşı örgütsel tepkilerin etkinliğini, hızını ve verimliliğini artırır ve sonuçta performansı güçlendirir. Diğer taraftan dinamik yetenekler, “firmanın gelir artırıcı fırsatlardan yararlanmalarını ve maliyetleri düşürmek için operasyonlarını düzenlemelerine de yardımcı olur. Algılama fırsatları ve yeniden yapılandırma ile dinamik yetenekler, şirketin firma performansını artırma potansiyeline sahip yeni bir dizi karar seçeneği de sunar (Teece, 2007:1319-1350).

2.2. Dinamik Yeteneklerin Bileşenleri

Temel dinamik yetenekler yeniden yapılandırma, kaldırma, öğrenme ve bilgi yaratma, bütünleşme, algılama ve ele geçirmedir. Yeniden yapılandırma, varlıkların ve kaynakların dönüştürülmesi ve tekrardan birleştirilebilmesi anlamına gelir. Dinamik yetenek, öğrenme, yetenek ve kaynak tabanının yaratılabilmesi

ve değiştirilebilmesini kolaylaştırabilmek için firmanın yeterli düzeyde bilgiyi edinmesini ve bunu etkin bir biçimde değerlendirebilmesini sağlayabilecek olan üst düzeyde çekirdek bir yetenektir. Yeniden yapılandırma, kaldırma ve öğrenme süreçlerini kapsayan yetenek alt kümesi kendisini tekrarlayan özelliğe sahiptir. Sözü edilen yetenekler, firmanın kendisini yenileyebilmesi için ihtiyaç duyduğu yeteneklerini etkileyebilmesi için gerekli olan değişikliklere ve geliştirmelere izin verir. Dış ortamın gereklilikleri doğrultusunda organizasyonel yeteneklerin etkin bir şekilde yenilenmesi, fırsatları algılama ve bunları araştırma yeteneği gerektirmektedir (Danneels, 2002:1095-1121).

Dinamik yeteneklerin şirketler için aşırı rekabete dayalı piyasalarda rekabet avantajı sağladığı ortaya konulmuştur. Hızla gelişen pazarlarda, şirketler açısından rekabet üstünlüğünün ne kadar devam edebileceği doğal olarak tahmin edilemez. Bu pazarlarda zamanlama, stratejinin merkezinde yer alır ve dinamik yeteneklerin kendileri de kararsızdır. Bu nedenle, rekabet üstünlüğünün doğasının açıklığa kavuşturularak, üstün yetenekli şirketin sahip olduğu dinamik yeteneklerin hiper rekabet ortamında firma değerini arttırmadaki etkilerinin belirlenmesi önem taşımaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000:1118). Dinamik yetenek, şirketin finansal performansı ile doğrudan ilişkilendirilen, sahip olduğu yetenek birikimidir. Performans açısından, dinamik bir ortamdaki firmaların rekabet avantajlarını güvence altına almaları için yeni ürünler geliştirmeleri gerekmektedir. Ancak bu fırsatları değerlendirmek, firmaların sürekli inovasyonlar yanında güçlü ve kalıcı dinamik yeteneklerle donatılmasını da gerektirir (Lichtenthaler ve Lichtenthaler, 2009:1315-1338).

Şirketlerin dinamik yeteneklerinin, onların sahip oldukları büyüklüklere ve içerisinde faaliyette bulundukları ortamın farklı değişim düzeyleri sergilemesine bağlı olarak değişiklik gösterdiği belirtilmektedir. Pazardaki değişim düzeyleriyle ilişkili olarak dinamik kabiliyetler, kararlı süreçler ve öngörülebilir sonuçlarla, belirsiz süreçler ve öngörülemeyen sonuçlara, basit olmaktan deneysel olmaya, detaylı olmaktan ve analitik olmaya kadar değişik şekillerde karşımıza çıkarlar. Dinamik yetenekler üç beceriye dayanmaktadır (Teece, 2007:1319-1350):

- Fırsatları ve tehditleri algılama ve şekillendirebilme becerisi,
- Fırsatları yakalayabilme becerisi ve;
- Şirketin kaynaklarını koruma ve gerektiğinde bunları tekrar bir araya getirerek rekabet edebilirliği sürdürebilme becerisi.

Rekabet ortamının hızla değiştiği dinamik ve öngörülemeyen pazarlarda, dinamik yeteneklerin yöneticilerin hızla değişen ortamlara odaklanabilmeleri

için şirket dışı ve şirket içi yeterlikleri entegre ederek, inşa edebilmelerine ve gerektiğinde tekrar organize edebilmelerine yardımcı olarak, rekabet avantajının oluşturulup bunu devam ettirebilmeye katkıda bulunduğu söylenmektedir. Dinamik yetenekler üç boyut altında toplanırlar (Fischer ve diğ. 2010:591-624):

1) Algılama yetenekleri: fırsatları ve tehditleri tanımlayabilme ve bunları şekillendirebilme yeteneği; 2) Şirketin karşısına çıkan fırsatları ele geçirme yeteneği; 3) Yeniden yapılandırma (şirketin maddi olmayan ve maddi varlıklarını güçlendirerek, koruyarak ve bunları yeni baştan düzenleyerek pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilme ve devam ettirebilme) yetenekleri (Fischer ve diğerleri, 2010).

2.2.1. Algılama

Hızlı teknolojik değişim ve yüksek hızla değişen pazar şartlarında, gelecekteki gidişatın öngörülmesi ve ayırt edilmesi zordur. Yeni enformasyon ve bilgi, inovasyon konusunda fırsatlar yaratabilir. Bu yüzden, şirketlerin teknoloji ve pazarlardaki fırsatları sürekli taramaları, araştırmaları ve keşfetmeleri önemlidir. Bu faaliyetler algılama yeteneği olarak ifade tanımlanır. Algılama, araştırma faaliyetlerine yatırım yapılması ve teknolojik olanakların ortaya çıkarılması ve yeniden yorumlanmasını içerir. Araştırma faaliyetleri, şirketin kendi bilgisini artıracaktır ve daha önceki dönemde sahip olunan bilgilerin değerlendirilmeleri için de katkıda bulunacaktır. Dışarıdan ulaşılabilir bilgi ve kaynakların tüm inovasyon faaliyetlerini ve bir firmanın gelişimini etkilediği tespit edilmiştir. Bir firmanın araştırma bölgesinin ötesine geçen harici teknoloji fikirleri ve keşifleri muhtemelen gözden kaçabilir çünkü firma bunları kolayca anlayamaz (Rosenkopf ve Nerkar, 2001:287-306).

Özellikle hızla değişen pazarlarda, fırsatları ve tehditleri algılama, tarama, arama ve keşif gerektirir. Örgütsel terimler içinde bu, çeşitlilikle bağlantılı bir strateji oluşturma süreci, rekabetçi istihbarat için kaynak tahsisi ve teknolojik değişimin yakından izlenmesi gibi kaynaklar ve yeni fırsatların tartışılabilmesi amacıyla toplantılar düzenlenebilmesi gibi dizi kaynak ve rutinleri kapsar. Daha elzem olan faaliyetler ve gerekli kaynakların ötesinde söz konusu yetenek, aynı zamanda merkezileşme ve piyasaya dönük birimlerden geri bildirim teşvik etmek için denetimin adem-i merkezileşmesi, tartışmayı teşvik eden bir açıklık kültürünün geliştirilmesine olanak sağlar. Algılama yetenekleri, üst dü-

zey liderler tarafından kaynakların (maliyet ve zaman) planlanarak, şirket içindeki çalışanların uzun vadeli düşünmelerini ve araştırma yapmaları da teşvik eder (Rotemberg ve Saloner, 2000:693-716).

Üstün yeteneklilik, şirketlerin yeni fırsatları keşfetmeleri ve onların mevcut rutinlerini kullanarak şiddetli rekabet ortamlarının taleplerine uyum sağlayabilmelerinde denge kurma yeterliliklerini yeniden yapılandırmaları gerektiği için dinamik bir kapasiteyi ifade eder. Bu nedenle ekplorasyon, yıkıcı inovasyon gibi radikal süreçlerle karakterize edilirken, eksplorasyon rutinlere yönelik olarak izlenen artağan iyileştirmeleri kapsar. Hiper rekabette, paradoksal örgütsel yapılar, hiper-rekabet içindeki şirketin üstün yetenekli yapısının sahip olduğu dinamik kapasite bakımından değerli bir rolü olduğu bilinen piyasa adaptasyonunu daha da kolaylaştırması için gerekli olur (O'Reilly ve Tushman, 2008:185-206).

Bu akıl yürütme çizgisini takiben, eski veya deneyimli firmaların örgütsel inovasyonu daha da geliştirebilmek için rutin araştırma stratejilerinin olması muhtemeldir. Bu nedenle, bir firmanın daha güçlü algılama kabiliyeti, organizasyonda daha ileri düzeyde teknolojik inovasyonlara yol açabilir. Algı ayrıca, gizli talebin anlaşılmasının, endüstrilerin ve pazarların yapısal evriminin ve tedarikçilerin ve rakiplerin muhtemel cevaplarının anlaşılmasını da kapsar. Bu nedenle, fırsatlara ilk bakışta bakıldığında, algılama yeteneği sadece firmaların hangi teknolojilerin araştırılması gerektiğini anlamalarına yardımcı olmakla kalmayıp aynı zamanda hangi pazar segmentlerinin hedeflenmesi gerektiğini anlamaları için gerekli temeli de sağlayabilir. Pazarda "algılayış" konusunda daha iyi olan firmalar, müşteri talepleri ve pazarlama inovasyonları yoluyla yeni dağıtım kanalları oluşturarak söz konusu taleplerin ihtiyaçlarını nasıl yanıttığını daha iyi anlayabilirler. (Agarwal ve diğ., 2003:68-82).

Bu kapsamda, öğrenme ve inovasyon hizmetinde aşağıdan yukarıya varyasyon oluşturularak entegre edilen stratejik niyetin üst üste binmesi ile karakterize edilen bir süreç ortaya konulmuştur. Başka bir araştırmacı, lider kullanıcılar ve kullanıcı topluluklarının yeni pazarlar konusundaki araştırma fırsatlarının belirlenmesinde etkili olduğunu belirtmektedir. Algılama yeteneği, görevdeki kıdemli takımlar için zordur. Bu konuda yöneticilerin tehditlere karşı fırsatlardan daha hassas oldukları saptanmıştır. Üst düzey yönetim takımlarının mevcut durumdaki tehditleri abarttıkları, akıl setlerini geliştirmekte ve iş modellerini değerlendirmede başarısız oldukları anlaşılmıştır. Diğer taraftan stra-

tejik tehditlerin geçmişte yaşanan deneyimlerin neden olduğu katı tepkici davranışlara neden olduğu da bilinmektedir. Şirkette bir fırsatın belirlenmesi veya yeni bir fırsatın ortaya konulmasında ihtiyaç duyulan beceriler, fırsattan yararlanmak için gereksinim duyulanlarla aynı değildir (Gilbert, 2005: 23).

2.2.2. Kapsama

Dinamik yetenek, bir firmanın çeşitli organizasyon birimleri arasındaki teknoloji ve bilginin verimli ve etkili bir şekilde transfer edilebilmesine odaklanır. Kaynakları entegre etme becerisi firmaların, olası sözleşme sorunlarının hafifletilmesine yardımcı olabileceğinden bunun birbirinden farklı organizasyonel birimleri ilişkilendirmesine yardımcı olabileceğine inanılır. Entegrasyon ayrıca, firmanın kendi içinde teknoloji ve know-how transferi yoluyla öğrenme, bilgi birikimi ve uzmanlık paylaşımı yollarını da açar. Entegrasyon kabiliyeti sadece kurum içi koordinasyonu değil, aynı zamanda bir organizasyon içindeki farklı uzman alt birimler arasındaki kapsamlı koordinasyon yeteneğini kapsamakla kalmaz aynı zamanda dış kaynakları entegre etme kapasitesini de içerir. Bir ölçüde, entegrasyon kapasitesi, firmaların kaynaklarını inovatif çıktılara dönüştürmelerini sağlar. Entegrasyon yeteneğinin hem teknolojik yeniliği hem de pazar yeniliklerini artırabileceği umulmaktadır. Teknolojik inovasyon açısından, dışsal entegrasyon yeteneği, firmaların farklı alanlardan teknolojileri tedarik etmelerine yardımcı olabilirken, şirket içi entegrasyon yeteneğinin firmaların bilgiyi içsel olarak paylaşmasını kolaylaştırabileceği söylenir (Kotha ve diğ., 2011:1011-1024).

Dinamik yeteneklerle ilgili olan entegrasyon yeteneği, üç yönetimsel fonksiyondan biri olarak, rehberlik ederek öğrenme ve yeniden yapılandırma/dönüştürme olarak tanımlanır. Şirketlerde yol gösterici bir mekanizma aracılığıyla üretimi örgütleme sürecinin önde gelen maliyeti, konuyla ilgili fiyatların neler olduğunun keşfedilmesidir. Söz konusu işlem maliyetinin, firma içerisindeki faaliyetlerin daha verimli organize edilmesini sağladığı bilinmektedir. Coasian firma yaklaşımı, firmanın içsel işlem maliyetlerini en aza indirmesi gerektiğini ileri sürer. Bu doğrultuda firma içerisinde Ar-Ge faaliyetlerini merkezi hâle getirilmesi, birimler arasındaki Ar-Ge koordinasyonuna bağlı firma içindeki işlem maliyetlerini azaltarak daha sonraki teknolojik evrim sürecinde daha büyük ve daha geniş etkiler yaratabilecek nitelikte inovasyonlar üretebilir (Teece, 2007:1319-1350).

Firmaların hem iç hem de dış kaynakları entegre edebilmeleri için dikey entegrasyon, dış kaynak kullanımı ve Ar-Ge stratejileri konularında tutarlı bir mantık oluşturmaları gerekir. Ayrıca, sözleşmesi sona eren teknolojilerin sisteme entegre edilebilmesi ve zaman içinde evrimini “kontrol etmeleri” için kapsamlı bir anlayışa sahip olmaları gerekmektedir. İç ve dış teknolojik bilginin etkin entegrasyonu sayesinde, bir firmanın yeni ürünlere başarı için gerekli olan özellikleri katması daha olasıdır. Öte yandan hem iç hem de dış entegrasyon yeteneği, piyasa bilgilerinin organizasyon birimleri arasında aktarılmasına yardımcı olabilir. Kaynak bütünleştirme özelliği, kuruluşun müşteri gereksinimlerini tahmin etmesini sağlayan rutin ve esnek mekanizmalara dayanmaktadır. Daha da önemlisi, organizasyonel üyelerin mevcut piyasa bilgilerini yorumlamasına ve gelecekteki pazarın vizyonlarını oluşturmaya olanak veren mekanizmaları da içerir. Entegrasyon yeteneği ile vizyon, gelecekteki piyasa beklentilerine uygun pazar inovasyonuna dönüştürülebilir (Marsh ve Stock, 2006:422-436).

Şirketlerin fırsatları yakalamaları, doğru kararları vermeleri ve bunları yürütmeleri stratejik yaklaşım olarak isimlendirilir. Örgütsel terimlerle bu süreçler, bir vizyon ve strateji oluşturabilecek, uygun kurumsal iş birliğini temin edecek, tamamlayıcı varlıkları birleştirecek ve kaynak tahsisine ve zamanlamaya karar verecek liderlere ihtiyaç duyar. Daha somut bir ifadeyle, bu, üst düzey ekip arasında stratejik amaç hakkında bir konsensüs geliştirmeyi, yol bağımlılıklarının ve zihniyetlerinin getirdiği karar tuzaklarından kaçınmayı ve iş modelini ve stratejisini hizalamayı içerir. Bu kabiliyetler olmadan, firmalar fırsat ve tehditleri algılayabilir, ancak zamanında hareket edemez. Şirketlerde uzun vadeli başarının anahtarının, bazı üreticilerin teknolojiyi çeşitli platformlarda hızla yayma yetenekleri olduğu ortaya konulmuştur. Eksploratif öğrenme ya da öğrenmeyi öğrenme sürecindeki yetkinliğin, yol bağımlılığını hafifletmek için kritik bir yetenek olduğu belirtilmektedir (Harrelld ve diğ., 2007).

2.2.3. Yeni Baştan Şekillendirme

Operasyonel kabiliyetler belirli bir noktada rekabet avantajı sağlayabilirken, uzun vadeli başarı kaçınılmaz olarak liderlerin kaynakları olgun ve azalan işletmelerin gelişmekte olan büyüme fırsatlarına doğru yeniden tahsis etmelerini gerektirir. Sürdürülebilir kârlı büyümenin anahtarı, piyasalar ve teknolojiler değiştikçe varlıkların ve örgütsel yapıların yeniden yapılandırılması ve ye-

niden yapılandırılmasıdır. Bu varlık düzenlemesi, kuruluşların ekolojik uygunluğu korumak için nasıl evrimleştiklerini ifade eder. Değişimin artması durumunda bu yeniden düzenleme, yapıların, süreçlerin, insanların ve kültürün kademeli olarak ya da sıralı olarak değiştiği zamansal diziliş yoluyla yavaşça ilerleyebilir (Zollo ve Winter, 2002:339-351).

Şirketler açısından kârlı büyümeyi sürdürebilmek için piyasalar ve teknolojiler değiştiğinde, varlıkların ve organizasyonel yapıların yeniden yapılandırılması önemlidir. Bilgi ve kaynaklar zaman içinde değer kaybına uğrayabilir ve önceki deneyimlerden elde edilen birikimli faydaların sağlanamamasına yol açabilir. Yeniden yapılandırma yeteneği, firmaların sadece evrimsel zindeliği korumalarını desteklemekle kalmaz, aynı zamanda ihtiyaç duyulduğunda elverişsiz yol bağımlılıklarından kaçmalarını da sağlar. Yeniden yapılandırma yeteneği, firmaların kaynakları veya iş ünitelerini eklemlerken, yeniden paylaştırırken, yeniden birleştirirken veya elden çıkarırken meşgul oldukları faaliyetleri içerir. Örgütsel yeniden yapılandırma yeteneği, sürekli gelişmeyi kolaylaştırır ve aynı zamanda firmaların yeni kaynaklar elde etmeleri ve yenilik avantajlarını yakalamaları için bir mekanizma hâline gelebilir (Karim ve Capron, 2016:54-62).

Yeniden yapılandırma etkinlikleri teknolojik inovasyonu artırabilir. Bu arada, organizasyonel yeniden yapılandırma yeteneği de pazar inovasyonlarını etkileyebilir. Kurumsal pazar ortamının gelişmesinin, firmaların kaynakları ve işletmeleri yeniden yapılandırma ve bu yeniden yapılandırmalardan faydalanma yeteneklerini güçlü bir şekilde etkilediği söylenmiştir. Örneğin, büyümenin yeniden yapılandırılması iyi gelişmiş piyasalarda daha düşük işlem maliyetlerine yol açarak, daha fazla fayda elde edilmesine yol açabilir. Yeniden yapılandırma yeteneğinin şirketin farklı pazar ortamlarına uyum sağlamasına ve yenilikçi pazarlama stratejisini anlamasına yardımcı olabileceği kabul edilir (Koza ve diğ., 2011:27-46).

Kurumsal yeniden yapılandırma yeteneğinin hem teknoloji yeniliklerini hem de pazar yeniliklerini artırabileceğine inanılmaktadır. Teknolojik inovasyon açısından, kurum içi bilgi alışverişi teşvik edilebilir ve mevcut zımni bilgi, insan kaynakları ve yeniden yapılanma birimleri yeniden tasarlanarak şirket içinde dışsallaştırılabilir ve dağıtılabilir. Bilgi darlığı ve bağlam özgüllüğünün inovasyon olasılıkları üzerinde önemli sonuçlara sahip olduğuna işaret edilmektedir. Firmaya özgü bilginin konuşlandırılmasının belirli ayarlar gerektir-

diği de kanıtlanmıştır. Kilit bilgilere sahip olan çalışanlar, uygun şekilde kullanılmadıklarında özel insan sermayesi yatırımları yapma konusunda isteksiz olabilirler. Bir dereceye kadar, daha kapsamlı deneyim sahibi olan firmalar teknolojik alanlarını geliştirip anlayabilir ve bunların tekrar bir araya getirilmesi için en uygun koşulların farkına varabilirler (Karim ve Capron, 2016:34-62).

Strateji uzmanları arasında, şirketlerin mevcut varlıklarını yeniden yapılandırma ve ortaya çıkan tehdit ve fırsatları yakalayabilmeleri için ihtiyaç duyulan yeni becerileri geliştirmeye odaklanmaları gerektiğinde, ekolojik zindeliği sürdürebilmek için üst yönetimin karar verme sürecinde sergilediği yeteneklere dinamik yeteneklerin yansımaları olduğu konusunda bir fikir birliği vardır. Bu anlamda dinamik yeteneklerin, yeni ürün geliştirme ittifakları, ortak girişimler gibi işletme faaliyetlerini, iş inovasyonunu, koordinasyonu ve örgütsel öğrenmeyi teşvik eden diğer genel eylemleri kapsadığı söylenir. Bu yeteneklerin üst düzey yöneticilerin öğrenme, entegre etme ve gerektiğinde yeniden yapılandırma ve dönüşümü sağlamak için sergiledikleri eylemlerden kaynaklandığı ve bunların tümünün pazarlar ve teknolojiler geliştikçe yeni fırsatları algılama ve ele geçirmeyi amaçladığı belirtilmektedir. Dinamik kabiliyetlerin tersine, temel yetkinlikler veya operasyonel kabiliyetler, işin yürütülmesi için temel teşkil eden iş seviyesindeki birbirinden ayrı süreçler ve bir arada yerine getirilen faaliyet sistemleridir ve bu da onlara eş zamanlı bir avantaj sağlar (Winter, 2003:991-995).

Çalkantılı pazarlar, firmaların son derece uyarlanabilir olmasını gerektiriyor. Örneğin, piyasa sınırlarının sağlık hizmetlerinde bulanıklaşmaya devam etmesi nedeniyle, değişim hızı piyasa oyuncularına açık olmayan başarılı bir iş modeline giden yolu yaratmıştır. Bununla birlikte, sağlık hizmetleri geçmişte görüldüğünden daha hızlı bir değişim temposu görmektedir; bilgi iletişim teknolojileri bunu kolaylaştırmaya ve kuruluşların yıllar önce sağlık sektöründe görülmeyen bir oranda uyum sağlamaya zorlayan türbülans yaratmaya yardımcı olmaktadır. Bu koşullar, bir şirketin sürekli değişen çevreye hitap etmek için iç ve dış yeterliklerini bütünleştirdiği, inşa ettiği ve yeniden yapılandığı dinamik kapasiteler aracılığıyla rekabet avantajı yaratmayı destekler. Bu nedenle yöneticiler, şirketlerine yeni değer yaratmayı desteklemek için yeni bilgilere ve değişen koşullara uyum sağlamalıdır. Hızla öğrenmek ve böylece sınırlı mevcut bilgi birikimini telafi etmek için deneyimsel eylemler gerçekleştirerek,

yöneticiler mevcut durumlar hakkında yeni bilgiler oluşturabilirler. Algılama, ele geçirme ve yeniden yapılandırma ile ilgili tekrarlanan süreç, kuruluşun değişen peyzaj ışığında sürekli olarak kendini yenilemesine, yenilikçi, bazen belirsiz, gelecekteki yaşayabilirlik için fırsatları keşfetmesine ve mevcut canlılığı sağlamak için uygun sömürüye girmesine olanak tanır. Dinamik yetenekler, yeni uygulanabilir seçenekler geliştirirken mevcut yeteneklerden yararlanmak için kaynakların yeniden yapılandırılmasını sağlayan yöneticiler aracılığıyla kendini gösterir (O'Reilly ve Tushman, 2008:185-206).

2.3. Dinamik Yeteneklere İlişkin Boyutlar

Üstün yetenekli örgüt olmanın faydalarını görmek, liderlerin sürekli olarak işlerini pazarla birlikte tasarlayıp yeniden düzenledikleri bir yönetim dengeleme eylemini gerektirir. Stratejik uyumun sadece rekabet avantajı açısından değil aynı zamanda rekabet avantajının sürdürülebilirliği için de temel olduğu söylenir. Uyum, düzenleme veya tamamlayıcılığın sağlanması, özellikle herhangi bir büyüklükte veya karmaşıklıkta örgütlenmelerde zor bir sorundur. Şirketler bu uyumu gerçekleştirmede başarılı olduklarında onların başarı kaynağı, başarıyı yaratan stratejiler, yapılar, insanlar ve kültürlerden kaynaklanan bir başarı paradoksu da karşımıza çıkar. Dinamik yetenekler, bir kuruluşun organizasyonel varlıkları inşa etmesine, bütünleştirmesine ve yeniden yapılandırmasına izin veren bu süreçlere, başarı ile ilişkili olarak gelişen eylemsizlik dinamiklerinden kurtulma konusunda bir çıkış yolu sunar (Audia ve diğ., 2000:837-853).

Dinamik yetenekler kavramı, stratejik yönetim alanında büyük ilgi görmektedir. Dinamik yetenekler çeşitli yönlerden ve çeşitli yaklaşımlar kullanılarak analiz edilmiştir. Kavram üzerinde on yıldan uzun süren araştırmalara rağmen, birçok kritik ve çözülmemiş sorun var. Bir dizi araştırmacı, kavramın çeşitli görüşlerini temsil eden bir dinamik yetenek alanı geliştirdi. Araştırmacılar yetenekleri, yeterlilik yetenekleri, yetenek kapasiteleri, süreç yetenekleri ve rutin yetenekleri olarak tanımladılar. Başlangıçta, dinamik yetenekler, bir firmanın "hızla değişen ortamları ele almak için iç ve dış yeterlikleri entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma" yeteneği olarak kabul edildi (Jurksiene ve Pundziene, 2016:431-448).

Örneğin, Southwest Hava Yolu'nun rekabet avantajı, kaynaklarından (uçaklar, rotalar veya çalışanlar) değil, uçaklarının hızla geri dönüşü, çalışanlarından yüksek verimlilik elde etmesi ve düşük maliyet gibi çeşitli faktörlerin kombinasyonundan kaynaklanır. Bu taklit edilmesi zor olan yetkinlikler (örneğin maliyetleri düşük tutulan varlıklar ve varlık değerlendirme oranının yüksek olması), rakiplerine göre avantaj sağlar. Bu yetkinlikler, rekabet avantajı sağlamaları açısından değerli iken, firmanın yeni bir tehdit karşısında değişebileceğinden emin olmadıklarından, dinamik yetenekler değildir. Gerçekten de önceki başarıları, JetBlue Airways gibi rakiplerinden, atanmış koltuklarla hızlı geri dönüşü mümkün kılan teknolojiye yeni ilerlemelerden faydalanabilmelerini yavaşlatmıştır. Buna karşılık, IBM kıdemli liderlerinin olgun teknoloji pazarlarında (örneğin ana bilgisayarlarda) ve gelişmekte olan pazarlarda (örneğin teknoloji danışmanlığı veya otonomik bilgisayar) rekabet etmek için kullandıkları tekrarlanabilir süreçler, yapılar ve rutinler dinamik yeteneklerdir. (Harreld ve diğ., 2007).

Dinamik yeteneklerin belirli stratejik süreçler olduğu belirtilmektedir. Genel olarak, dinamik yetenek kavramı genellikle, kaynağa dayalı görüşün bir uzantısı olarak kabul edilir. Kaynağa dayalı görüş, firmanın mevcut kaynaklarına yönelik konuları içermekle birlikte, dinamik yetenekler görüşü, mevcut kaynakların yeniden yapılandırılması ve yeni kaynakların yaratılmasıyla ilgilidir. Kaynağa dayalı görüş, firmaların sahip olduğu kaynaklardan dolayı ortaya çıkan rakip firmalar arasındaki farklılıkları açıklamaktadır. Bu farklılıklar da firmanın rekabet avantajı üzerinde bir etkiye sahiptir. Bu şekilde, dinamik yetenekler, firmanın hâlihazırda yapısına ilişkin değişiklikleri teşvik ettiği için kritik hâle gelir ve bu nedenle firma için rekabet avantajı sağlar. Dinamik yetenek kavramının, firmanın rekabet avantajı ile ilişkisi olduğu vurgulanır. Rekabet avantajının, bir firmanın etkinliğini ve verimliliğini arttırmaya yardımcı olan bir dizi stratejik uygulama olduğunu kabul ederek, yeniden yapılandırılmış ve kopya edilmesi zor olan ürün, süreç ve operasyonel faaliyetler geliştirilmesi yoluyla rekabet avantajı yaratma fırsatları ortaya koyarak önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır (Slater ve diğ., 2006:1221-1231).

Şirketlerin oldukça karmaşık ve şiddetli rekabetin olduğu bir çevreye adapte olarak uyarlanabilme sürecinin merkezinde, bir firmanın mevcut varlıkları ve pozisyonları kâr üretme yolunda kullanma ve aynı zamanda yeni teknolojileri ve pazarları keşfetme yeteneklerine sahip olmaları gerekir. Bu yeteneklerin ise mevcut kaynakları ve yeni fırsatları yakalamak için kurumsal kaynakları yapı-

landırabilme veya yeniden yapılandırabilme yetenekleri olduğu söylenir (Teece, 2006). Girişimci şirketlerde yeni yeteneklerin başarılı bir şekilde gelişmesinin, onları engellemekten ziyade erkenden yapılan hatalardan öğrenmeyi içerdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle, üstün yetenekliliğe ulaşılmasını teşvik etmek öğrenmeyi kolaylaştıran, statükoya meydan okuyan, başarısızlığı kabul eden ve bilginin bütünleştirilmesini ve aktarılmasını sağlayan bir üst yönetim takımını gerektirir (Fleming, 2002:1059-1084).

Üstün yeteneklilik süreçlerinden eksplotasyon, etkililik, etkinlik, verimliliğin artırılması, kontrol, kesinlik ve değişimleri en aza indirme ile ilgilidir. Eksplorasyon ise keşif, araştırma, keşfetme, inovasyon ve değişimi kucaklamayla ilgilidir. Üstün yeteneklilik her ikisini de yapmakla ilgilidir. Her iki süreç, şirketin uzun vadede hayatta kalmasının kalbinde yatan temel gerilimdir. Bir örgütün karşı karşıya kaldığı temel sorun, mevcut varlığını devam ettirmek için yeterli düzeyde bir eksplotasyona odaklanması ve aynı zamanda gelecekteki yaşayabilirliğini sağlamak için gerekli olan eksplorasyon bakımından yeterli enerjiyi ayırmasıdır (1991, s. 105). Bu gerginliği başarıyla dengelemek zordur ve çoğu kez müşteri talebi formunda pozitif lokal geri beslemenin pozitif olduğu durumda eksplotasyona doğru bir eğilim söz konusu olurken elde edilen kârlar yol bağımlılığına neden olabilir (Gupta ve diğ., 2006:693-706).

Üstün yetenekli organizasyonların karmaşıklığının, daha odaklı bir stratejiye kıyasla daha düşük mali getiri elde etmesine yol açabilecek maliyetleri içerdiğini belirtmiştir. Bununla birlikte, bir simülasyon çalışmasında, uygun şekilde tasarlanmış ve yönetilen, çok yönlü formların değer yaratmada sürdürülebilir ve üstün olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer taraftan iki kuruluşun tıbbi ürün üreticisi ve bir gazetenin hem kıdemli liderler hem de ekipleri tarafından varlıkların ve yetkinliklerin dikkatli bir şekilde düzenlenmesi yoluyla hem araştırılması hem de istismar edilmesi için ne kadar hissedilebilir olduğu ifade edilmiştir. Organizasyonlar bu bilgileri prosedürler, normlar, kurallar, yapılar ve süreçler içinde sakladıklarından, bunlar tipik olarak satın alınamaz veya aktarılamaz niteliktedir. Bu, dinamik yeteneklerin taklit edilmesinin zor olduğunu göstermektedir (O'Reilly ve Tushman, 2004:74-83). Aşağıdaki Tablo 2.1.'de dinamik yeteneğin hangi boyutlardan oluştuğu açıklanmaktadır.

Tablo 2.1. Dinamik Yeteneğin Boyutları

Boyutlar		Tanım	Yazarlar
Tekrarlayıcı Yetenekler	Yeniden Şekillendirme	Mevcut kaynak tabanını sürekli ve bilinçli bir şekilde yeniden yapılandırma kabiliyeti, firmanın mevcut bilgisini değiştirmesini ve değerlendirmesini sağlar.	Bowman ve Ambrosini (2003), Eisenhardt ve Martin (2000), Teece ve Pisano (1994), Teece vd., (1997), Zahra ve George (2002)
	Kaldıraçlama	Mevcut bir kaynağı yeni bir durumda kullanma ve dağıtma yeteneği, firmanın yeni bir piyasada operasyonel yeteneğini çoğaltmasını sağlar.	Bowman ve Ambrosini (2003), Eisenhardt ve Martin (2000), Pavlou ve El Sawy (2006), Teece vd. (1997)
	Öğrenme	Kuruluşun öğrenme süreçleri aracılığıyla firmanın benimseme, edinme ve yeni yetenekler yaratma kabiliyeti.	Bowman ve Ambrosini (2003), Romme, Zollo, ve Berends (2010), Teece ve Pisano (1994), Zollo ve Winter (2002), Zott (2003)
Yenileme Yetenekleri	Algılama ve Elde Etme	Bir çevreye olumlu yaklaşma ve yeni fırsatları keşfetme yeteneği.	Danneels (2002), Pandza ve Thorpe (2009), Teece (2007), Teece vd. (1997)
	Bilgi Yaratma	Yeni bilgiyi sürekli olarak yaratma ve özümseme, ayrıca içselleştirici kapasite olarak bilinen yeni ürünler veya süreçler geliştirme yeteneği.	Eisenhardt ve Martin (2000), Danneels (2002), Henderson ve Cockburn (1994), McKelvie ve Davidson (2009), Teece ve Pisano (1994), Verona ve Ravasi (2003), Zahra ve George (2002)
	Bilgiyi Entegre Etme	Yeni bilgiyi, ağlar gibi dış kaynaklardan edinme ve entegre etme, aynı zamanda sosyal sermayenin kullanımına atıfta bulunma.	Ambrosini vd. (2009), Blyler ve Coff (2003), Eisenhardt ve Martin (2000), Teece ve Pisano (1994), Teece vd. (1997), Verona ve Ravasi (2003), Zollo ve Winter (2002)

Kaynak: Makkonen ve diğ., 2014:2707-2719

2.4. Dinamik Yetenekler ve Pazar Dinamizmi İlişkisi

Agresif rekabet şirketleri, kaynak avantajlarını ve müşterilerini, kaybetme riskiyle karşı karşıya bırakırken onların performanslarını da düşürmektedir. Şiddetlenen rekabete yanıt olarak firmalar, kaynak tabanlarını inovasyon yoluyla farklılaştırmak için yeniden yapılandırabilirler. Bu sayede inovatif firmalar ilk hareket etme avantajını elde edebilir ve yeni müşteri topluluklarına erişebilirler. Bu durum, firmaların yeni pazar trendlerini algılama ve önemli rakipler öncesinde fırsatları yakalama yetenekleri üzerinde bir üstünlüğe de yol açar. Yeni kaynaklar edinmek veya mevcut olanları yeniden birleştirerek pazar fırsatlarından yararlanabilmek amacıyla yeni yetenekler geliştirilmesi, yüksek karlı pazarlar açısından çok önemlidir. Oldukça şiddetli rekabetçi pazarlarda, dinamik yetenekleri kullanan firmaların fayda sağlayacağı belirtilmektedir. Rekabet şiddetli olduğunda, şirketler hem ürünlerinde hem de süreçlerinde inovasyon yapmalı, yeni pazarları keşfetmeli ve rekabet etmek için yeni yollar bularak kendilerini rakiplerinden nasıl farklılaştıracaklarını araştırmalıdır (Makadok, 2001:387-401).

Son derece rekabetçi ve sürekli değişen ortamlarda, işletmelerin rekabet avantajı kazanmak ve korumak için değişiklikleri tahmin edebilmeleri ve stratejilerinde değişiklik yapmaya hazırlanmaları gerekmektedir. Bunu sistematik olarak yapma yeteneği, dinamik yetenek olarak adlandırılmıştır. Ana hedefi firmanın uzun vadeli rekabet avantajını açıklamaktır. Dinamik yetenek teorisi, kaynak temelli görünüme uzaması olarak ortaya çıkmıştır. Bu durum, bir şirketin değerli, nadir, taklit edilmesi ve ikame edilmesi zor olan kaynaklara sahip olması durumunda rakiplerinden daha iyi performans göstereceğini belirtmektedir. Kaynak tabanlı görüş teorisi, firmanın üstün performans ve rekabet avantajı elde etmek için bu kaynakları edinip biriktirmesinin önemini vurgular. Kaynak tabanlı görüş teorisyenleri, şirket kaynaklarının şirket yeteneklerinden farklı olduğunu öne sürmektedir (Eriksson, 2014:65-82).

Dinamik yetenekler, adından da anlaşılacağı gibi dinamik ortamlarda temel olarak önemlidir. Bununla birlikte, ortamın düzenlenişine bağlı olarak dinamik yeteneklerin biçimi de değişir. Burada iki model açıkça ayırt edilebilir. Bunlar, orta-dinamik pazarlarda ve aynı zamanda yüksek hızlı pazarlarda dinamik yeteneklerdir (Eisenhardt ve Martin, 2000:1115). Değişim burada doğrusal ve dolayısıyla öngörülebilir bir şekilde gerçekleşir. Orta derecede dinamik bir pazarda, dinamik kabiliyetlerin sonucu tahmin edilebilir ve mevcut bilgilere da-

yanmaktadır ve buradaki tema “yapmadan önce öğrenme”dir. Bununla birlikte, “eksplotasyon, mevcut becerilerin etkin kullanımına dayanır ve güvenilir sonuçlar üretir”. Ayrıca, eksplotasyonun mevcut kaynaklar ve bilgi ile daha çok ortaya çıktığını savunmaktadır. Sonuç olarak, orta derecede dinamik ortamlardaki dinamik yeteneklerin bir şirketin eksplotasyonunu ya da en azından buna ilişkin yönelimini temsil ettiğini söyleyebiliriz. Buna karşılık, yüksek hızlı piyasa, belirsiz bir endüstri yapısı, bulanık sınırlar, belirsiz ve değişen oyuncular ve değişimin doğrusal olmayan ve tahmin edilemez olduğu akıcı iş modelleriyle karakterize edilir (Soosay ve Hyland, 2008:20-35).

Dinamik yetenekler, şirketin hayatta kalmasını sağlayan operasyonel yeteneklerden farklıdır. Operasyonel yetenekler, şirketin “aynı müşteri kitlesi için mevcut ürünleri ve hizmetleri desteklemek amacıyla aynı ölçekte benzer teknikleri kullanarak faaliyetlerini devam ettirmesini mümkün kılar. Diğer yandan dinamik yetenekler, stratejik değişime ve örgütün çevre ile uyumlu hâle getirilmesine yönelik yeteneklerdir. Kavramsal olarak bir firma yeteneklerini; 1) algılama ve şekil fırsatlarına ayırmak için tahsis edebilir; 2) fırsatları ele geçirmek amacıyla kullanabilir ve son olarak da 3) kaynak tabanlarını yeniden tasarlamada ve yeniden yapılandırmada değerlendirebilir. Fırsat ve tehditleri algılama ve şekillendirme, pazarlar ve teknolojiler arasında tarama, araştırma ve keşif faaliyetlerini içerir. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için şirketin müşteriler, tedarikçiler ve Ar-Ge ortaklarıyla yakın ilişkiler sürdürmesi ve sektördeki en iyi uygulamaları gözlemlemesi gerekir (Teece, 2007:1335).

Bu durumda şirketler esnek kalabilmek ve değişen piyasa koşullarına olabildiğince hızlı cevap verebilmek için yeni oluşturulan bilgiye daha çok güvenmektedir. Tahmin edilemeyen sonuçlardan dolayı, dinamik yeteneklerin kullanımı “yaparak öğrenme” temasını izleyen tekrarlı bir süreçtir. Sonuç olarak, yüksek hızlı pazarlardaki dinamik yetenekler bir şirketin eksplorasyon faaliyetleri olarak anlaşılabilir. Sonuç olarak, dinamik yeteneklerin çeşitli pazarlarda farklı tepkiler verdiğini söyleyebiliriz. Dinamik yetenekler, pazarlar orta derecede dinamikse eksplotasyon faaliyetlerini yansıtırken pazarların yüksek hızda dinamik duruma ulaşmasıyla da eksplorasyon faaliyetlerini yansıtabilirler (Eisenhardt ve Martin, 2000:1105-1121).

2.5. Üstün Yetenekli Şirketlerde Dinamik Yeteneğin Rolü

Dinamik yetenekler yöneticilerin, hızla değişen rekabetçi manzaraya odaklanabilmeleri için gereksinim duyulan iç ve dış yeterlikleri entegre etmelerinde, inşa etmelerinde ve yeniden yapılandırabilmelerinde yardımcı olur. Şirketin kaynak tabanını stratejik olarak yeniden yapılandıran yönetim rutinleri, yeni yetenekler edinme ya da fonksiyonel entegrasyon faaliyetleri aracılığıyla yeni değer yaratılmasına katkıda bulunarak rekabette ilk pazara giren olma avantajını sağlar (Henderson ve Cockburn, 1994:63-84). Dinamik yetenekler, fırsatların yakalanması, mevcut ve ortaya çıkan kapasitelerin değerlendirilmesini ve piyasa kabulünü gerçekleştirme olasılığı en yüksek olan birbiriyle ilişkili tasarım ve teknolojilere yapılan yatırımları içerir. Kaynak tabanını yeniden yapılandırmak, firmanın “girişim büyüdükçe ve piyasalar ve teknolojiler değiştikçe, değişeceğinden” kaynakları ve işletme yeteneklerini yeniden bir araya getirme kapasitesidir (Teece, 2007:1335).

Dinamik yetenekler, firmanın yapısına ilişkin bileşenlerini entegre ederek hızla değişen ortamları ele alabilmesi için sahip olduğu iç ve dış yetkinliklerini yeniden yapılandırabilme yeteneğidir. Dinamik yetenekler ayrıca, pazarlardaki değişimler, bölünmeler, gelişmeler ve pazarın ortadan kalkmasıyla birlikte, firmaların yeni kaynak konfigürasyonlarına ulaşmalarını sağlayan organizasyonel ve stratejik rutinlerdir. Ayrıca dinamik yetenekler, organizasyonun sistematik olarak iyileştirilmiş etkinlik arayışında işletimsel rutinlerini oluşturduğu ve değiştirdiği, öğrenilmiş ve istikrarlı bir kolektif etkinlik modeli olarak görülmektedir. Dinamik yetenekler, şirketler sahip oldukları rutinleri temel katılıkların üstesinden gelebilmek amacıyla değiştirirlerken, girdilerini çıktılarına verimli bir şekilde dönüştürmelerine izin veren kurumsal rutinlerin merkezi bir gerekliliği de olmaktadır (Zollo ve Winter, 2002:339-351). Dinamik yeteneklerle şirketlerin, büyük ölçüde pazardaki gelişmeleri tanımlayabilmesi kaynakların yeniden yönlendirilmesi ile organizasyonel yapı ve sistemleri yeniden şekillendirerek müşteri ihtiyaçları ile uyum içinde teknolojik fırsatları yaratmaları ve değerlendirmeleri işlevlerini gerçekleştirdikleri ifade edilir. Bununla birlikte, bileşenleri aracılığıyla dinamik yetenek, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini yansıtabilir. Yeni fırsatları algılama ve şekillendirme, tarama, oluşturma, öğrenme ve yorumlama etkinlikleri için bir dizi süreçle de ilgilidir (Teece, 2007:1319-1350).

Şirketlerin çelişkili biçimdeki verimlilik ve etkililik talepleriyle başa çıkabilmeleri için ikili yapılar oluşturmaları fikri önerilmektedir. Üstün yetenekli örgütlerin “hem artağan hem de aralıklı inovasyon ve değişimleri eş zamanlı olarak uygulamaya koyabilme becerisine” sahip oldukları belirtilmektedir. Üst düzey yönetimlerin “aynı firma içerisinde çoklu çelişkili yapılar, süreçler ve kültürler barındıran örgütsel mimarileri tasarlamaları gerektiği ifade edilmektedir” (Tushman ve O'Reilly, 1996:24).

Örgütsel üstün yeteneklilik ve dinamik yetenek arasındaki etkileşim iki şekilde gerçekleşir. Birincisi, varlıkların ve yeteneklerin yeniden yapılandırılmasıyla, şirketin dinamik yetenekleri ortaya çıkar ve uzun vadeli rekabet avantajını destekler. Organizasyonun üstün yetenekli bir şirket olarak çevresine uyum sağlamasına olanak veren, eş zamanlı bir şekilde eksplorasyon ve eksplozasyon süreçlerini uygulayabilmesi amacıyla tasarlanması dinamik yeteneklerin geliştirilmesini kolaylaştırır. Ayrıca dinamik yeteneğin, şirketin mevcut kaynaklardan faydalanıp faydalanmayacağına veya yeni fırsatların araştırılıp araştırılmayacağına karar verme sürecinde, şirketin sıkı sıkıya uygunluğunu etkileyen kaynak tahsisi kararları verilirken şirketin yeniden yapılandırılması süreciyle ilişkili olduğu belirtilmektedir. Üstün yetenekli şirketler dinamik yetenekler konusunda neye ihtiyaç duyulduğu ve nelerin yapılması gerektiği konusunda çok net davranış sergilerler. Bu şirketlerin inovasyona değer veren yeni bir kültürel yapıyla sıkı sıkıya uygunluk içinde hareket etmeleri, çevrelerine uyum sağlayabilmeleri ve çevik hareket edebilme yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir (Teece ve diğ., 1997:509-533).

Dinamik yeteneklerin temelini firmaların çok yönlü olma yetenekleri oluşturur. Üstün yetenekliliğe ulaşmak için üst düzey yöneticilerin gerçekleştirmeleri gereken iki temel görev bulunmaktadır. İlk olarak üst düzey yöneticiler, rekabet ortamındaki değişiklikleri teknoloji, rekabet, müşteriler ve düzenlemeler açısından anlamalıdır. İkincisi, bu fırsatları ve tehditleri yönetebilmeli ve elde edebilmelidirler. Üstün yeteneklilik, merkezi olmayan bir biçimde farklılaşmayı, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerinin eş zamanlı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için hedeflenen entegrasyon liderliğini kapsamına alır. Yönetici liderliğin birincil görevi, bu şekildeki dinamik yetenekleri geliştirmektir. Algılama, elde etme ve yeniden yapılandırma anlamında üstün yeteneklilik; dinamik yeteneklerin bileşenleri, örgütsel yetenekler, stratejiler ve yapısal mekanizmaların eksplorasyonu ve eksplotasyonu ile bağlantılı olmalıdır. Üst yö-

netim takımı davranışsal anlamda, organizasyon içerisinde daha esnek ve daha iyi bir anlayış sağlayan temel bir faaliyet ortamı oluşturmalıdır (Ebben ve Johnson, 2005:1249-1259).

Üstün yeteneklilik firmaların, yeni fırsatları keşfetmeleri ve mevcut rutinlerini kullanarak, sarsıntılı pazar ortamlarının taleplerine uyum sağlayabilmeleri için mevcut rutinler arasında bir denge kurabilmeleri için yetkinliklerini yeniden yapılandırmaları gerektiğinden dolayı dinamik bir yetenektir. Bu nedenle eksplorasyon, yıkıcı inovasyon gibi radikal süreçlerle karakterize edilirken, eksplorasyon rutinlere yönelik artağan biçimdeki düzenlemeleri kapsar. Hiperrekabet içerisinde, paradoksal organizasyonel yapılar, pazar uyumunu kolaylaştırmak için gereklidir. Hiper rekabetçi pazarlardaki üstün yetenekliliğin, şirketin dinamik kapasitesi bakımından değerli bir role sahip olduğu söylenmektedir (Filippini ve diğ., 2012:317-324).

2.6. Üstün Yetenekli Şirketlerin Yetenek Tabanı

Günümüzün şirket yöneticileri, şirket içerisindeki ürün ve süreçlere odaklanarak sürekli ileriye ve geriye doğru hareket ederek, geleceğin endüstrilerini oluşturacak inovasyonların geliştirilmesine odaklanarak adaptasyon süreçlerini yönetmelidir. Firmalar geleneksel işlerini korurken, aynı zamanda değişen iş ortamına uyum sağlamaları gerekiyor. Birçok yazar, firmaların eksplorasyon ve eksplorasyon arasındaki faaliyetleri arasında geçişkenlik yapabilmeleri gerektiğini söylerken diğer bazı yazarlar da şirketlerin çapraz fonksiyonel takımlar kurmaları gerektiğini iddia ediyor. Üstün yetenekli şirketlerin ortak bazı özellikleri vardır. Söz konusu şirketler inovasyon ve araştırma birimleri, süreçler ve kültürler arasında bağımsız farklılıklar yaratabilmek amacıyla kendi iş birimlerini geleneksel ve eksplotatif birimlerden ayırır. Bu şirketlerin üst düzey yönetim takımıyla eksploratif ve eksplotatif birimleri arasında sıkı bağlar olduğu da söylenir (Tushman ve O'Reilly, 1996:8).

Üstün yetenekli şirket yönetimi görünen iki muhalif görevi içeriyor olsa da girişimciler örgütlerini büyütmek için her ikisini de takip etmelidir. Sadece bir tarafa yoğunlaşan firmaların uzun vadede başarılı olma olasılığı yoktur. Örneğin, mevcut iş modelini, yeni iş fırsatlarının geliştirilmesinin dışında bırakmaya odaklanmak ve rafine etmek, teorik olarak daha düşük üretim maliyetleri gibi kısa vadeli avantajlara sahip olabilir. Ancak bu tür firmalar, uzun vadede, sü-

rekli olmayan çevresel değişimlerle yok edilebilecek optimal istikrarlı dengede kendilerini bulacakları dezavantajlarla karşı karşıya kalacaklardır. Bu durumda, organizasyonun aşamalı olarak değişim sürecine yönelmesi dolayısıyla sadece etkinliğe yönelik çabalardan dolayı önemli kurumsal atalet ortaya çıkabilir. (Tushman ve Smith, 2004:2-17).

Örgütsel terimlerle dinamik yetenekler, bir işletmenin hem olgunlaşmış hem de gelişmekte olan pazarlarda eş zamanlı olarak rekabet etmesi ile eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerine odaklanmayı amaçlayan üstün yetenekliliğin kalbinde yer alır. Bu şekildeki bir işleyiş, kaçınılmaz olarak üst düzey liderlerin tamamen farklı ve birbirleriyle tutarsız örgütsel düzenlemeleri yönetmesini gerektirir. Eksplotasyonda başarılı olmak için gereken temel başarı faktörleri, kısa vadeli bir zaman perspektifi, verimlilik, disiplin, artan iyileştirme ve sürekli inovasyon yapmayı gerektirmektedir. Bu stratejiyi uygulamak için yetkinliklerin, sistemlerin, yapının ve kültürün uyumu, anahtar başarı faktörlerinin daha uzun bir zaman perspektifi, daha fazla otonomi, esneklik ve risk alma ve daha az resmi sistem ve kontrol üzerinde durduğu eksplorasyon için gerekli olan düzenlemeden tamamen farklıdır. Eksplotasyon ve eksplorasyon ile ilgili organizasyonel düzenlemeler hem farklı hem de tutarsızdır. Yine de firma, kısa vadede başarılı olmak ve zamana uyum sağlamak istiyorsa her ikisi de gereklidir (Teece, 2006).

Öte yandan, farklı dinamik kapasite seviyeleri arasındaki kavramsal ayrımlar, firmadaki değişimin yönetilmesindeki rollerine bağlıdır. Örneğin, yeni ilk düzeydeki yeteneklerini değiştirme veya oluşturma kapasitesini içeren firmanın operasyonel seviyedeki yetenekleri ile kaynakları ve yüksek mertebeden yeteneklerini yansıtan iki seviyeli birinci dereceden kabiliyetleri açıklar. Dinamik kabiliyetlerin yenilenmesi, kuruluş içindeki değişim yeteneklerine uzun vadeli yatırım yapılmasını gerektiren yenilenebilir yetenekler gerektirir. Yenileme yetenekleri, örneğin, yeni ürün hatlarının dâhil edilmesiyle, kaynak ve yetenek stokunun doğasını tazeler ve firmanın fırsatları tespit etmesine ve kullanmasına izin verir. Literatürde kapsamlı olarak, dinamik yeteneklerin birden çok boyutu ifade edilir (Ambrosini ve diğ., 2009: 9-24).

Üstün yetenekli şirketlerde varlık düzenlemesini kolaylaştıran yetenekler nelerdir? Yine, bu, üst düzey liderlerin uzun vadeli projelere kaynak sağlama konusundaki istekliliğini, organizasyonel birimler, kuruluş birimleri arasında hedeflenen entegrasyona izin veren organizasyonel sistemler, teşvikler ve ya-

pılar tasarlama becerisini ve bu birimlerin uygun personelinin avantajlarını yakalamayı içerir. Buradaki önemli görev, eksplorasyon ve eksplotasyon alt birimlerinin birbirlerinden ayrıldığı basit örgütsel-yapısal kararlar değil, bu birimlerin değer biçme yöntemiyle bütünleştirildiği süreçlerdir. Son olarak, bu yeniden yapılanmaların kurumun geçmişinden bir kopuşu temsil ettiği ölçüde, bu değişimler firmanın paydaşları için bir kimlik kaymasıyla ilişkilidir. Eğer öyleyse, kıdemli takımın bu saptamalara önderlik etmesi ve bu değişimleri ya da paydaşların risk direncini meşrulaştırması gerekir (Lubatkin ve diğ., 2006:1-27).

Sistem yetenekleri, koordinasyon kabiliyetleri ve sosyalleşme yetenekleri olmak üzere üç tipte birleştirici özellik, literatürde genel olarak tartışılmaktadır. Bazı yazarlar bu üç kabiliyeti, firmaların “bileşen bilgisini” birleştirerek yeni “mimari bilginin” yaratıldığına dayanarak savundular. Bu üç ayrıcalıklı yeteneğin, kendi organizasyonunda dağılmış bileşen bilgisini bütünleştirdiğini ya da organizasyon üyelerinin içerisine yayılması önerilir. Her bir yetenek, kuruluşun inovasyonel performansına özel işlevini de katmaktadır, çünkü bunlar aynı düzeyde etkinlik, kapsam ve entegrasyon esnekliğine ulaşmamaktadır. Dinamik yetenek perspektifinden, mevcut bilginin tekrarlar birleştirilmesi veya yeniden yapılandırılması, çekirdek katı ya da yetkinlik tuzaklarından korunmanın bir yoludur. Yazarlar, birleştirici yetenekleri, eksplorasyon ve eksplotasyon arasında dengelenecek çözümlerden biri olarak açıkça ele alırlar. Örgütsel üstün yetenekliliğe ulaşmak için bu üç yeteneğe sahip olmanın zorunlu olduğu belirtilir (Boer ve diğ., 1999:379-398).

2.6.1. Sistem Yetenekleri

Bu tür yetenekler, örgütsel bilgi ve kaynakların birleştirilmesi biçimindeki resmi mekanizmalarla ilgilidir. Özellikle bilgi yaratma modelinde Nonoka (1994), kombinasyon olarak ifade ettiği süreci, açık bilgiyi birleştirmek ve entegre etmek amacıyla kullanır. Organizasyon üyeleri, resmi değişim mekanizmalarının varlığıyla, bilgi alışverişinde bulunma ve birleştirme konusunda etkin bir yol bulurlar. Organizasyonlar, görev gereksinimlerini tamamlamak için kurallar, prosedürler, talimatlar ve iletişim kanalları kullanır. Bu nedenle, sistem yetenekleri, kuruluşların açık bilgilerini bütünleştirmek için çok kullanışlıdır. “Formalizasyon” gibi sistem kabiliyetleri, kurumların bilgi ve kaynaklarını en etkin şekilde birleştirir. Sistem yetenekleri, organizasyondaki rollerini etkin

bir şekilde yerine getirmelerine rağmen kurumun inovasyon yapma özelliğini kaçınılmaz bir şekilde engelleyebilir. Bu nedenle, sistem yetenekleri tek başına organizasyonel üstün yetenekliliği geliştirmede yeterli olmaz. Ancak örgütlerdeki üstün yetenekliliğin de temelini oluştururlar (Jansen ve diğ., 2006:1661-1674).

Rutin görevler değişmez, tekrarlanabilir ve beklenmedik ve yeni olayların düşük düzeydeki frekanslarını ele alır. Rutin görevleri yürüten çalışanlar, sadece birkaç istisna ve dar bir sorun yelpazesi ile uğraşırlar. Dolayısıyla, rutini-zasyon yeni dışsal bilgi arayışını sınırlandırmakta ve dar bir bilgi işlem kapsamına girmektedir. Ayrıca, birim üyeler arasındaki etkileşimi kısıtlar ve yeni dış bilgiyi yorumlayan birim üyelerini azaltır. Dolayısıyla, örgütsel davranışların rutinleştirilmesi, bir birimin potansiyel içselleştirme kapasitesinin altında yatan yeni dış bilgiyi edinme ve özümseme yeteneğini azaltır. Rutin görevler otomatik davranış kalıpları oluşturur ve anlayışı arttırır. Birim üyeleri görevlerini ele aldıkça, rutinleşme kolektif eylem için verimli yapılar sağlar ve karar alma ve uygulama için harcanan çabaları azaltır. Bu anlamda örgütsel davranışları yönlendiren birimler yeni dışsal bilgiyi mevcut görevler hâline getirebilir. Ek olarak, rutin görevler iyi uygulandığı ve öngörülebilir olduğu için, toplu hedeflerin takip edilmesinde bilginin iyi bir şekilde koordine edilmesine izin verir (Gersick ve Hackman, 1990:65-97).

Sistem yetenekleri, yürütme işlemleri öncesinde programa odaklı davranışların neler olduğunu göstermekte ve rutin durumları ele almak için bir bellek işlevi görmektedirler. Bunlar tipik olarak, organizasyonel eylem kalıplarını oluşturan ortak özellikleri, yani formalizasyon ve rutinleşme sürecinin kapsamını sergilerler. Biçimselleştirme, kuralların, prosedürlerin, talimatların ve iletişimin ne derece resmileştirildiği veya yazılı olduğunu ortaya koyar. Kurallara ve prosedürlere güvenilmesi, bireylerin yerleşik davranıştan sapma olasılığını azaltır. Biçimleştirme bir referans çerçevesi olarak hareket eder, araştırma çabalarını kısıtlar ve dış çevrenin sınırlı yönlerine dikkat çeker. Bu anlamda, resmi hâle getirme, bilgi edinmede harcanan çabaların yoğunluğunu ve kapsamını sınırlama eğilimindedir. Ayrıca, resmileştirme aynı zamanda zengin, karşılıklı bilgi alıp verme etkileşimini ve yeni dışsal bilgiyi asimile etmede bireyleri engeller. Örgütsel birimler, örgütsel fenomenlere bilinen bir şekilde ya-nıt vermek için formalizasyonu kullanırlar (Daft ve Lengel, 1986:554-571).

Bıçimselleştirme, daha önce içselleştirilen bilginin geri kazanımını destekler ve birimler içindeki görev kümelerine yönelik nedensel bir anlayış geliştirir. Buna göre, resmileştirme, birim üyelerinin yeni dış bilginin dönüşümü için fırsatları tespit etme olasılığını artırmaktadır. Formalizasyon yoluyla, birimler ayrıca bilgiyi daha etkin bir şekilde kullanmak, uygulamak ve daha verimli hâle getirmek için en iyi uygulamaları kodlarlar. Formalizasyon böylece, gerçekleşmiş içselleştirme kapasitesinin altında yatan yeni dış bilginin dönüşümü ve eksplotasyonunu artırır. Birimler, göreceli olarak az dikkat gerektiren ve girdilerin çıktılara dönüştürüldüğünden emin olmak için bir dizi görev geliştirmek için rutinleşme peşindedir (Galunic ve Rodan, 1998:1193-1201).

2.6.2. Koordinasyon Yetenekleri

Bilgiye dayalı yaklaşıma göre örgütsel bilgi dağıtılır ve organizasyon üyelerine yayılır. Kuruluşların öncelikli görevlerinden biri, farklı uzmanların çabalarının koordine edilmesi ve dolayısıyla bir araya getirilmelidir. Örgütsel koordinasyon, örgüt üyeleri arasındaki çatışan hedeflerin uyumlaştırılması için bir çözüm olarak görülür. Koordinasyonun, örgütler arasındaki çelişen beklentileri bir araya getirdiği ileri sürülmüştür. Koordinasyon yetenekleri, farklı birimler ve örgütsel sınırlar boyunca yatay iletişimi kolaylaştırır. Koordinasyon yeteneklerinin kurumların bireyleri, görevleri ve bölümleri ilişkilendirme biçimi olduğu kabul edilir. Örgütsel faaliyetlerin koordine edilmesi için çapraz fonksiyonel ara yüzler, karar alma ve iş rotasyonuna katılım gibi mekanizmalar kullanılır. Teknolojik inovasyon özellikle araştırma açısından bilgi, düşünce ve fikir çeşitliliğini gerektirir. Bireyler ve örgütsel faaliyetler arasındaki koordinasyon, yeni bilgi yaratma olasılığını artırır. Kuruluşların üstün yeteneklilik stratejisini geliştirmek için birbirini tamamlayacak iki sistem ve koordinasyon kabiliyeti bulunmalıdır (Jansen ve Volberda, 2005:999-1015).

Örgütsel faaliyetlerin koordine edilmesinde yararlanılan mekanizmalar olarak çapraz fonksiyonel ara yüzler, çalışanların mevcut ve yeni edinmiş oldukları bilgi setlerini birleştirmelerini sağlar. Dahası, çapraz işlevli ara yüzler, taahhüt oluşturma ve kararların uygulanmasını kolaylaştırmada etkili bir yol sağlar. Diğer bir mekanizma olan karar verme sürecine katılım, alt düzeylerin üst düzey karar verme süreçlerine ne ölçüde katıldığını gösterir. Katılım, çalışanların organizasyonun problemlerine duyarlılığını artırır. Bu duyarlılık düzeyi, yeni dışsal bilgiye odaklanır ve yeni bilgi edinilmesinin süzgeç ve kolaylaştırıcı

cısı işlevini görür. Ayrıca katılım, çeşitli perspektifler arasındaki etkileşimi sağlar ve yeni dışsal bilginin asimilasyonunu destekleyen zengin bir iç bilgi ağına yol açar. Kavramsal araştırmalar karar verme sürecine katılımın fikirlerin veya önerilerin miktarını ve kalitesini artırdığını ileri sürse de yeni dış bilginin dönüşümünü ve kullanımını önemli ölçüde yavaşlatabilir. Katılımın yenilikçi davranışların başlangıç aşamasını kolaylaştırdığı, ancak uygulama aşamasını engellediği söylenir. (Atuahene-Gima, 2003:359-373).

Örgütsel faaliyetlerin koordine edilmesinde yararlanılan bir diğer mekanizma olan iş rotasyonu, çalışanların işler arasında yatay geçişidir. İş rotasyonunun, problem çözme becerilerini arttırmak ve organizasyonel temaslar geliştirmek için, arka plan çeşitliliğinin yanı sıra gereksiz faaliyetleri arttırdığı varsayılmıştır. Farklı bilgi yapıları, keşifsel öğrenmeyi desteklemektedir ve yeni dış bilginin mevcut bilgi ile ilgili olduğu ihtimalini arttırmaktadır. Her biri farklı ve çeşitli bilgiye sahip olan çalışanların rotasyonu, bir birimin yeni bağlantılar ve çağrışımlar yapma kapasitesini de artırır. Dolayısıyla iş rotasyonu, potansiyel içselleştirme kapasitesini oluşturan yeni dışsal bilginin edinilmesini ve asimilasyonunu sağlar. Ayrıca, iş rotasyonu, şirket birimindeki çalışanların bilgi ve becerilerinin diğer fonksiyonel alanlardaki farkındalığını artırır. Tamamlayıcı uzmanlığın nerede yaşayabileceğine dair bu türden bir farkındalık, çalışanların yeni dışsal bilginin dönüşüm ve sömürülmesi için fırsatları belirleme yeteneklerini artırır. Dahası, iş rotasyonu, yeni dış bilginin başarılı bir şekilde kullanılması için gerekli olan bir koalisyonun kurulmasına yardımcı olan örgütsel temaslar geliştirir (Cohen ve Levinthal, 1990:128-152).

2.6.3. Sosyalizasyon Yetenekleri

Sosyalizasyon yetenekleri uygun eylem için geniş ve anlaşılır kurallar oluşturur. Ortak iletişim kurallarına ve baskın değerlere katkıda bulunurlar ve iki ortak nokta gösterirler: bağlanma ve sosyalleşme taktikleri. Bu örgütsel mekanizmalar sosyal ilişkilerin iki yönünü ifade eder: bağlantıların yapısal yönü veya yoğunluğu ve bilişsel bakış açısı veya paylaşılan sosyal deneyimler. Bağlantıların yoğunluğu veya bağlılık, bir yönetim mekanizması olarak hizmet eder ve bilgi alışverişini kolaylaştırır. Yoğun ağlar, güven ve iş birliği geliştirmek için avantajlıdır, ancak bilginin fazlalığını arttırır ve farklı bakış açılarına erişimi azaltır. Buna göre, yoğun ağlar çeşitli dış bilgi kaynakları için geniş aramalar yapmak için birim üyelerini kısıtlar. Enformasyon açıklığını sınırlandırır ve ko-

lektif körlük üreten işlere alternatif işler geliştirilmesinin seçeneklerini sınırlandırır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:242-266).

Bu yetenekler, sistem yeteneklerine karşıt yeteneklerdir. Sistemlerin yetenekleri, kuruluşların örgütsel faaliyetleri nasıl düzenledikleri ve sorunları nasıl çözdükleri gibi sağlam bir yapıya sahipken, sosyalizasyon yetenekleri, kurumları birbirine yapıştıran yumuşak mekanizmalardır. İnovasyon ve üstün yeteneklilik literatüründe bağlılık, örgüt üyeleri arasında var olan sosyal ilişkileri temsil eder. Örgüt içindeki resmi prosedürler ve düzenlemeler, problemleri doğrudan çözmeye yardımcı olsa da bireyler arasındaki informal etkileşim de örgütsel bilgi alışverişinin ve akışının sağlanmasına yardımcı olur. Bilgiye dayalı bakış açısından, kuruluşlar farklı uzmanlıkları birleştiren sosyal topluluklardır (Kogut ve Zander, 1992:383-397).

Kuruluşların sahip olduğu sosyalleşme yetenekleri, organizasyonların üstün yeteneklilik stratejilerini geliştirebilir. Kombinasyon yeteneklerinin farklı boyutları, kuruluşların üstün yeteneklilik stratejilerini gerçekleştirmek için farklı işlevler yerine getirir. Kombinasyon yeteneklerinin içeriği yapısal ve bağlamsal üstün yetenekliliğe benzerler. Literatürde, bu iki organizasyonel üstün yeteneklilik kaynağı ayrı ayrı incelenmiştir. Bununla birlikte, örgütsel düzenlemenin farklı yönlerini temsil ettikleri için: Örgütlerin resmi yapısını ilgilendirirken, diğeri örgüt üyeleri tarafından şekillendirilen gayri resmi bağlama odaklanır; birbirlerini tamamlarlar (Gibson ve Birkinshaw, 2004:209).

Örgüt birimleri, paylaşılan sosyalleşme deneyimlerini yapılandırmak için sosyalleşme taktiklerini kullanırlar. Sosyalleşme taktikleri yeni gelenlere belirli bilgileri sunar ve onları durumları tahmin edilebilir bir şekilde yorumlama ve yanıtlama konusunda teşvik eder. Organizasyon üyeleri yüksek düzeyde bir anlaşma ve uygunluk istedikleri için, görev rollerine ve statükonun kabulüne yol açarlar. Sosyalleşme taktikleri, birim üyelerin geçmişteki politika ve prosedürlere olan bağlılığını artırır. Sosyalleşme taktikleri, kişilerarası ilişkilerin kurulmasını etkiler ve birimler içindeki bireyler arasındaki değerlerin ve inançların uyumluluğunu sağlar. Yeni gelenlere, arka plan bilgisinin kavranmasını ve başkalarıyla iletişim kurmasını kolaylaştıran üniteye özgü bir dil öğretirler. Bu şekilde, sosyalleşme taktikleri, yeni edinilen ve var olan bilginin birleşimini, birim üyeler arasındaki ilişkiyi kolaylaştırarak güçlendirir. Dahası, sosyalleşme taktikleri, yeni dış bilginin eksplotasyon süreçlerine olan bağlılığı ve uyumu artıran güçlü sosyal normlara ve inançlara yol açmaktadır. Böylece, Sosyalleşme

taktikleri yeni dış bilginin dönüşümü ve eksplotasyonunu geliştirir (Zahra ve George, 2002:185-203).

2.6.4. İçselleştirme Yetenekleri

Cohen ve Levinthal tarafından ortaya konulan içselleştirme yeteneği, stratejik yönetim ve örgütsel öğrenme literatüründe öne çıkan bir konudur. İçselleştirme yeteneği, bir firmanın yeni bilgilerinin değerini anlaması, içselleştirmesi ve ticari amaçlara uygulayabilmesi yeteneğidir. Bir firmanın dış ortamından öğrenebilme kabiliyetinin, önceki ilgili bilgilere bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990:128-152). Bireyler arasındaki etkileşimin bilgi stoklarını geliştirmede önemli olduğu, örgütsel birimlere bilgi akışının, birimlerin derinliğini ve bilgi stoklarının kapsamını arttırdığı ve böylece içselleştirme yeteneğini geliştirdiği söylenmektedir (Van Wijk ve diğ., 2001). Bir firmanın içselleştirme yeteneklerini geliştirmesi için önceden sahip olduğu bilgisinin önemli rolü olduğu söylene de şirket dışı bilginin edinilmesi, onu başarılı bir şekilde elde etmek, özümsemek ve uygulamak için yeterli değildir. Bir firmanın içselleştirme kapasitesi aynı zamanda, iç mekanizmalara veya örgütsel etkenlere de bağlıdır (Lane ve Lubatkin, 1998:461-477).

Bir firmanın içselleştirme yeteneği, çalışanlarının içselleştirme yeteneğinin toplamı değildir ve bu nedenle, içselleştirme yeteneğinin hangi yönlerinin bir organizasyonun içselleştirmesi olduğunu açıkça örgütsel olarak değerlendirmek yararlıdır. Yetenek, sadece kuruluşun dış ortamıyla olan ara yüzüne bağlı değildir. Aynı zamanda, bilginin orijinal giriş noktasından tamamen çıkarılabilen alt birimler içinde ve içindeki transferlerine de bağlıdır. İçselleştirme yeteneğinin, kurumların iş birimlerindeki bilgi akışlarını artırma becerilerinde neden farklılık gösterdiği konusunda yapılan bir çalışmada, şirketin daha önceden sahip olduğu ilgili bilgiye ek olarak, tedarikçi birime karşı kullanıcı birimin boyutlarının birimler arasındaki bilgi akışlarını belirlediği ifade edilmiştir. Farklı örgütsel birimlerdeki üyelerin, inançlar, eğitim paylaşılan ortak amaçlar ve karşılıklı alt kültürel bir dil gibi bazı özelliklerde benzer olması gerektiğine işaret edilir. Bu özellikler etkin iletişim için grubun bir bütün olarak ihtiyaç duyduğu arka plan bilgisine atıfta bulunmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990:128-152).

Ar-Ge'ye yatırım yapan şirketler onların içselleştirme yetenekleri ve Ar-Ge faaliyetleri ile ilgili yeni dış bilginin asimilasyonunu kolaylaştırır. Kurum içi Ar-

Ge, firmaların çeşitli endüstrilerdeki son gelişmeleri takip etme yeteneklerini uzun vadede etkilemektedir. Buna göre, çalışmalar bir firma veya iş biriminin Ar-Ge yoğunluğunu (Ar-Ge harcamalarının satışlara oranı) içselleştirme yeteneği için bir gösterge olarak kullanmıştır. Daha yüksek Ar-Ge yoğunluğuna sahip şirket birimlerinin daha yüksek düzeyde inovasyon ve finansal performans elde ettiğini ortaya koymuştur (Tsai, 2001:996-1004).

İçselleştirme yeteneğinin bilgi üzerindeki etkisi birimlerin faaliyetlerini de etkiler. Örneğin, şirketin içselleştirme yeteneğinin, bilgi aktarımı için beceri ve motivasyon arasındaki etkileşimin, iş birimleri arasında bilginin aktarımı ile pozitif ilişkili olduğu belirtilir. Ayrıca performansa dayalı ücretlendirme ve iç iletişim gibi çeşitli insan kaynakları uygulamalarının, çalışanların bilgiyi transfer etme yeteneğini ve motivasyonunu artırarak şirketin içselleştirme yeteneğini artırdığını göstermektedir. İKY'nin ve bilgi yönetimi uygulamalarının birimin içselleştirme yeteneğinin geliştirilmesi üzerindeki etkisi üzerinde durulan bir çalışmada, üç bilgi yönetimi uygulaması olarak grup-benchmarking raporu, uygulama toplulukları ve şirket araştırma birimlerinin birimin içselleştirme yeteneği ile önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur (Mahnke ve diğ., 2005).

Firmalar arası analiz düzeyindeki çeşitli çalışmalar, bir firmanın içselleştirme yeteneğinin mutlak olmadığı, aksine öğrenme bağlamına göre değiştiği ileri sürülmektedir. Küresel bir stratejik ittifak içindeki çok farklı ortakların, öğrenmeye yönelik daha fazla çabaya ve kaynağa ihtiyaç duyacağı belirtilir. Ortak firmaların şeffaflığı, yani ortak firmanın içsel öğrenme kapsamını etkileyen mevcut bilgisini paylaşma konusundaki açıklık ve istekliliğine göre değişir. Bu anlamda bir firmanın içselleştirme yeteneğinin, bir firmanın bilgi tabanlarının, organizasyon yapısının ve tazminat uygulamalarının ve baskın mantıkların benzerliğine bağlı olduğu iddia edilmektedir. Daha düşük yönetsel formalizasyon ve ücret uygulamalarındaki benzerliğin göreceli içselleştirme yeteneğini ve ardından örgütsel öğrenmeyi arttırdığı ifade edilmektedir (Mowery ve diğ., 1996:77-91).

2.7. Çok Boyutlu Organizasyonel Üstün Yeteneklilik Modeli

Eksplotasyon, mevcut yetkinliklerin geliştirilmesiyle ilgilidir. Eksplorasyon ise yeni bilgi ve fırsatları araştırmayı gerektirir. Her iki faaliyet de bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı bakımından kritik olarak görülmektedir. Araş-

tırmacılar, eksplorasyon ve eksplotasyon yapılarının birbirleriyle bağlantılı olması nedeniyle örgütsel üstün yetenekliliği, firmanın iki yönlü odaklanmasını ifade edebilmek amacıyla bütünsel bir kavram olarak kullanmaya başladılar (He ve Wong, 2004:481-494).

Üstün yetenekli şirketlerin eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini eş zamanlı biçimde takip ederek uygulayabilen şirketler olduğu belirtilmektedir. Hem eksplotatif yani artağan hem de eksploratif yani devrimci değişimleri uygulayabilen şirketler, “üstün yetenekli şirketler” olarak tanımlanır. Üstün yetenekli şirketler, eş zamanlı bir biçimde eksplorasyona ve eksplotasyona odaklanarak müşteri değeri yaratan şirketlerdir. Dolayısıyla bu şirketler en başından hem eksplorasyon hem de eksplotasyon süreçlerini uygulayabilecek özellikte tasarlanmış organizasyonlardır. Bir diğer ifadeyle üstün yetenekli şirketler, mevcut yetenekleri etkin bir şekilde kullanabilen ve aynı zamanda yeni yetenekleri eş zamanlı bir çabayla araştırabilen şirketlerdir (Lubatkin ve diğ., 2006:2).

Üstün yetenekli şirket modeline ilişkin boyutlar arasında kavramsal düzlemde bir ayrıma gidilmesi ve bunlar arasındaki ilişkilerin incelenmesi ile yapıya daha fazla açıklık getirilmesi sağlanacaktır. Bu şekildeki bir bakış açısı, modelin aynı zamanda değişen örgütsel ve çevresel bağlamlarda bağımsız ve ortak etkilerine ilişkin varsayım ve değerlendirmeler konusunda bir temel oluşturabilir (Gibson ve Birkinshaw, 2004:209-226). Bu kapsamda üstün yetenekli şirket modeline ilişkin boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.7.1. Üstün Yetenekliliğin Denge Boyutu

Üstün yetenekli şirket modelinin daha üst düzeyde bir denge boyutuna sahip olması, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerinin nispeten daha yakın bir seviyede eşleşmelerinin yapısal bir kontrol ile sağlam performansa katkıda bulunacağı söylenir. Bunun tersine, eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki dengesizlik, risklerin artmasıyla firma performansına yönelik tehdit oluşturmaktadır. Daha açık söylemek gerekirse, bir firmanın eksplotasyon derecesi, eksplorasyon çalışmalarının büyüklüğünü aştığı zaman, firmanın eskimiş olma riskine maruz kalması muhtemeldir. Bu tür bir riske açık olan firmalar, mevcut ürünleri ve piyasaları etkinlikle değerlendirerek kısa vadeli başarı elde edebilirler, ancak bu başarı önemli pazar ve teknolojik değişim karşısında geçici olarak sürdürülemez olabilir (Tushman ve Anderson, 1986:9-30).

Bu bakımdan mevcut yetkinlikler hızla modası geçebilir ve firmanın öğrenmesini ve yenilenmesini engelleyen güçlü yol bağımlılıkları veya çekirdek katılıklara yol açabilir. Tersine, bir firma eksplotasyonu göz ardı ederek eksplorasyona önem verdiğinde, maliyetli araştırma ve deneme faaliyetlerinden uygun getiriler elde etme riskini artırır. Bu noktada, EMI'nin CT tarayıcısı ile olan deneyimi gibi şirket örneklerine değinilmekte ve bu keşiflerin meyvelerini değerlendirmek için ücretsiz süreçleri geliştirmeye yönelik bir plan olmadan inovasyona yatırım yapmanın anlamsız olduğu belirtiliyor. Diğer araştırmacılar, bir firmanın yeni ürün ve pazar geliştirmeye yönelik yatırımlarından faydalana bilmesi için verimli ve güvenilir üretim, pazarlama ve finansal kapasiteye duyulan ihtiyacı da vurgulamıştır (Utterback, 1994).

2.7.2. Üstün Yetenekliliğin Birleşik (Kombine) Boyutu

Birleşik (kombine) boyutun kavramsallaştırılmasının merkezinde, eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerinin zorunlu olarak temel rekabette olmaması fikri vardır. Bu bağlamda, eksplorasyon ve eksplotasyonun aynı kaynaklar için zorunlu olarak rekabet etmeyen, tamamlayıcı alanlarda (örneğin, teknolojiler ve pazarlar) gerçekleşebileceğine işaret edilir. Bu görüşe destek olarak, firmaların eksplorasyon ve eksplotasyon arasında geçiş yapmak için sıralı veya ritmik bir geçiş süreci kullanabileceği söylenir. Eksplotasyonun, eksplorasyon üzerindeki olumlu etkileriyle ilgili olarak, yüksek derecede eksplotatif bir çabanın, firmanın yeni bilgiyi keşfetmede ve yeni ürünleri ve pazarları destekleyen kaynakları geliştirmede etkinliğini geliştirebileceğine dikkat çekilir. Durumun böyle olmasının nedeni, mevcut bilgi ve kaynakların tekrarlanan kullanımı sayesinde yönetimin, şirket içinde nerede ortaya çıktıklarını daha iyi fark edebilmesi ve mevcut bilgi ve kaynakların işlevselliğini daha iyi anlayabilmesidir (Kogut ve Zander, 1992:383-397).

Benzer bir şekilde, bir firmanın keşif süreçlerindeki yeterlilik, başarılı bir eksplotasyona girişme yeteneğini de artırabilir. Bu bakımdan, tek bir ürün veya teknolojik alandaki başarılı keşif, tamamlayıcı bir alandaki eksplotasyon çabalarını artırabilir. Örneğin, Apple Computer'in iPod ürün serisindeki son başarısı tüm Apple markasını canlandırdı ve bu durum aslında geleneksel donanım ve yazılım işletmelerinin bir nimetiydi. Dahası, başarılı bir eksplorasyon süreci, mevcut eksplotasyon niteliğinde olanların ekonomisini de geliştirebilir. Bu, bir firma içselleştiği için eksplorasyon yoluyla daha fazla dışarıdan bilgi ve

kaynak sağlanacak, firmanın eksplotasyon çabaları daha geniş bir yetkinlik havuzunda gerçekleşecektir. Böylece, rutinler ve işlemler daha verimli bir şekilde uygulanabilecektir. Bu bağlamda, United Postal Service'in mevcut ve yeni teklif veren yeni iş birimlerinin keşifsel gelişimi müşterilere çeşitli yeni tedarik zinciri ve lojistik hizmetleri, geleneksel temel posta teslimat işinin ölçek ekonomisini geliştirmiştir (Zahra ve George, 2002:185-203).

2.7.3. Üstün Yetenekliliğin Denge Boyutu ve Birleşik Boyutlarının Eş Zamanlı İzlenmesi

Düşük düzeyde bir denge boyutunun bir şekli de firmanın eksplorasyon kapasitesinin, eksplotasyon kapasitesinden önemli ölçüde düşük seviyede olmasıdır. Bu koşullar altında, eksplorasyonun etkisinin ölçeğini sınırlandırabilecek araştırma faaliyetleri yoluyla şirkete daha az yeni bilgi ve daha az yeni kaynak getirilecektir. Her iki durumda da eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerinin karşılıklı kaldırıcı etkisi sınırlıdır ve bu nedenle birleşik dengenin olumlu performans artırıcı etkisi de sınırlıdır. Tersine, bir firma yüksek denge boyutuna sahip olduğunda (yani, dengeli bir eksplorasyon ve eksplotasyon), mevcut bilgi ve kaynakların, yeni performans artırıcı yetkinlikler elde etmek ve üretmek için daha kapsamlı bir şekilde kullanılmasına katkıda bulunması beklenir. Aynı zamanda yeni bilgi ve kaynakların, daha kapsamlı bir şekilde, mevcut yetkinlik havuzuna katkıda bulunması ve entegre edilmesi sağlanır. Sonuç olarak, bir firmanın denge boyutu derecesi de yüksek olduğunda, yüksek seviyede birleşik denge elde edilmesinin daha fazla performans artışı sağlaması umulur (Cao ve diğ., 2018:11).

Firmanın ayrıca yüksek bir denge boyutu seviyesine sahip olması durumunda yüksek birleşik boyutun, firma performansı üzerinde daha olumlu bir etki göstermesi beklenir. Yani bir araya geldiğinde, üstün yeteneklilik boyutunun, firma performansı üzerinde sinerjistik bir etkiye sahip olacağı umulur. Birleşik boyutun takibi, firma performansının artırılması için gereklidir. Çünkü eksplorasyon ve eksplotasyon çabaları arasında tamamlayıcı bilgi ve kaynakların geliştirilmesi ve güçlendirilmesi için daha büyük bir potansiyel sunmaktadır. Firmanın mevcut ve yeni yetkinliklerinden yararlanabilmesi için daha büyük bir temel oluşturur. Bu gerekçelendirmeyi genişleterek, yüksek düzeyde bir denge boyutunda (yani, eksplorasyon ve eksplotasyonun büyük ölçüde eşleştirildiği durumlarda), bu iki faaliyet türü arasındaki kaldırıcı potan-

siyelinin, oldukça dengesiz olduklarından daha belirgin olacağı ileri sürülür. (Zahra ve George, 2002:185-203).

2.8. Üstün Yetenekli Şirket Modelinin Etkileri

Hiper-rekabetin etkileri; şirket çevresindeki türbülans, piyasalardaki iniş-çıkışlar ve şiddetli rekabet ile karakterize sektörlerde daha belirgin olarak görülmekte ve hedef pazarların taleplerindeki dalgalanmalar gibi boyutlara yansımaktadır. Bu kapsamda hiper-rekabet, çeşitli değişkenlerle ilişkilidir. Bunlar arasında küreselleşme, hızlı bir şekilde endüstrileşen ekonomilerin ortaya çıkması, küresel rekabet piyasasının deregülasyonu hızlandırmasını sağlayan ürün-yaşam döngüleri, sektöre kolaylıkla girişi ve teknolojik genişlemeyi kolaylaştıran yapısal çerçevelerdir. Hiper-rekabetçi ortam şirketleri, dinamik piyasa koşullarına yanıt verebilme çabası olarak giderek daha uyumlu hâle gelmeye yönelmektedir (Cao, 2011:455-469).

Bununla birlikte, üstün yetenekli örgüt olmanın faydalarının görülmesi, liderlerin sürekli olarak işlerini pazarın gerçekleriyle bir arada tasarlayıp yenden düzenledikleri bir yönetim dengeleme eylemini gerektirir. Michael Porter, diğerlerinin yanı sıra, faaliyetler arasında Stratejik uyumun sadece rekabet avantajı açısından değil aynı zamanda rekabet avantajının sürdürülebilirliği için de temel olduğunu kabul etmiştir (1996:73). Uyum, hizalama veya tamamlayıcılıkların elde edilmesi, özellikle herhangi bir büyüklükte veya karmaşıklıkta örgütlenmelerde zor bir sorundur. İronik olarak, işletmeler bu uyumu gerçekleştirmede başarılı olduklarında başarılarının kaynağı olan stratejiler, yapılar, insanlar ve kültürlerin başarı sendromu veya başarı paradoksu olarak isimlendirilen ataletle yol açtıkları da görülmektedir (Audia ve diğerleri, 2000:837-853).

Araştırmacıların, üstün yetenekli firma teorisi konusundaki çalışmalara katılma, teorik geliştirmelere odaklanma ve eksplorasyon ve eksplotasyonun eş zamanlı şekilde gerçekleştirilebilme yollarını ampirik olarak ele almalarının nedeni, her iki sürecin de farklı performans boyutları üzerine test edilerek ortaya konulan olumlu etkilerine dayanmasıdır. Üstün yeteneklilik hipotezi olarak isimlendirilen bilimsel mantığın ardındaki gerekçe, March'ın (1991) eksplotasyon ve eksplotatif öğrenmeye ilişkin makalesine kadar uzanır. March, kuruluşların çevresel değişikliklere duyarlı ve uyarlanabilir olmaları gerektiğini

ve mevcut yetkinliklerinden faydalanmaları gerektiğini söylemiştir. Birini diğerine tercih ederken bir yandan odaklanma, organizasyonun eksplorasyondan yararlanamaması ya da organizasyon ve yetkinliklerinin artık çevre ile uyumlu olmaması nedeniyle ciddi dezavantajları da beraberinde getirecektir (March, 1991:71-87).

Üstün yetenekliliğin doğrudan sonuçları üzerine yapılan ampirik araştırmalar, çeşitli performans yönlerini örgütsel performans ve inovasyon performansına dâhil etmiştir. 206 imalat firmasından oluşan bir örneklemle yapılan araştırmada, üstün yetenekliliğin (eksplorasyon ve eksplotatif inovasyon stratejilerinin birleştirilerek uygulanması durumunda organizasyonel performansa (satış büyüme oranı) olan etkisi incelenmiştir. Deneyisel sonuçlar, (a) Eksploratif ve eksplotatif inovasyon stratejilerinin etkileşiminin satış büyümesi oranını olumlu yönde etkilediği ve (b) Eksploratif ve eksplotatif inovasyon inovasyon stratejileri arasındaki göreceli dengesizliğin satışların büyüme oranını olumsuz biçimde etkilediğini ortaya koymuştur (He ve Wong, 2004:481-494).

Bir başka araştırmada, bağlamsal üstün yetenekliliğin şirketin iş birimi performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Eş zamanlı bir şekilde sıkı sıkıya uygunluk ve uyarlanabilirlik süreçlerinin (bağlamsal üstün yeteneklilik) uygulamaya konulduğu iş birimlerinin, diğer birimlere kıyasla daha iyi performans göstereceği, çünkü böyle bir birimde çalışan her çalışanın, aynı zamanda yeni fırsatları keşfederken bir yandan da mevcut müşterilere katkıda bulunabileceği ifade edilmiştir. Elde edilen ampirik sonuçlar, kurulan bu modeli desteklemektedir. 10 çok uluslu şirketten 81 iş birimini kapsayan bir örnek kullanılarak yapılan bu araştırma, bağlamsal üstün yetenekliliğin öznel iş birimi performansı ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Gibson ve Birkinshaw, 2004:209-226).

Üstün yetenekli şirket modelinin etkileri bağlamında, kurumsal iş birimlerinin stratejik iş performansları arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenmektedir. Bu kapsamda mevcut dışsal teknolojilerle stratejik ilişkiler geliştiren şirketlerin yıkıcı teknolojileri yatırım yapmalarının şirketlerin iç girişim çabalarına fon sağlayan atılım inovasyonları yarattığı bilinmektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin müşteri sermayesini geliştirecek çabalar sergilediklerinde (kârlı müşteriler, şirket itibarı ve prestij) göreceli biçimde firma performansının arttığı ve şirket kârlılığı ile üstün yetenekliliğin pozitif bir şekilde

ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Cegarra-Navarro ve Dewhurst, 2007:1720-1735).

Yeni teknoloji girişimleri bağlamında, explorasyon ve eksplotasyon stratejilerinin yeni ürün geliştirme üzerinde olumlu etkileri olduğu söylenmektedir. Diğer yandan stratejik üstün yetenekliliğin eş zamanlı olarak paradoksal stratejilerin formüle edilmesi ve uygulanması üzerinde olumlu etkileri olduğu anlaşılmıştır. Stratejik üstün yetenekliliğin kısa ve uzun vadeli uluslararasılaşma performansına (dış piyasalarda finansal ve piyasa performansı) olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Eş zamanlı eksplorasyon ve eksplotasyon çabalarının şirketin satışları üzerinde doğrudan bir etki yaratmasa da alternatif eksplorasyon ve eksplotasyon süreci uygulamalarının (noktasal denge) özellikle yazılım şirketlerinin satışlarını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Rothaermel ve Deeds, 2004:201-221).

İnovasyon sonuçlarında farklı örgütsel tasarımların rolü olduğu ifade edilmektedir. Şirketlerin üstün yetenekli örgüt modeliyle, iki boyutlu bir tasarıma geçişinin daha iyi bir inovasyon performansıya sonuçlandığı görülmektedir. Bu, bu tür bir tasarımın, atılım yapan ürün ve hizmetleri başlatmak ve mevcut ürünlerin yüksek performansını devam ettirmek için önemli ölçüde daha etkili olduğunu gösterdikleri anlamına gelir. Üstün yetenekliliğin (mevcut yetkinliklerin eksplotasyonu ve ürün geliştirmede yeni yetkinliklerin araştırılması olarak eksplotasyon), performansla (yeni ürün geliştirilmesi) pozitif şekilde ilişkili olduğu görülmüştür (Tushman ve diğ., 2004).

Şirketlerin üstün yeteneklilik yaklaşımını kullanmalarının, eksploratif inovasyonlar aracılığıyla dinamik ortamlarda daha etkili olmalarını ve eksplotatif inovasyonlar yaparak daha iyi finansal performansla (kârlılık) ulaşabilmelerini sağladığı görülmektedir (Levinthal ve March, 1993:95-112). Diğer taraftan, çevresel belirsizlikle birlikte gayri resmi koordinasyon mekanizmalarının kullanımının, üstün yeteneklilik-performans ilişkisini olumlu yönde yönlendirdiği bilinmektedir. Şirket büyüklüğünün ve çevresel belirsizliğin, üstün yetenekli ittifak ve firma performansı arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediği söylenmektedir. Ayrıca ağ merkezli bir işleyişin üstün yeteneklilik modelinin performansı olumlu şekilde yönlendirdiği belirtilmektedir (Yang ve Atuahene-Gima, 2007).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜSTÜN YETENEKLİ ŞİRKET İÇİN YOL HARİTASI: EKSPLORASYON VE EKSPLOTASYON SÜREÇLERİNİN DENGELENMESİ

Son yıllarda ekonomik belirsizliklerin artmasıyla birlikte, “yeni fırsatlara doğru hızlı bir şekilde harekete geçebilme ve pazar değişimlerine uyarlabilme becerisine” odaklanan uyum yetenekleri önem kazanmaktadır. Ancak başarılı şirketler sadece yeni fırsatlar için değil, aynı zamanda tescilli varlıklar ve mevcut iş modellerini hızlı bir şekilde geliştirirken, bu yetenekleri düzenlemenin anlamını da önemli kılmaktadır. Başka bir deyişle, şirketler sadece geleceği, ara vermeden yeniliği, yeni müşterileri hedef almayı, hatta devrimci değişimi hedeflememeli, aynı zamanda mevcut müşterilere artağan inovasyonlar sunarak evrimsel değişimlere de odaklanabilmelidir. Üstün yeteneklilik, eksplorasyon ve eksplotasyon süreçleri için gereksinim duyulan becerileri sergileyebilme ve bunların her ikisini de sıkı sıkıya uygun hâle getirerek bir arada düzenleyebilme yeteneğidir. Şirketler, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü çok yönlü organizasyonlar aracılığıyla mümkün olduğundan dolayı eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini dengeleyebilmelidir (Birkinshaw ve Gibson, 2004:47-55).

Farklı bir perspektiften bakıldığında, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerinin “gerilim, disiplin, destek ve güven etkileşimi ile karakterize edilen örgütsel bir bağlam” ile dengelenmesi yeteneği ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Örgütsel faktörlerin denge noktasını belirleme konusundaki etkisi çevresel koşullardan daha fazladır. Bazı çalışmalar eksplorasyon ve eksplotasyon çabalarının, örgütsel sınırlar içinde dengelenmesinin etkilerini dikkate alırken, diğerleri örgütler arasındaki sınırlar boyunca yayılan faaliyetlere odaklanmıştır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar, bir bütün olarak ele alındığında bazıla-

rının yalnızca eksplorasyon ve eksplotasyonun dengelenmesinin önemini vurgulamakla kalmadıkları aynı zamanda, bu dengelenme sürecinin zaman içinde ve çoklu örgütsel seviyelerde, çeşitli alanlarda ve bunların içerisinde gerçekleştirilebileceğini de göstermektedir (Lavie ve diğ., 2010:109-155).

Kolay bir iş olmamasına rağmen, gün geçtikçe daha fazla şirket bir yandan süreçlerini iyileştirirken diğer yandan da inovasyon faaliyetlerine yatırım yapıyor. Üstün yetenekli örgütler bağımsız birimleri, kendine özgü yapıları, süreçleri ve kültürleriyle üst yönetim hiyerarşisinin bir parçası olarak tanımlanabilir. İnovasyonlar söz konusu olduğunda, diğer yapılardan önemli ölçüde daha etkili olmalarını sağlayacak şekilde tasarlanmışlardır. Üstün yetenekli örgütlerin yapısının, rekabetten ziyade farklı birimlerle iş birliğini teşvik ettiği belirtilmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2004:74-81). Çalışmanın bu bölümünde ilk önce, organizasyonda eksplotasyon ve eksplorasyon kavramları tanımlanarak, üstün yetenekli şirket yapısı ile üstün yetenekli şirket yapısının tasarımı süreci hakkında açıklamalar yapılacaktır. Ardından, yapısal ve bağlamsal üstün yeteneklilik, organizasyonun yaşam döngüsü ve üstün yeteneklilik, inovasyon türleri ve organizasyonel üstün yeteneklilik, inovasyon stratejisi ve rekabet çevresinin uyumlaştırılması, eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerinin dengelenmesi, organizasyonel üstün yetenekliliği kolaylaştırıcı unsurlar ile organizasyonel üstün yetenekliliğin önündeki engeller konularında bilgiler verilmeye çalışılmaktadır.

3.1. Organizasyonda Eksplotasyon ve Eksplorasyon Kavramları

Günümüzde şirketler bir yandan sıkı sıkıya uygunluk ve kârlılık formlarında etkin olabilmek amacıyla çaba gösterirlerken diğer yandan da adaptasyon ve esneklik formlarında etkili olabilmek için mücadele vermektedirler. Bir başka ifadeyle, bugün şirketler tek başına eksplotasyona odaklanmakla yetinmemeli aynı zamanda yüksek hızlı pazarlarda eksplorasyon için de çaba gösterebilmelidir. Şirketler aynı anda ve eş zamanlı bir şekilde bu iki amacı gerçekleştiremezlerse uzun vadede başarılı olamayacaklardır. Şirketlerin yalnızca tek bir süreçte kapsamlı çabalar göstermeleri ve başarılı olmaları onların hayatta kalmaları ve sürdürülebilirlikleri için garanti değildir. Bu durum uzun ömürlü olmayı hedefleyen şirketlere karşı bir meydan okuma gibi görünüyor (O'Reilly ve Tushman, 2008:185-206).

Geçen on yıllarda, belki de şirketler üzerinde en etkili bilimsel çalışmalar-
dan birisi James March'ın 1991 yılında yayınlanan "Exploration and exploita-
tion in organizational learning" (Örgütsel öğrenmede eksplorasyon ve eksplotasyon) başlıklı makalesidir. Makalenin en ilgi çeken tarafı, şirketlerin birbi-
rinden oldukça farklı iki etkinliğe yapacakları yatırımlar konusunda karar
vermelerinin karşılıklarına çıkan temel bir organizasyonel zorluğu ele almasıdır.
Eksplotasyon faaliyetleri mevcut yetkinliklerin, teknolojilerin ve paradigmalara
daha da iyileştirilerek geliştirilmesine odaklanırken, eksplorasyon faaliyet-
leri yeni araştırma alanlarına yönelerek yeni alternatifler yaratılması ve bunla-
rın denemeleri için gerekli olan çabalara işaret eder. Şirketin mevcut faaliyetle-
rinin daha da iyileştirilmesi amacıyla eksplotasyon yapılması ve eksplotasyon
yatırımlarının geri dönüşünün beklenen vadede ve olumlu olması muhtemel-
dir. Bir sonraki süreç olan eksplorasyon, atılım fikrinin ne olacağının belirlene-
rek yeni ürünlerin geliştirildiği ve pazara sunulması olanağının yüksek olduğu
ancak yatırımların geri dönüş vadesinin daha uzun daha az kesinliğe sahip ol-
duğu bir süreçtir. Eksplorasyon ve eksplotasyon yapısı, pazarları ve müşterile-
ri hedefleyen yeni ürün geliştirme ittifakları ve örgütsel gelişim konusundaki
seçimlere uygulanabilir (March, 1991:71-87).

Eksplorasyon ve eksplotasyon süreçleri arasında uygun bir dengenin sağ-
lanması örgütsel üstün yetenekliliğin temel bir konusudur. Literatürde eksplotasyon ve eksplorasyon konusunda çok sayıda görüş olduğu ve konuyla ilgili tartışmaların devam ettiği görülüyor. Bazı akademisyenler, öğrenme etkinliği-
nin şirketin geçmişte edindiği deneyimlere ilişkin bilgileri tekrar değerlendirmesiyle söz konusu olduğunu ileri sürerken, diğer akademisyenler öğrenme etkinliğinin yalnızca eksplorasyonla mümkün olabileceğini belirtmektedir. Öte yandan bazı araştırmacılar, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerinin her ikisini de sürekli öğrenme faaliyetleri olarak görmektedir. Eksplotasyon; geliştirme (refinement), tercih (choice), üretim (production), etkinlik (efficiency), seçim (selection), uygulama (implementation) ve yürütme (execution) gibi faaliyetlerdir. Eksplorasyon ise araştırma (search), değişim (variation), risk alma (risk-taking), deney yapma (experimentation), oynama (play), esneklik (flexibility), keşif (discovery) ve inovasyon (innovation) çabalarını kapsayan bir süreçtir. Eksplotasyonun deneysel olarak; iyileştirme, lokal düzeyde araştırma ve mevcut durumdaki süreçler arasında seçim yapılmasıyla gerçekleşen öğrenme süreciyle bağlantılı olduğu, eksplorasyonun; keşfetme, kararlaştırılan değiş-

kenlik, oynamalar yapma ve deneyler gerçekleştirme sonucunda edinilen öğrenme düzeyi ile ilgili olduğu söylenir (He ve Wong, 2004:481-494).

Explotasyon ve eksplorasyon faaliyetlerinin her ikisinin de şirket performansı için önemli olduğu ifade edilse de çok sayıda şirketin bunlardan birisini uygulamaya odaklandığı biliniyor. Ancak her iki faaliyetin ikisini de birden uygulamak zor olabilir. Her yaklaşım bir hedef yönünde kendiliğinden güçlendirilebilir. Örneğin eksplorasyon doğası gereği oldukça değişkendir ve başarısızlığa eğilimlidir. Şirketin karşılaştığı başarısızlıklar kaçınılmaz olarak başka yaklaşımları araştırmaya yönelttiğinde, şirketin her zaman bir adım sonrasında harika bir şeyi araştırmaya çabalaması gibi “başarısızlıkların bir sonraki başarısızlıkları doğurduğu başarısızlık tuzağı”na düşebilir. Bu tür şirketler, gerçekleştirmiş oldukları yatırımlardan daha herhangi bir fayda elde edemeden denemeler yapmanın maliyetlerine katlanırlar (Brunner ve diğ., 2009).

Eksplorasyon, şirketin mevcut bilgi tabanından ve becerilerinden uzaklaşmayı gerektirir. Bu tür değişiklikler yeni teknik beceriler, piyasa uzmanlığı veya dış ilişkiler ile ilişkili olabilir. Böylece, saat endüstrisi örneğinde, batarya ile çalışan saatlerin ortaya çıkması, mekanik-enerji ve kaynak toplulukları açısından araştırma yapılmasını gerektirmektedir. Eksplotasyonun, şirketin mevcut bilgi tabanı üzerine inşa edilmesi ile ilişkili olduğu belirtilir. Organizasyon mevcut bir teknolojik yörüngede faaliyetine devam ettiği ve mevcut becerilerini ve yeteneklerini geliştirdiği süreçte operasyonlarını eksplotasyona doğru yönlendirecektir. Örneğin, İsviçreli saat imalatçılarının el-kol saatlerinden otomatik saatlere geçişi, mevcut mekanik mühendislik yeteneklerine dayanarak uygulamaya geçirdikleri bir tür eksplotasyondur (Smith ve Tushman, 2005:522-536).

Eksplotasyon yaklaşımı, erken başarı elde etme olasılığının daha yüksek olması nedeniyle, birbirine benzer çabaların yerine getirilmesiyle şirket için bir “başarı tuzağı” yaratabilmektedir. Bu durum istikrarı destekler ancak şirketin yeni fırsatlar bulmasını da engellemiş olur. Bir başka zorluk, karşılaşılan rekabetçi baskıların şirketi eksplotasyon ve eksplorasyon faaliyetleri arasında seçim yapmaya zorlayarak birisini diğerine göre önceliklendirmeye itmesidir. Şirketler eksplorasyon yapmak yerine kısa vadede kendilerine yarar sağlayacağına inandıkları eksplotasyona odaklanırlar. Şirketler, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini bir arada gerçekleştirme konusunda kaynak sınırlamasıyla karşı karşıyadır. Bir alana daha fazla kaynak tahsisi diğerine daha az kay-

nak sağlanması anlamına gelir. Özellikle eksplorasyon ya da eksplotasyona acil gereksinimin olduğu durumlarda birine göre diğerine öncelik verme cazibesi-ne direnmek mümkün olmayabilir (Brunner ve diğ., 2009).

Örneğin, birçok şirket, ekonomik kriz sırasında maliyet düşürme fırsatları aramak gibi mevcut operasyonları iyileştirmeye daha eğilimli olabilir. Benzer şekilde, eksplorasyon yeni veya büyüyen bir pazar segmentinde veya endüstrinin yaşam döngüsünün başında daha cazip görünebilir. Son bir meydan okuma, eksplorasyonu teşvik eden yapılar ve süreçlerin her zaman sömürüyü kolaylaştırmamasıdır. Son zamanlarda, 3M'nin CEO'su, süreçteki kusurları ve varyansı azaltarak kaliteyi iyileştirmeyi ve maliyetleri kontrol etmeyi amaçlayan organizasyon genelinde Altı Sigma yönetim tekniklerini başlattı. Bu eksplotasyon tipi çaba, birçok alanda iyi bir performans göstermesine rağmen, 3M'de kritik olan araştırma ve geliştirme fonksiyonuyla iyi uyum sağlamamıştır (Gunther, 2010:73-76).

Bu ikiye bölünme, AR-GE ittifaklarının değişen derecelerde temel araştırma ve artağan geliştirme çabalarını içerebileceğinden, eksplorasyon-eksplotasyon süreçlerini etkili bir şekilde bir araya getirememektedir. Bazı akademisyenler, yeni bilgi geliştirmeyi ve bu bağlamda hem eksplorasyon hem de eksplotasyonu içeren karma ittifaklardan bahsetmiş olsalar da önceki bilgiden yararlanılan ara faaliyetler olduğunu kabullendiler. Eksplorasyon ve eksplotasyonu sürekli yerine getirilen faaliyetler olarak kavramsallaştırılması, örgütlerin zaman içinde eksplorasyondan eksplotasyona ve tam tersine geçiş eğilimleriyle de tutarlıdır. Yeni bilgi edinme ve geliştirme yeteneği, kuruluşun mevcut bilgi tabanına bağlıdır. Sonuç olarak eksplorasyon, bir sonraki aşamada bilginin uygulanmasıyla eksplotasyona yol açmaktadır. Bir organizasyon ilk önce yeni bir teknoloji ile deneyler yapar ve buluşlar geliştirir ancak organizasyon bu deneyleri veya yeni edinilen bilginin uygulanmasını tekrarladığında, eksplotatif rutinler geliştirir ve bu bilgiye daha aşına olur. Sonuç olarak, eksplorasyon eksplotasyona dönüşür (Brunner ve diğ., 2009).

3.2. Eksplotasyon ve Eksplorasyon Arasındaki İlişkiler

Eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki ayrımın türden ziyade bir derece meselesi olduğu söylenir. Bu yüzden de eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri aralarında seçim yapılabilecek ayrı bir birer seçenek olarak değil her ikisi-

nin de bir arada yer aldığı bir süreklilikler seti olarak görülmelidir. Şirketlerde yeni bir inovasyon geliştirme sürecinde kullanılan bilgi ile kurumun mevcut bilgi tabanı arasındaki ilişkinin derecesi, söz konusu inovasyonun eksplorasyon ve eksplotasyon sürecinin sürekliliğine yapmış olduğu etkinin konumunu belirler (Rothaermel ve Deeds, 2004:201-221).

Bir şirket ürünlerini piyasaya sürmeye ve müşterilere ulaşmaya başladığında, bu ürünlerin bakım ve güncellemeleri aracılığıyla müşteri desteği gibi kaynaklarının belirli bir kısmını tahsis etmesi gerekir. Böylece, ürünler için lansman ve bakımı arasındaki değişim, şirketi bir ikilem içine sokar. Şirket kendisini inovasyon odaklı olmaya zorlamak amacıyla rekabetçi baskıyı kullanırken mevcut müşterileri tatmin etmelidir. Bu ikilem, eksplorasyon ve eksplotasyon arasında bir çelişki olarak düşünülebilir. Beklenti perspektifine göre, eksplorasyon ve eksplotasyon birbirinden bağımsızdır. Firmanın şu andaki faaliyetlerinin uyarlanabilirliğini sağlayabilmesi için eksplotasyonu gerçekleştirmesi ve aynı zamanda da gelecekte hayatını devam ettirebilmesi amacıyla eksplorasyonu uygulayabilmesi gerekir (Hsu ve diğerleri, 2013:58-67).

Eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki farklılık, eksplotasyonun mevcut ürünün hâlihazırdaki pazar kapsamının daha da iyileştirilmesine odaklanan inovasyon faaliyetlerinin uygulanması olduğu, eksplorasyonun ise şirketin yeni ürün/pazar alanlarına odaklanmasıyla ilgili olduğu belirtilir. Örgütsel öğrenme teorisi açısından ele alındığında, eksplotasyon ve eksplorasyon faaliyetleri öğrenme etkinliği olarak nitelendirilir. Eksplotasyon faaliyeti, şirketin araştırma faaliyetlerine ve örgütsel bilgiye dayandırılır. Bu kapsamda eksplotasyon, şirketin artağan inovasyonlar geliştirmeleri sürecinde radikal inovasyon inovasyonlar ortaya koymasına katkıda bulunur. Şirkette hem artağan hem de radikal inovasyonların eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi, fırsatların keşfedilmesinde ve mevcut işlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde etkili olur (Michl ve Picot, 2013:47).

Eksplorasyon faaliyetlerinin örgütsel düzeyde çeşitlilik ve değişiklik gibi kavramlarda kapsamlı olarak ilişkisi bulunduğu söylenir. Eksplotasyon düzeyindeki faaliyetlerin örgütsel düzeyde odaklanma, deneyimler edinme ve değişimleri en aza indirmeyi ifade etme kapsamında kullanıldığı görülüyor. Yine örgütsel biçimlerde uluslararası farklılaşmaya yönelik olarak pazar/ürün çeşitlendirme riski ve yeni bilgi ile kazanılan deneyimler eksplorasyon işaretleri olarak değerlendirilir (He ve Wong, 2004:481-494).

Eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki geçişlerin doğal bir durum olduğu belirtilir. Bu faaliyetlerin birbirleriyle çelişen veya karşıt doğası, bunlarla ilgili kaynak tahsisi sınırlandırmaları, örgütsel eylemsizlik ve varılması hedeflenen örgütsel sonuçlarla ilgili olarak karşımıza çıkan çeşitli stilize gerçeklerden kaynaklanır. Şirketler, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini desteklemek amacıyla kaynak tahsisi kararları alarak bilinçli seçimler yaparlar ve böylece her iki faaliyetten beklenen sonuçlar arasında geçişken bir süreç izlerler. Yine şirketler, acil olarak karşılına çıkan ihtiyaçlara cevap verebilmek için mevcut bilgilerinden faydalanma yerine, yeni bilgi arayışlarının ve potansiyel fırsatların desteklenerek uzun vadede inovasyonlar geliştirebilmek amacıyla kısa vadeli üretkenlik faaliyetlerine odaklanırlar (Mart 1991:71-87).

Şirketler benzer bir şekilde, mevcut teknolojilerin iyileştirilmesi, yeni becerilerin ve yeteneklerin geliştirilmesinden ziyade var olan yetkinliklerden yararlanmaya kaynak ayırarak gelecekte yaşanabilecek riskler karşısında kısa vadede güvenilirlik kazanırlar. Eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki gerilim, bugün için elde edilen yarar ve avantajların gelecek bakımından korunmaya devam etmesinin gerekip gerekmediğine karar verme problemine benzer. Esneklik ve değişim, eksplorasyon ile ilişkilidir. İstikrar ve eyleme geçmeme ise bilinen şeylere uyumu sınırlandıran eksplotasyon ile ilişkilidir. Eksplotasyona odaklanan organizasyonlar istikrarı, bir diğer deyişle statükonun devam ettirilmesini esneklikle yani inovasyonla takas etmiş olurlar. Dolayısıyla eksplotasyona odaklı şirketler, çevresel tehditler karşısında değişimler yapmayı zorlaştıran örgütsel eylemsizlik durumu oluştururlar. Eksplotasyona yatırım yapan kuruluşlar, eksplorasyon yani inovasyon yapmaya çalışırken büyük organizasyonel zorluklarla karşı karşıya kalırlar (Sorensen ve Stuart, 2000:81-112).

Eksplorasyon ve eksplotasyon genellikle, birbirinden farklı örgütsel sonuçlar üretir. Her ne kadar hem eksplorasyon hem de eksplotasyon zorunlu yaşam ve refah için gerekli olsa da kaynakların sınırlı olması şirketlerin bunlardan birine ilişkin faaliyetleri diğeri karşısında desteklemeye zorlar. Eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki dengeler bu içsel farklılıkların altını çizer. Eksplotasyonla elde edilen getiriler eksplorasyonla elde edilen gelirlerle karşılaştırıldığında, eksplorasyondan elde edilen geri dönüşler daha az kesinliğe ve öngörülebilirliğe sahip olup, zaman ufku daha geniş ve şirketin eylem odağının da oldukça dışındadır. Bununla birlikte, kuruluşlar gelecekteki ekonomik kazanımları sağlamak için yeni bilgi ve pazar fırsatlarını keşfetmeye yatırım yapmalıdır.

Özetle, kaynak-tahsis kısıtlamaları ve örgütsel uyum ve sonuçlardaki tutarsızlıklar, eksplotasyon ve eksplorasyon arasındaki dengeleri dikte eder (Levinthal ve March, 1993:95-112). Aşağıdaki Tablo 3.1’de eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri karşılaştırılmaktadır.

Tablo 3.1. Eksplorasyon ve Eksplotasyonun Karşılaştırılması

	Eksplorasyon	Eksplotasyon
Sonuçlar	Yeni tasarımlar, yeni pazarlar ve yeni dağıtım kanalları	Eldeki mevcut tasarımlar, bugün odaklanılan pazarlar, var olan dağıtım kanalları
Bilgi Tabanı	Yeni bilgi ve eldeki mevcut bilgiden hareketle geliştirilecek bilgiyi gerektirir	Elde var olan Mevcut bilgi ve becerilerin geliştirilmesiyle elde edilen bilgi ve beceriler
Sonuçların Kaynağı	Araştırma, değişim, esneklik, deneyim ve risk alma	İyileştirme, üretim, etkinlik ve uygulama
Performansa Etkisi	Uzun vadede zamanla faydalı olur	Kısa vadede yararlı olur

Kaynak: March, 1991:71-87

Şirketlerin rutinlere yakalanma olasılıkları, özellikle eksplotasyon çabalarına daha çok odaklananlar açısından oldukça yüksektir. Çünkü eksplotatif özellikteki faaliyetler onlara kendileri için daha fazla arzulanan, öngörülebilir olan ve onları eksplorasyona odaklanmaktan ziyade daha fazla eksplotasyona yönlendiren belirli bir deneyimi sunar. Eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerini tamamlayıcı olarak görmek, mevcut olanakların değerlendirilmesi, yeni olasılıkların araştırılması ve yeni fırsatların keşfedilmesi konusunda şirketlerin sahip oldukları kapasitelerini ve mevcut ürünlerini geliştirmelerine yardımcı olacak şekilde, aralarındaki ilişkiyi geliştirmesi anlamına gelir. Ayrıca, her iki süreçten de elde edilen eksplorasyon ve eksplotasyona ilişkin yeni bilgiler şirketin daha fazla gelişmesine önemli katkılar yapacaktır. Ayrıca hem eksplorasyon hem de eksplotasyonun, öğrenme ve inovasyonla ilişkisinin olduğu ancak her iki ilişkinin aynı türden olmadığı söylenebilir (Gupta ve diğerleri, 2006).

Eksplotasyona önem veren şirketlerin, büyük ve ani örgütsel değişimlerden kaçındıkları, daha yüksek performans ve sürdürülebilirlik elde etmeye çalıştıkları, örgütsel eylemsizliği teşvik ettikleri ve daha yüksek satış artışı gerçekleştirmeye çalıştıkları görülür. Eksplorasyona öncelik veren şirketler ise öğrenme kapasitesini daha da geliştirmeye hem evrimci hem de devrimci değişimlerle kar elde etmeye çaba gösterirler. Eksplorasyon ve eksplotasyon çabalarının birbirini tamamlayan ve birbirini güçlendiren unsurlar olduğu ve her ikisinin de üstün yetenekliliğe ulaşabilmek için gerekli olduğu söylenir (Tushman, 2011). Yapılan bir çalışmada, Toyota'nın ürün geliştirmesinde eksplorasyon ve eksplotasyonun bir arada bulunduğu gözlemlenmiş ve iki faaliyetin birbirlerini tamamlayıcı oldukları sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde, robotik endüstrisine ilişkin bir çalışmada da bazı araştırma kuruluşlarının eş zamanlı biçimde eksplorasyon ve eksplotasyon aktivitelerini birlikte takip edebileceğini gösteren, eksplorasyon kapsamının (örneğin, keşif) ve derinliğinin (yani eksplorasyonun) yeni ürün geliştirme üzerinde olumlu bir etkileşim yarattığı tespit edilmiştir (Katila ve Ahuja, 2002:1183-1194).

Benzer şekilde, ittifak portföyünü geliştiren bir kurum teknoloji ittifaklarından pazarlama ittifaklarına kayabilir, ancak herhangi bir zamanda ittifak portföyü eksplorasyon ve eksplotasyon ittifaklarının bir kombinasyonunu içerecektir. Dolayısıyla, bu iki faaliyet arasındaki ayrımı ortadan kaldıran doğal bir eksplorasyon-eksplotasyon döngüsü vardır. İnovasyon eksplorasyon ve eksplotasyon gibi belirli bağlamlarda, eksplorasyonun eksplotasyonu takip ettiği, birbirini izleyen aşamalar olarak hizmet eder. Eksplorasyon ve eksplotasyonun bu türden geçişliliği iyi bir seçim modeli olmasından çok, bir süreklilikle tanımlanır. Geçişliliğin yanı sıra eksplorasyon ve eksplotasyon kavramı, göreceli olarak, belirli bir örgüt ya da birim açısından tanımlanması gerektiği için göreliliğe tabidir. Bazı bilgi teknolojileri veya pazarlar bir kuruluş için yeni olabilir ancak bir başkasına tanıdık gelebilir. Sonuç olarak, bir kuruluşun eksplorasyon çabası başka biri tarafından eksplotasyon olarak düşünülebilir. Örneğin, radyal lastik teknolojisi ABD'li lastik üreticileri için eksplorasyon olurken, aynı teknoloji Michelin için eksplotasyondur (Sull, 1999).

3.3. Üstün Yetenekli Şirket Yapısı

Üstün yeteneklilik, şirket yönetimlerini eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki paradoksları yönetmelerinin zor olduğunu kabullenmeye yönel-

ten, birbirlerine oldukça muhalif görevlerin ikili bir perspektifle yönetilebilmesi olarak ifade edilir. 1970'lerde Duncan (1976), farklı örgütsel yapıların farklı örgütsel görevler için uygun olduğunu ve şirketlerin bir yandan inovasyona odaklı çabaları devam ettirirken diğer taraftan farklı çalışma modellerine geçebilmeleri gerektiğine dikkat çekiyordu. Bazı yazarların bu konuya operasyonel ve stratejik görevler arasındaki farklılığı örnek olarak gösterdikleri olsa da bu özel konuyu inovasyonla ilişkilendiren ilk örnektir. O tarihten günümüze kadar üstün yeteneklilik konusunun çeşitli eşitsizliklere uygulandığı görülmektedir. Bütün bu uyumsuzlukları birleştiren uygulama modeli olarak üstün yeteneklilik boyutlarının her zaman taban tabana zıt oldukları belirtilmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004:209-226).

Organizasyonların yerine getirilen görevin türüne bağlı olarak birden çok yapıyı kullanabilecekleri söylenmektedir. Bu görüşün dayandığı temel varsayım, organizasyonların dışsal karmaşıklık düzeylerinin onların aynı anda çeşitli çevresel faktörlerle uğraşmak zorunda kaldıkları kadar yüksek olduğudur. Bundan dolayı şirketteki her iş biriminin aynı anda birkaç yapıyı birlikte kullanabilmesi gerekir. Girişimcilikle ilgili çalışmaların, şirketteki günlük işlerin tamamlayıcı hâline getirilmesi üstün yetenekli yönetimin başarısı konusunda yaşanan çelişkilerin üstesinden gelmesine yardımcı olacağı belirtilmektedir. Üstün yetenekli şirket yapısını uygulayan çok sayıda işletme vardır. Bu şirketler arasında Nokia ve GlaxoSmithKline, Seiko, Hewlett-Packard, Johnson ve Johnson sayılabilir (Tushman ve O'Reilly, 1996:8-30).

"Ambidextrous" (üstün yetenekli) kavramı, kelimenin tam anlamıyla "iki elini de eş zamanlı olarak ve eşit beceride kullanabilen kişi anlamına gelir. Yönetim literatüründe, bir örgütün çatışma hâlindeki faaliyetleri eş zamanlı olarak gerçekleştirme yeteneğini ifade etmek amacıyla kullanılır. Örgütsel üstün yeteneklilik, zamanının en önemli konularından biri olmuştur ve sadece bilim insanları için değil, aynı zamanda endüstri sektöründeki şirketler için de örgütsel ve bilgi yönetimi alanları açısından çok önemli bir konudur. Üstün yeteneklilik eksplorasyon ve eksplotasyon, esneklik ve verimlilik, radikal ve sürekli inovasyonlar, uyum ve adaptasyon gibi karmaşık ve çelişen bileşenlerin yönetim yeteneğini ifade eder. Bu müdahale faaliyetlerinin bir şirkette aynı anda yönetilmesi gerekir. Bu, örgütsel ikilemin ana konusudur (Gibson ve Birkinshaw, 2004:209-226).

Üstün yeteneklilik kavramı, keşif ve keşif faaliyetlerinin eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi hedefine yönelik olarak sergilenen çabaları ifade etmek için kullanılır. Keşif ve keşif faaliyetlerini bütünlük hâle getiren şirketlerin hem bugünkü hem de gelecekteki hangi hedeflerin gerçekleştireceğinin açık ve anlaşılır biçimde belirlendiği şirketler olduğu belirtilir. Fakat bu hedeflere ulaşılmasını zorlaştıran asıl husus, keşif ve keşif faaliyetlerinin her ikisinin de eş zamanlı olarak yerine getirilmesidir. Bu hedefe ulaşmada karşılaşılan asıl zorluk, her iki faaliyetin de aynı anda yürütülmesi gereğidir. Üstün yeteneklilik özelliğinin ilk kavramsallaştırıldığı çalışmalarda, karşıt amaçların eş zamanlı olarak takip edilmesinden söz edilmemiş bunun yerine bu faaliyetlerin sırayla yerine getirilmesi önerilmiştir. Ancak bu takip, uzun süren keşif dönemleri içerisinde kısa süreli keşif çabalarının yerine getirildiği noktasal denge kavramıyla açıklanmıştır. Şirketlerde üstün yetenekli yönetim yaklaşımı uygulanmasıyla keşif ve keşif faaliyetlerinin eş zamanlı bir şekilde dengelenmesine ihtiyaç vardır (Benner ve Tushman, 2003:238-256).

Üstün yetenekli (ambidextrous) yönetimin temel varsayımı, girişimcilik faaliyetlerinin sadece örgütsel yaşam döngüsünün başlangıcında değil, sürekli olarak sürdürülebilir bir organizasyon inşa edilmesi için gerekli olmasıdır. Bu tür girişimci hedefler sadece aşamalı veya artan inovasyonla değil daha çok mimari veya aralıklı inovasyonla, yani mevcut teknolojinin yeniden yapılandırılmasını veya tamamen yeni olan alt sistemlerin veya süreçlerin takip edildiği yeni ilkelerin tasarlanmasını da içine alır. Girişimcilik fırsatlarının keşfedilmesi, çevresel tarama ve dışsal düzeyde öğrenme gibi stratejik yönetim kavramlarıyla yakından ilişkili bir görevdir (Tushman ve Smith, 2004:1-10).

Örgütsel üstün yetenekliliği etkileyen en önemli faktör, onun formel yapısıdır. Farklı görevleri yürütmek için farklı birimleri bilinçli olarak ayırarak, örgütler keşif ve keşiften dolayı ortaya çıkan çelişen talepleri çözmeyi başarabilirler. Yapısal üstün yeteneklilik yaklaşımında temel düşünce, örgütsel yapıdaki organizasyonel tasarım teorilerinin mantığını izler. Bu da organizasyonel yapıdaki bilgi ile ilgili faaliyetleri destekler. İnovasyonu etkileyen örgütsel faktörlerin en önemlilerinden dördünün yapısal düzenleme olarak resmileştirme, merkezileşme, yatay farklılaşma

ve dikey farklılaşma olduğu söylenir. Diğer bazı araştırmalar, yapılandırma, karmaşıklık, formalizasyon ve merkezileşmenin kritik rolü olduğunu belirledi. Araştırmalarda ademi merkezîyetçilik ve biçimselleşme en çok incelenen iki yapıdır. Üstün yetenekli örgütler olma konusunda daha kesin bir tabloya gelince, üstün yetenekli organizasyon tasarımlarının, oldukça farklılaşmış fakat zayıf bir şekilde entegre edilmiş alt birimlerden oluştuğudur. Eksplorasyon birimleri küçük ve merkezsizleştirilmiş, gevşek kültürler ve süreçler olsa da eksplorasyon birimleri sıkı kültürler ve süreçlerle daha büyük ve daha merkezileşmiştir. Eksplorasyon birimleri, sıklıkla küçük kazançlar ve kayıplar yaratarak ve denemeler yaparak başarılı olurlar. Süreç yönetimi, denemeyi uygulamaya koyma eğiliminde olduğundan bunun eksplorasyon birimlerine ve süreçlerine nüfuz etmesinin engellenmesi gerekir. Aksine, değişkenliği azaltarak ve verimliliği ve kontrolü en üst düzeye çıkararak başarılı olan eksplorasyon birimleri, süreç yönetimi çabalarıyla ilgili sıkı koordinasyon için ideal bir yerdir (Benner ve Tushman, 2003:252). Üstün yetenekli organizasyonun özellikleri aşağıdaki Tablo 3.2’de ortaya konulduğu gibidir.

Tablo 3.2. Üstün Yetenekli Organizasyon: İki Karşıt Özelliğe Bir Arada Sahip Olma

Boyutlar	Eksplotatif Şirket	Eksploratif Şirket
Stratejik Niyet	Maliyet, kar	İnovasyon, büyüme
Kritik Görevler	Operasyonlar, etkinlik, artağan inovasyon	Adapte olabilirlik, yeni ürünler, atılım inovasyonu
Yetenekler	Operasyonel	Girişimsel
Yapı	Formal, mekanistik	Uyumcu, gevşek
Kontrol, Ödüller	Marjlar, verimlilik	Dönüm noktaları, büyüme
Kültür	Etkinlik, düşük risk, kalite, müşteriler	Risk alma, hız, esneklik, deneyler yapma
Liderlik	Otokratik, yukarıdan aşağıya	Vizyoner, kapsayıcı



Üstün Yetenekli Liderlik

Üst düzey takım entegrasyonu, ortak vizyon, değerler ve ortak üst düzey takım ödülleriyle birlikte farklı düzenlemelerin devam ettirilmesi

Kaynak: O'Reilly ve Tushman, 2013:324-338

Üstün yetenekli (ambidextrous) yönetimin temel varsayımı, girişimcilik faaliyetlerinin sadece örgütsel yaşam döngüsünün başlangıcında değil, sürekli olarak sürdürülebilir bir organizasyon inşa edilmesi için gerekli olmasıdır. Bu tür girişimci hedefler sadece aşamalı veya artağan inovasyonla değil daha çok mimari veya aralıklı inovasyonla, yani mevcut teknolojinin yeniden yapılandırılmasını veya tamamen yeni olan alt sistemlerin veya süreçlerin takip edildiği yeni ilkelerin tasarlanmasını da içine alır. Girişimcilik fırsatlarının keşfedilmesi, çevresel tarama ve dışsal düzeyde öğrenme gibi stratejik yönetim kavramlarıyla yakından ilişkili bir görevdir (Santoro ve diğ., 2007:1-10).

Üstün yetenekli şirketler, ek örgütsel maliyetlerle karşılaşabilir ve bu nedenle makro bir bakış açısının benimsenmesi gerekir. Üstün yetenekli şirketler, toplum veya sektör düzeyindeki çabalara odaklanırlarken, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri arasında bir denge kurulması, uzmanlaşma ile saf Ar-Ge bölümleri ile saf üretime odaklanan şirket birimleri arasında karşılıklı etki-

leşim kurulmasıyla mümkündür. Bununla birlikte, böyle bir pozisyon sadece kısa vadeli bir perspektif için kabul edilebilir. Üstün yetenekli yönetim modeli bakımından uzun vadeli şirket perspektifi, organizasyonların geçmişin mirası içerisinde sıkışıp kalmalarını önler ve çevresel etkenler değiştikçe bunlara uyum sağlanması suretiyle başarısızlıkların ortadan kaldırılmasına yardımcı olur. Sadece tek yönlü üstün yetenekli yönetim tarzına odaklanma, özellikle kısa vadede başarı elde edilmesine yönelik etkin bir garanti sağlar. Ancak böylesi bir düşünce tarzı da özellikle, uyumlaşmaya odaklanılması söz konusu olduğunda, uzun vadede başarısızlığı kaçınılmaz duruma getirir (Tushman ve O'Reilly, 1996:8-30). Üstün yetenekli şirket yapısının oluşturulması sürecinde, şirketi oluşturan her unsurda radikal bir değişimin gerçekleştirilmesi gerekli olur. Sözü edilen değişimin odaklanması gereken altı unsur vardır (Nieto-Rodriguez, 2014):

Liderlik ve kültür: Liderlik, şirkette her faaliyetin başladığı ve bittiği yerdir. Şirketin kültür ve değerleri zaman içinde tanımlanmasına ve on yıllarca değişmeden kalmasına rağmen, CEO ve üst yönetim bu unsurları mesajlarıyla ve eylemleriyle herhangi bir noktada değiştirebilir. Üstün yetenekli bir organizasyonda, CEO değişimin ana itici gücüdür; bu nedenle, kültürü ve değerleri benimseyen ve bu ilkeleri kuruluşun geri kalanına iletmede üst yönetimin desteğini alan ilk kişi olmak zorundadır. Üst yönetimin, iş dünyasının ve iş değişim faaliyetlerinin bağımsız olarak nasıl çalıştığının ve bunların nasıl etkileşimde bulunduğu bilincinde olduğunun farkında olması gerekir.

İnsanlar ve yetenekler: Çok yönlü bir organizasyonun insanlar ve beceriler dengesine en büyük zorluk, genellikle iki farklı HR modeli setini kusursuz bir şekilde hizalamaktır. Kuruluş, önce iş dünyasının yönünü tanımlamalı ve ardından iş modeli ile bütünleştirmelidir. Yüksek motivasyonlu çalışanlar, dönüşümlü olarak iki yılda bir deneyim kazanacak, örneğin pazarlama pozisyonunda iki yıl geçirecek ve ardından bir CRM uygulama projesini yönetecek. Çalışanlar daha önce büyük bir projeyi yönetmemişlerse (Hollanda'daki şirket, Philip'te olduğu gibi) yöneticiler olamazlar. İK yönetiminin bu farklı modellerden haberdar olması ve kuruluşun İK politikalarını tanımlarken bunları dikkate alması önemlidir.

Yapı ve yönetim: Doğru örgütsel ve yönetsel yapıya sahip olmak, üstün yetenekliliğin karşısındaki en büyük meydan okuma hâline gelmektir. Bir or-

ganizasyon içinde değişiklik yapmak son derece karmaşıktır ve bu iki temel nedenden ötürüdür: İlk olarak, çalışanların geçmişte birlikte başlarından geçen hikâyeler olarak paylaştıkları deneyimler ve ikincisi de insan davranışlarıyla ilgili olanlar. İlk olarak, kuruluşlar uzun yıllar boyunca inşa edilmişlerdir ve zamanla onlar eski alışkanlıklarını kaybetmiş, çalıştırılması için pahalı ve gerçeklerden uzak bir şekilde dokunulmaz hâle gelirler. İkincisi, bir örgütü oluşturan yüzlerce ve bazen binlerce bireyin eski alışkanlıklarına sahip olmaları onları, sık sık değişime karşı çıkmaya yöneltir. Bu denge, doğru dengeyi bulmak için en zor iş unsurlarından biridir, çünkü hem organizasyon hem de dış çevre sürekli olarak değişmekte ve değişmektedir. Şirketin dış çevresindeki değişime uyumlu olması ile şirket içinde yapılan faaliyetler arasında doğru bağlantıları uygulamak, stratejinin uygulanması bakımından çok önemlidir. Bu optimal dengeye ulaşırsa organizasyon, değişen çevreye aşırı derecede duyarlı hâle gelir ve rekabete hızla tepki verebilir. Sonunda, organizasyon kendi sektöründe trendleri belirleyici olabilir.

Süreçler ve Yöntemler: Süreç, yöntemler ve standartlar, işin kurum genelinde tutarlı bir şekilde yapılmasını sağlamak için gereklidir. Süreçler sadece performans ve verimliliği ölçmeye yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda sürekli iyileştirmeleri kolaylaştırır ve şirket yönetimi üzerinde daha iyi kontrolü de sağlar. Proje ve program yönetimi, merkezi değişim süreçleridir. Bu metodoloji, hedefleri daima yönetim ve projelerin yürütülmesinde tutarlılığı sağlamak olan bir dizi standart, şablon, rol, sorumluluk ve yönetim organlarından oluşur. Tüm yeni proje fikirlerini toplamak için yapılandırılmış bir yaklaşım olmalıdır. Yeni proje fikirlerini önceliklendirmek ve seçmek için bir prosedür belirlenmelidir. Seçim süreci, yeni teklifin değerlendirildiği ölçütlere dayanarak adil ve şeffaf olmalıdır. Yeni fikirleri analiz etmek için ortak olarak kullanılacak kriterlerden bazıları net bugünkü değer (NPV), yatırım getiri oranı (ROI), geri ödeme süresi, stratejik uyum, risk ve karmaşıklık ve bağımlılıklardır. Çok yönlü bir organizasyon hâline gelmek için, iş kolu ve iş değişikliği süreçleri ve yöntemleri belirli kritik noktalarda birbirine bağlanmalıdır. Eğer bu bağlantı noktaları eksikse, şirket genel olarak baskın boyutu olduğu için iş kolu yönünde çok dengesiz kalacaktır.

Sistemler ve araçlar: Yukarıdaki iyileştirmelerin hiçbiri, hem iş değiştirme bileşenlerinin yürütülmesini ve hem de onların yönetilmesini destekleyen bir dizi kritik sistem ve araç olmadan gerçekleştirilemez. Her boyut, işteki rolünü

etkili bir şekilde gerçekleştirmek için gerekli olan belirli uygulamalara sahiptir. Aslında, işletmenin her iki tarafını da kapsayacak tek bir araç bulunmamakta ve yönetimin stratejilerinin uygulanmasını takip etmesine izin vermek için bilgilerini sağlamlaştırmaktadır. Her şeyi kapsayan strateji yürütme aracı henüz icat edilmemiştir. Öte yandan, böyle bir aracın eksikliği ile düzenli olarak karşılaşmak, gelecekteki gelişimi için bir temel oluşturması gerektiğine inanılan geçici bir çözüm bulunmasını sağlar. Bu geçici çözüm, simülasyon işlevleriyle dinamik bir zenginleştirilmiş veri deposuna dayanan bir strateji yürütme sistemi oluşturmayı içerir. Veri ambarı, işleyiş ve iş değişikliği boyutunda kullanılan tüm ilgili sistemlere bağlanır ve yalnızca yönetim için stratejinin oluşturulması ve takibi için gerekli olan ilgili verileri çıkarır.

Kurumsal performans yönetimi: Kurumsal performans yönetimi, performans yöneten ve önceden tanımlanmış operasyonel, ticari ve stratejik hedeflere göre ölçen bir çerçeveye (örneğin, süreçler, araçlar, performans göstergeleri) verilen addır. Çok iyi bilinen strateji uygulama metodolojilerinden bazıları; Toplam Kalite Yönetimi (TQM), Ekonomik Katma Değer (EVA), Altı Sigma (6 Σ) ve Faaliyete Dayalı Maliyetlendirme (ABC) yöntemleridir. Ancak en yaygın kullanılanı, 1992'de Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Balanced Scorecard'dır. Kurumsal performans yönetimi, firmanın daima stratejik hedeflerinin yürütülmesini yönetmeye odaklanan yukarıdan aşağıya bir çerçeve olmalıdır. Hem iş dünyasını hem de iş değişim boyutlarını kapsamalı ve şirketin stratejik yol haritası ile ticari ve operasyonel hedeflerin uygulanmasını izlemelidir.

3.4. Üstün Yetenekli Şirket Yapısının Tasarım Süreci

Şirketlerin şiddetli rekabette varlıklarını devam ettirebilmeleri için yeterli düzeyde eksplotasyon çabalarına odaklanmaları ve gelecekte de hayatta kalabilmek amacıyla yeterli enerjiyi ortaya koymaları gerektiği söylenir. Şirketler, eksplotasyon ve eksplorasyon arasındaki dengenin sağlanabilmesi için kendi iç kaynaklarından veya dış kaynaklardan yararlanabilirler. Eksplorasyon ve eksplotasyon farklı ve tutarsız örgütsel mimari ve süreçlerle ilişkilendirilir ve şirketlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri arasında denge kurmaları gerekir. Her iki süreç arasındaki dengenin kurulması kolay değildir ve temel birtakım organizasyonel zorluklar ile takım düzeyinde deneyimsel zorluklar yaratabilir. Üst düzey yönetim ekibinin rolü, geleceğe yönelik organizasyonlarla sürdürülebilir rekabet avantajı el-

de etmek için, zorlayıcı durumların üstesinden gelmek ve keşif ve sömürücü faaliyetleri birleştirmek için önemli bir rol oynamaktadır (Rothaermel ve Alexandre, 2009:759-780).

Üstün yetenekliliği oluşturmak için şirketler çevrelerinin çeşitliliğini ve dinamizmini anlamalı, uygun yaklaşımı seçmeli ve uygulamalıdır. Her yaklaşım farklı bir dizi örgütsel müdahaleyi gerektirir ve üst yönetim için farklı bir rol anlamına gelir. Şirketteki birimlerin birbirinden ayrılması gerektiğinde, eksplostasyon ve eksplorasyon odaklı iş birimlerinin hangileri olduğunun belirlenmesi gerekir. Bu birimlerin hedefler, kaynaklar, yetenekler ve risk yönetimi yaklaşımları birbirinden ayrılarak aralarında net sınırlar belirlenmelidir. Üst yöneticilerin buradaki rolü, strateji stili ve çevre arasında uyum oluşturmak ve zaman içinde tarzı modüle etmektir. İnsan kaynakları ve bilgi teknolojisi gibi merkezi işlevler, zaman içinde bireysel grupların değişen ihtiyaçlarını karşılayacak kadar esnek olmalıdır. Üstün yeteneklilik konusunda uzmanlaşma zor olsa da ortaya çıkan eksplorasyon ve eksplostasyon paradoksuyla mücadele eden yöneticiler için giderek daha kritik bir yetenek hâlini almaktadır (Reeves ve diğ., 2013:1-5). Şirketlerin örgütsel üstün yeteneklilik becerisi elde etmek ve bunun neden olduğu paradoksları ele alabilmeleri için takip edebilecekleri birçok seçenek vardır. Aşağıdaki başlıklarda, bu seçeneklerin açıklanmasına çalışılmaktadır.

Şirketin üst yönetiminin, yapısal üstün yeteneklilik aracılığıyla “zihinsel dengeleme”yi yapması gerekir. Karşılıklı görevler arasında artık organizasyonun her bir üyesinin başarılı dengelemeye katkıda bulunmaları isteniyor. Üstün yetenekli şirket yönetimine bu yeni yaklaşım “bağlamsal üstün yeteneklilik” olarak ortaya çıkmıştır. Bir firma yapısal olarak üstün yetenekliyse, farklı organizasyonel bölümlerin farklı yetkinlik ve tutumlara sahip çalışanlara ihtiyacı olacaktır: temel olarak eksploratif iş birimleri için esnek, yüksek performans odaklı iş gücü ve eksploitatif iş birimleri için uzun vadeli performans yönelik daha istikrarlı bir iş gücünün olması gereklidir. Üstün yetenekli bir kuruluş inşa etmek isteyen yöneticiler için, beş önemli derse odaklanılması yararlı olacaktır (Birkinshaw ve Gibson, 2004:47-55):

Organizasyon içeriğinizi teşhis edin. Bir kuruluş yüksek performanslı bir içeriğe doğru adımlar atmadan önce, performans yönetimi, sosyal destek ve ikisi arasındaki denge açısından nerede durduğunu keşfetmelidir. Basit bir teşhis aracı, şirket genelindeki çalışanların büyük bir kesiminden gelen yanıtları içe-

ren, temel, faydalı bir nicel analiz üretilmesidir. Bu süreç, organizasyondaki bağlamın daha niteliksel bir düzeyde tartışılmasıyla desteklenebilir. İki analizin birbirini güçlendirdiği ölçüde, organizasyonun yüksek performansa doğru ilerlemesi için hangi hatlarda hangi değişikliklerin yapılması gerektiğine dair güvenilir bir tablo ortaya çıkmaktadır.

Farklı birkaç düzeye odaklanmak suretiyle tutarlı biçimde yönetin. Belirli örgütsel katmanların ödüllendirme veya risk yönetimini teşvik etme gibi başarıyla tutarlı bir şekilde bağlantılı olduğuna dair bir kanıt bulunamamıştır. Üstün yetenekliliği sağlayan bir organizasyonel bağlam inşa etmenin birçok yolu vardır. Ancak, yüksek performanslı şirketler, sadece birkaç kaldıraç üzerinde odaklananlardır. Örneğin, Scotch, denklemin sosyal destek tarafını desteklemeyi amaçlayan kollara odaklanmaya karar verdi: mesleki gelişim, bilgi aktarımı ve daha katılımcı bir stratejik planlama süreci. Uygulananlar ne kadar tutarlı olursa, kurumdaki çalışanların yoldaki değişiklikleri anlamayı kolaylaştırır. Örgütsel bağlam, tek başına yüksek performans yaratmadığı, ancak zaman içinde yüksek performansa yol açan bireysel düzeydeki üstün yetenekliliği mümkün kıldığından, tutarlılık çok önemlidir.

Şirketin bütün düzeylerinde anlayış birliği oluşturun. Yapılan bir anket araştırmasında, ankete katılanların kurumsal hiyerarşide düşük düzeyde olduğu, kuruluşun çok yönlü özelliklerini erozyon etkisi olarak adlandırılan bir modeli az puanladığı görüldü. Şaşırtıcı bir şekilde, erozyon etkisinin büyüklüğü şirketin performansı ile değişiyordu. Daha düşük performanslı şirketlerde, ön sıradaki çalışanlar, organizasyonel bağlam öğelerini, üst yönetimdeki meslektaşlarına kıyasla 7 puanlık bir ölçekte ortalama 1,5 puan daha düşük bir oranla derecelendirdi. Daha etkin ve daha yüksek performanslı şirketlerde, derecelendirme eşitsizliği tipik olarak 0,5 puan veya daha azdı. Çalışmanın görüşme bileşeni, erozyon etkisinin, kurumdaki iletişimin tutarlılığı ve kalitesinin bir ölçütü olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel bağlamın, üstün yetenekliliğin yaratılmasında etkili olması için, mesajın organizasyon boyunca açık ve tutarlı bir şekilde dağıtılması gerekmektedir. Alt düzeydeki çalışanlar, üst yönetimin girişimlerini gerçekten idrak etmedikçe, inisiyatiflerin bireylerin üstün yeteneklilik kapasitesi üzerinde asgari bir etkisi olacaktır.

Bağlamsal ve yapısal üstün yetenekliliği birbirlerini tamamlayıcı olarak ele alın. Üstün yeteneklilikle ilgili önceki tüm araştırmaların hemen hemen hepsi, uyum odaklı ve uyarlanabilirliğe yönelik faaliyetler arasındaki ya-

pısal ayrılığa odaklanmıştır. Bu yaklaşımın son derece etkili olabileceğine dair kanıtlar vardır, ancak çözdüğü kadar çok sorun yaratabileceğine dair kanıtlar da vardır. Örneğin, British American Tobacco, Royal & SunAlliance ve British Airways dâhil olmak üzere birçok büyük şirket, yeni iş fikirlerini beslemek için dot-com patlaması sırasında kurumsal girişim birimleri kurdu, ancak bu birimler, en nihayetinde çekirdek iş ile yeterli bağ dokusuna sahip olmadıkça, şirketin stratejisi ile bağlantılı ve alakasız hâle geldi. Bağlamsal üstün yeteneklilik, yapısal üstün yetenekliliğe alternatif değildir, ancak tamamlayıcıdır. Yapısal ayrılık zaman zaman gerekli olabilir fakat aynı zamanda geçici olmalı, yeni bir inisiyatif almak için gereken alanı ve kaynakları sağlamak için bir araç olarak ele alınmalıdır. Nihai hedef, ana akım örgütü ile mümkün olan en kısa zamanda yeniden bütünleşmedir. Bağlamsal üstün yeteneklilik hem ayrışmayı hem de yeniden bütünleşme süreçlerini geliştirebilir.

Bağlamsal üstün yeteneklilik, liderlik güdümlü olarak değil, liderliği harekete geçirici olarak görülmelidir. Üstün yeteneklilik, yalnızca resmi yarıda ya da karizmatik bir liderin vizyonu ile ortaya çıkmaz. Bunun yerine, büyük ölçüde, bireylerin enerjilerini nasıl ve nereye odaklayacakları konusunda kendi seçimlerini yaptıkları bir destekleyici bağlamın oluşturulmasıyla başarılmaktadır. Diğer bir deyişle liderlik, organizasyondaki herkes tarafından görülebilen bir özellik hâline gelir. Üstün yetenekliliğe yönelik itici güç, bazen yukarıdan aşağıya inisiyatifler tarafından yönlendirilebilir ancak amaç, organizasyonun her düzeyinde ve her yerinde hâlihazırda var olan liderlik yaklaşımı konusunda bugünden geleceğe doğru yönelmesidir.

3.4.1. İçsel Adaptasyona Karşı Dışsal Adaptasyon Seçeneği

Hızla değişen rekabet ortamlarında şirketler değişme baskısı ile karşı karşıyadır. Sadece hayatta kalmaları değil, şirketlerin büyümesi ve başarılı olma isteği nedeniyle hızlı değişen çevreye uyum sağlamak istiyorlar. Ancak uyum baskısı firmalar için gerilim yaratıyor. Şirketler, bu gerginliğin üstesinden gelebilmek için, içsel adaptasyonu kullanabilir veya değişim problemini başkalarına aktarabilirler. Bu kapsamda firmaların ittifaklar gibi dış kaynak kullanımına yönelmeleri ya da kendi iç kaynakları veya teknolojilerden de yararlanmaları gerekir (Baden-Fuller ve diğ., 1997:89-110).

Şirketlerin belirli kaynakları ve yeterlilikleriyle sürdürülebilir avantajı elde etmeye daha fazla odaklandıkları görülmekte ancak hiçbir şirketin, kendilerini

başarıya götürebilecek tüm iç kaynaklara ve yeteneklere sahip olmadıkları da bilinmektedir. Şirketler kendi iç kaynaklarını ve yeterliliklerini değerlendirmenin ötesine geçerek, kendi rekabet çevresindeki şirketler arası iş birliğine katılma becerisine daha fazla önem vermektedir. Çünkü şirketlerin kendi sahip oldukları kapasiteyle ortaya koyamayacakları yetenekleri ve kaynakları kullanabilme avantajı söz konusudur. Dış kaynak kullanımı harici kaynakları kullanmanın bir yoludur. Dış kaynak kullanımı, kurum içi gerçekleştirilmeyen faaliyetlerin dışarıdan bir tarafa aktarılması olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, şirket yönetimleri, şirketin ana yeterlilikleri konusunda dış kaynaklarından yararlanmamaya dikkat etmelidir. Bunun nedeni de şirketlerin becerileri ve bilgileri, değer zincirindeki benzersiz kaldıraç kaynakları ve rakiplerine oranla baskın faaliyetleri ve alanlarının onlara uzun vadeli rekabet avantajı sağlamasıdır (Powell, Koput ve diğ., 1996:116-145).

Dış kaynakların kullanılmasının bir başka yolu da ittifaktır ve bu konudaki ittifaklar, eksplorasyon ittifakları ve eksplotasyon ittifakları olarak sınıflandırılabilir. Eksplorasyon ittifakları, yeni bir ürün veya hizmetin keşfedilebilmesi amacıyla daha çok araştırma faaliyetlerine odaklanarak örgütler arası iş birliği yoluyla kaynak ve becerilerin kullanılmasıdır. Eksplotasyon ittifakları araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde, daha çok geliştirme sürecine odaklanarak pazarlar üzerinde daha fazla etkisi olabilecek ürün veya hizmete sahip olan sinerjilerin yaratılması amacıyla şirketler arasındaki mevcut yetkinliklerin iş birliği yoluyla kullanılmasıdır (Rothaermel ve Deeds, 2004:201-221).

İçselleştirme ya da dışsallaştırma konusunda karar vermenin zor olduğu söylenir. Çünkü her birinin kendine göre bir avantajı veya dezavantajı vardır. Eğer bazı şirketler içsel teknolojileri veya kaynakları kullanma konusunda kendilerini kısıtlayarlarsa, güven eksikliği, faydalardan ziyade daha fazla risk alma korkusu ve ittifaklarla ilgili önceki kötü deneyimlerden kaynaklanan çekinmelerden dolayıdır. Şirketler diğer yandan şirketler dışsal kaynakları, teknolojiyi ve bilgiyi kullanmayı düşünmelidirler. Organizasyonel sınırların ötesinde risklerin paylaşımı, düşük maliyet, ürün ve hizmetlerin pazara sunulması ve yeni ürünlere erişim için daha fazla olanak sağlanabilir. Örgütsel sınırların ötesinde yapılan keşiflerin kurumlar içinde keşif yapmaktan çok daha fazla etkide bulunduğu dair kanıtlar mevcuttur ve şirketler kendi bilgi ve kaynaklarını kendi içlerinde kullanıyorlarsa, eskime riski de yüksek olacaktır. İçsel kaynakların ötesine geçmenin bir başka avantajı, ikinci dereceden yeterlilikleri kul-

lanmaktadır. Bu, benzer teknolojiye ve güncel alana odaklanarak ortaya çıkan birinci dereceden yeterliliklerin kullanılmasının yanı sıra, şirketlerin örgütsel sınırlar boyunca bilgi sahibi olmayı hedeflemesi gerektiği anlamına gelir (Rosenkopf ve Nerkar, 2001: 288).

3.4.2. Ardışık Dengeye Karşı Eş Zamanlı Denge Seçeneği

Şirketlerde eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri arasında denge kurulmasına yönelik mekanizmalar vardır. Bunlardan birincisi ardışık yani sıralı bir diğeri de eş zamanlı dendedir. Üstün yetenekli şirketlerin noktasal bir denge sağlayabileceği veya eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini ardı sıra denge içerisinde gerçekleştirebilecekleri belirtilir. Diğer bir görüşe göre, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri eş zamanlı olarak da başarılabilir. İki yaklaşım arasında mantıklı ve uygulanabilir modeller olduklarından bir ayrım yapılması zordur. (Benner ve Tushman, 2003:238-256).

Noktasal denge örgütlerin, temel değişimlerle (devrimci dönemler) noktalan faaliyetlerinde uzun süreli istikrar (denge dönemleri) yoluyla evrim geçirdiğini ve her devrim döneminin yeni denge dönemlerine sahip olmasını gerektirdiğini göstermektedir. Noktasal denge, her biri eksplorasyon ya da eksplotasyon faaliyetlerine odaklanan bir dizi farklı dönemi kapsayan bir modeldir. Noktasal denge görüşüne göre, keşif ve sömürünün dengelenmesi için sürekli evrimsel sürece daha fazla odaklanmanın aksine eksplotasyon ve eksplorasyon dengesinin sürekli olarak sürdürülmesi, kurumları aynı zamanda çevre ile birlikte yavaşça hareket etmeye zorlar. Sonuç olarak, şirketlerin kendi içindeki unsurların en az karşılıklı bağımlılıkla, zayıf bir şekilde birbirine bağlanması anlamına gelen gevşek bağlantı yapısını gerektirir. Böylece her bir parçanın değişmesi tüm şirket için büyük bir çöküşe neden olmaz. Tersine noktasal denge, organizasyon alt birimlerinin birbirine bağımlılığını vurgular (Tushman ve Romanelli, 1985:171-222).

Kısa ve kesintili bir değişim patlaması ile yapılarını, stratejilerini ve sistemlerini radikal ve hızlı bir şekilde dönüştüren örgütlere göre, sürekli adaptasyonla kademeli olarak ya da adım adım değiştiren organizasyonların bir öncekilere göre daha iyi performansla sahip oldukları belirtilmektedir. Üstün yeteneklilik şirkette gerilime neden olduğu için, şirketlerin gerilimi yönetmek için çevresel değişikliklere sürekli adapte olmalarının daha iyi olduğu ifade edilir. Ayrıca şirketler, hızla değişen bir ortamda karar almadaki para-

doksların üstesinden gelebilmek amacıyla eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini aynı anda takip ederek daha iyi sonuç alabilmektedir (Jansen ve diğ., 2008: 983).

Bazı yazarlar ayrıca çevresel değişikliklere de dikkat ederler. Bu konuyla ilgili olarak, piyasadaki ve teknolojiadaki daha yavaş değişim hızından dolayı eksplorasyon ihtiyacının azalması nedeniyle, üstün yeteneklilik yaklaşımının ardışık bir şekilde uygulanması gerekebilir. Diğer taraftan, piyasalardaki ve teknolojilerdeki değişim oranının yüksek olması ve eksplorasyon ihtiyacının yüksek olması dolayısıyla şirketlerin üstün yeteneklilik yaklaşımını eş zamanlı şekilde takip etmeleri gerekmektedir. Çünkü şirketlerin mevcut sistem yapısının ve süreçlerinin yeniden düzenlenmesinin yanı sıra eksplorasyon konusundaki pazar baskısına yönelik olarak mümkün olduğu kadar hızlı tepki vermeleri gerekir aksi takdirde hızla değişen bir ortamda hayatta kalamazlar. Sonuç olarak, üstün yetenekliliğin sırayla veya eş zamanlı olarak uygulanmasını gerektiğini söylemek kolay değildir. Çünkü eksplorasyon ve eksplotasyonun, sürekliliğin iki ucu olarak ya da pazar ve teknolojik değişme hızı gibi ortogonal olarak kavramsallaştırılmasını etkileyen birçok faktör vardır. Bunun bir sonucu olarak, eksplorasyon ve eksplotasyon süreçleri hem eş zamanlı hem de sıralı bir yaklaşımla uygulamaya konabilir. Başka bir deyişle, örgütler aralarındaki eş zamanlı mekanizma veya zamansal bir döngü yoluyla eksplorasyon ve eksplotasyonu dengeleyebilir, ancak asıl mesele şirket ve çevrenin durumuna uyan doğru mekanizmayı seçmektir (Raisch, 2009:685-695).

3.4.3. Mimari (Yapısal) Dengeye Karşı Bağlamsal Denge Seçeneği

Üstün yeteneklilik kavramı, ilk tanımlandığı ve işletme literatürüne girdiğinden bugüne kadar ikili bir örgüt yapısı olarak yorumlanmaktadır. Bununla birlikte bu kavram, sadece organizasyon yapısını ilgilendirmekle kalmamakta aynı zamanda organizasyondaki diğer birçok husus da üstün yeteneklilik kavramını etkilemekte veya etkilenmektedir. Yapısal üstün yeteneklilik, bir örgütün karşıt ve paradoksal seçeneklerle yüzleştiği durumların ele alınabilmesi amacıyla ortaya konulan bir dizi yapısal çözüm anlamına gelmektedir. Bu çözümlerde şirket, her biri farklı bir tek faaliyete odaklanan ayrı yapılar oluşturur. Örneğin bazı organizasyon birimleri/fonksiyonları sıkıya uygunluk ve eksplotasyon faaliyetlerine dâhil olurken, Ar-Ge ve iş geliştirme

grupları gibi diğer bazıları ise yeni çevresel değişimlere ve buluşlara uyum gibi faaliyetlerle ilgilenir. İki tür üstün yeteneklilik vardır. Bunlardan birincisi, göreve göre bölümlenme (task partitioning) ve ikincisi de geçici olarak ayırmadır (temporal separation) (Gibson ve Birkinshaw, 2004:209-226).

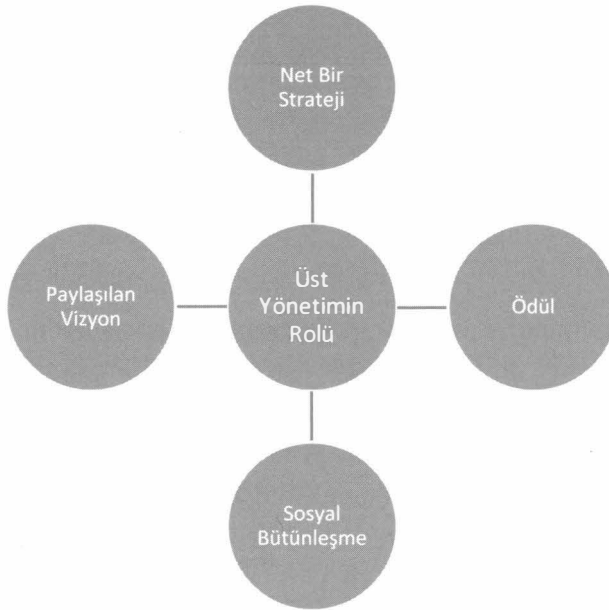
Her iki üstün yeteneklilik de her örgütsel birim/işlev içindeki görev ve sorumlulukların birbiriyle çelişen işlemler arasında bölündüğü mekanizmalardır. Birimin/işlevin eksplorasyon faaliyetlere ve eksplotatif işlemlere göre bölüştürülmesi görevi, bazı zamanlarda uyumlulukla ilgili görevler arasında bölünürken, bazı zamanlarda da geçici ayırma ile ilgili görevler arasında olur. Bir örgütün farklı bir çelişen işlemler seçeneğini takip edebilmek amacıyla yeni ve farklı bir birim oluşturduğu başka bir yapısal üstün yeteneklilik daha vardır. Üstün yetenekliliği sağlayabilmek amacıyla bu görev için tahsis edilmiş bir organizasyon yapısı oluşturulduğunda, bölünmüş faaliyetleri ve yapıları koordine etmek için bir mekanizmaya ihtiyaç olur. Şirketlerin, herhangi bir iş biriminde eksplorasyonu ve eksplotasyonu yerine getirmeleri durumunda entegrasyon mekanizmasına başvurdukları söylenir. Bunun aksine şirketler, örgüt birimlerini ayrı eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerine ayırdıklarında, farklılaşma mekanizmasını takip ederler. Bununla birlikte, eksplorasyon faaliyetlerini yürüten örgütsel birimlerin, eksplotasyon faaliyetlerine katılanlardan daha desantralize ve daha esnek oldukları belirtilir (Benner ve Tushman, 2003:238-256).

Diğer taraftan bu seçeneğin, her şirket biriminde eksplorasyonu ve eksplotasyonu birleştirmedikten dolayı farklılığın üstün yetenekliliği sağlama-ya yeterli olmadığı söylenir. Yanı sıra, basit bir yapının değil aynı zamanda uygun bir örgütsel bağlamın göz önünde bulundurulması yararlı olacaktır. Her bir eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetinin tamamen farklı olması nedeniyle yapısal ayrımlar gerekli olsa da yapısal üstün yetenekliliğin yöneticiye bağlı bir yaklaşım olması sebebiyle her organizasyonel birimin/fonksiyonun izole edilmesine yol açabilir. Çalışanların zamanını veya görevini eksplotatif ve eksplotatif faaliyetler arasında bölmek amacıyla kararlar alırken, bağlamsal üstün yeteneklilik, her çalışanın eksplorasyon ya da eksplotasyon yapıp yapmayacağına karar verebilecekleri bir ortam yaratır. Sonuç olarak, bağlamsal üstün yetenekliliğin yapısal üstün yetenekliliğin bir tamamlayıcısı olarak düşünülmelidir (Raisch ve diğ., 2009:685-695).

3.4.4. Üst Düzey Yönetici Davranışı

Şirketlerin üstün yeteneklilik yaklaşımını uygulamalarına yardımcı olan bir diğer konu da üst düzey yöneticilerin davranışlarıdır. Yöneticilerin sergiledikleri davranışları özellikle, pazardaki değişikliklerin çok hızlı ve istikrarsız olduğu yüksek hızlı ortamlarda organizasyonel sonuçlar üzerinde büyük bir etkiye sahip olduklarından dolayı önemlidir. Yöneticiler, üstün yetenekliliğin neden olduğu gerilimlerin ve belirsizliklerin üstesinden gelmek için doğru kararlar vermelidir. Ayrıca, kurumlardaki üst düzey yöneticiler bireysel davranışları şekillendirir ve ekibin daha iyi performans için yeteneklerini kolaylaştırır. Yöneticiler, eksplorasyon ve eksplotasyon arasında kaynakların nasıl tahsis edileceği, çalışanlar arasındaki çatışmaların nasıl yönetilebileceği gibi sözü edilen gerilimlerin üstesinden gelmelidir. Bunu yaparken; yöneticiler, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri arasında bütünleştirici ve sinerjik bir değer yaratılması ve örgütsel üstün yetenekliliği gerçekleştirebilmek için karşılaşılabilecek gerilimi etkili stratejilerle çözebilir (Jansen ve diğ., 2008:982-1007).

Örgütsel birimleri birbirinden ayırma bir diğer ifadeyle otonom birimlere odaklanma, birbiriyle çelişen faaliyetlerin uyumlaştırılmasını ve bunları farklı görevlerde bulunan belirli örgütsel birimler içinde yeniden yapılandırmayı gerektirir. Bu dengeleme modu, kıdemli yönetim ekiplerinin eksplorasyon ve eksplotasyonun doğasında var olan çelişkileri tanımasını ve yönetmesini gerektirir. Otonom birimlere odaklanma, dengeleme sorununa makul bir çözüm getirirse de önemsiz değildir, çünkü arama ve sömürü arasındaki stratejik geçişler, örgütsel geçişlere yol açmaktadır. Her bir organizasyon birimi tutarlı operasyonları sürdürse de koordinasyon gayreti üst düzey yönetim ekibine kaymaktadır. Bu takım, çelişen baskıları uzlaştırmak ve senkronize etmek zorluğuyla karşı karşıyadır. (He ve Wong, 2004:481-494).



Şekil 3.1. Üstün Yetenekliliğin Gerçekleştirilmesinde Üst Düzey Yönetim Davranışı Faktörleri

Kaynak: Chaharmahali ve Siadat, 2010:21

Üst düzey yöneticilerin şirketin üstün yeteneklilik düzeyine ulaşmasında nasıl etkili olabilecekleri, açık stratejik niyet, paylaşılan vizyon, sosyal entegrasyon ve ödül gibi bir dizi üst düzey yönetici özellikleri ile ilişkilidir. Yukarıdaki Şekil 3.1’de gösterildiği gibi bu unsurlara dikkat ederek üst düzey yöneticiler, örgütsel üstün yetenekliliği etkileyebilir (Chaharmahali ve Siadat, 2010:21).

3.4.4.1. Açık Stratejik Niyet

Uzun vadede hayatta kalmak isteyen şirketlerde üst düzey yöneticiler, kârın kısa vadede maksimize edilmesinden ziyade, uzun vadeli muhtemel mizanpaja odaklanılması konusunda açık bir stratejik niyet belirlemelidir. Eksplorasyon, eksplotasyondan farklı bir ilgiye ihtiyaç duyar ve bu nedenle, eksplorasyon, faaliyetlerine odaklanan açık bir stratejinin yokluğunda, şirket, kısa vadede kârlılığa odaklanacak ve bunun önemi için açık bir stratejisi olmayacaktır. Eksplo-

tasyonun kısa vadede sağlayacağı kârlılık şirketler için daha önemli hâle gelir ve eksplotasyon faaliyetlerine daha fazla çaba ve kaynak ayırırlar. Bu durumda eksplorasyon faaliyetleri de ihmal edilir. Bununla birlikte, üst düzey yöneticilerin, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerine dönük gündemi tatmin eden açık ve zorlayıcı bir stratejik niyetleri olduğunda, üstün yeteneklilik de ortaya çıkacaktır (O'Reilly ve Tushman, 2008:185-206).

3.4.4.2. Paylaşılan Vizyon ve Değerler

Üst düzey yöneticiler, vizyon ve değerlerin paylaşılmasının, firmanın eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini üst düzeyde bir araya getirme yeteneğiyle ilişkili olması nedeniyle, şirketi ortak stratejik yöne yönlendirmek için bir dizi hedef ve değerleri paylaşmalıdır. Şirket üzerinden vizyon paylaşmak, çatışmaları ve anlaşmazlıkları azaltır ve eksikliği, üst düzey yöneticiler ve organizasyon içinde güvensizlik ve şüphe uyandırır. Ayrıca, değer ve vizyonun paylaşılması ortak bir kimlik sağlar ve eksplorasyon için önemli olan uzun vadeli zihniyetin kabullenilmesinde etkili olur. Dolayısıyla, bir şirketteki iş birimlerinin rekabet yerine iş birliği yapma olasılığı daha yüksektir. Bu iş birliğinin bir sonucu olarak, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri birimler arasında kaynak değişimi ve kombinasyon için daha fazla fırsat üretir. Ne var ki kimlik konusundaki farklı inançlar, çalışanların bağlılığını azaltabilir ve bir örgütte istenilmeyen, güvensizlik ve çatışma ile sonuçlanan gruplar arasındaki rekabeti arttırır. Çatışmaları ve sağlıksız rekabeti ortadan kaldırmak için şirketin vizyonu ve değerleri, ortak kimlik oluşturmak amacıyla kurum içinde paylaşılmalıdır (Voss ve diğ., 2006:741-755).

3.4.4.3. Sosyal Bütünleşme

Sosyal bütünleşme vizyon ve değerlerin paylaşılmasından farklıdır. Ortak hedefle ilgili olarak geliştirilen anlayışa bağlı olarak sosyal bütünleşme şirket içindeki çalışanlar arasında daha çok "Grup gururu", "takım ruhu" ve "takım çalışması"nın anlamını vurgulamak amacıyla duygusal unsurları veya sosyal güçleri ifade eder. Sosyal bütünleşme, bir şirket içindeki bireylerin bir gruptaki diğerleriyle bağlantılı olmaları ve gruba olan ilgiyi, grubun diğer üyeleriyle olan memnuniyeti ve grup üyeleri arasındaki sosyal etkileşimi yansıtmaktadır. Buna ek olarak, sosyal bütünleşmenin, yüksek karşılıklı bağımlılık durumunda daha fazla ihtiyaç duyulan iç iletişimi arttırdığını, ayrıca örgütsel birimler ara-

sında müzakere, uzlaşma ve iş birliğini geliştirdiğini de göstermektedir. Sosyal entegrasyon ayrıca, daha iyi ekip iletişimi ve daha iyi organizasyonel performans ile sonuçlanır. Buna ek olarak, sosyal bütünleşme, daha çok, eksploratif ve eksplotatif faaliyetlerle ilişkili çatışan hedefleri uzlaştırmakla sonuçlanır ve bu nedenle örgütsel üstün yetenekliliğin sağlanmasına katkıda bulunur (Smith ve diğ., 1994:412-438).

3.4.4.4. Ödüllendirme

Çalışanlara ödül verilmesi, çalışmaları konusundaki motivasyonu arttırmanın daha güçlü bir yoludur. Yüksek düzeyde eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerinin bir araya getirilmesi, ödülün bir firmanın yeteneği ile ilişkili olduğunu gösterir. Üst düzey yöneticiler, ödül vermede önemli bir konumda olduğundan önemli bir role sahiptir. Yüksek motivasyon ve çalışanların çabalarını artırırken onlar arasında kıskançlık ve olumsuz rekabete yol açabilir. Daha iyi performans gösterebilmek ve eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri arasında bir sinerji yaratabilmek için çalışanların motivasyonları ve özellikle çalışanlar arasında bir görev bağımlılığı olduğunda adil davranıldığını hissetmeleri gerekmektedir. Yüksek hızlı bir piyasada, çevresel belirsizlikler, istikrarsızlık, rekabetteki aralıklı ve hızlı değişimler, teknoloji ve talepler, aralarında daha fazla iş birliğinin ve koordinasyonun gerekli olduğu çalışanlar arasında görev bağımlılığı yaratmaktadır. Bu iş birliği ortamında çalışanlar bilgileri paylaşırlar, birbirleriyle görüşürler ve birbirleriyle sık sık karşılıklı ayarlamalar yaparlar (Siegel ve Hambrick, 2005: 260).

Aksine, orta-dinamik piyasalarda, daha az belirsizlik nedeniyle, çevrede daha az değişiklik vardır ve daha az görev bağımlılığı söz konusudur. Bu durumda, çalışanlar arasında daha az iş birliği ve koordinasyon vardır. Özellikle yüksek hızlı pazarda bir şirkette sağlıklı rekabetten kaçınmak ve bir iş birliği ortamı oluşturmak için çalışanlar ödül sisteminin adil olduğunu düşünmelidirler. Aksi takdirde çalışanlar iş birliği yapamazlar ve bu durum şirket için dezavantaj getirir. Bundan dolayı da verimli bilgi işleme, koordinasyon ve iş birliği azalacaktır (Bloom, 1999:25-40). Yüksek hızlı pazardaki çalışanlar arasında yüksek görev bağımlılığı mevcut olduğundan, ücret eşitsizlikleri daha az değişim bilgisi ile sonuçlanacak, daha az koordinasyon ve daha az iş birliği ortaya çıkacaktır. Ancak çalışanların ödüllendirilmesi iş birliği ortamına, eksplorasyon ve eksplotasyon arasında ortaya çıkacak sinerjilere adil bir etkiye bulunacaktır.

Bununla birlikte, orta-dinamik piyasalarda, eşit olmayan ücret ödenmesi daha az iş birliği ve koordinasyonla sonuçlansa da tüm kuruluşlar üzerinde daha az etkiye sahiptir çünkü daha az görev bağımlılığı vardır (Siegel ve Hambrick, 2005: 259-274).

3.5. Yapısal Üstün Yeteneklilik

Firmalar genellikle mevcut yetkinliklerinden en optimal düzeyde yararlanabilme ve yenilerini keşfedebilme gereksinimiyle karşı karşıyadır. Uzun vadeli başarı elde etmek, firmaların günümüzün iş taleplerini yerine getirmelerini ve aynı zamanda gelecekteki değişimler ve gelişmelerle başa çıkmaya hazırlanmalarını gerektirir. Önceki dönemlerde yapılan çalışmalar, çelişen talepleri ele alabilecek düzeydeki başarılı organizasyonların üstün yetenekli olduğunu belirtmektedir. Üstün yetenekli şirketler, devrimsel ve evrimsel değişim, uyarlanabilirlik ve adaptasyon, eksplotatif ve eksploratif inovasyonlar yaratabilme, eksplorasyon ve eksplotasyonla ilişkili faaliyetleri yönetebilme konusundaki yetkinlikleriyle rekabet avantajları yaratırlar (He ve Wong, 2004:481-494).

Organizasyonda, sıkı sıkıya uygunluğa odaklı (eksplotatif) faaliyetler ve uyarlanmaya odaklı (eksplotasyon) faaliyetler her zaman bir dereceye kadar çatışma hâlinindedir. Eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki çatışmalar yapısal üstün yetenekliliğin geliştirilmesiyle bağdaştırılabilir. Yapısal üstün yetenekliliğin uygulamaya geçirilmesi, çelişen taleplerin dengelenebilmesi amacıyla ikili yapılara cevap verilmesini sağlar. Birbiriyle farklı yapıların harekete geçirilebilmesiyle örneğin proje ekipleri aynı organizasyon içerisinde işlevlerini etkin biçimde yerine getirerek, farklılaşmanın faydalarını ortaya koyabilirler ve çelişen taleplerin kolayca uzlaştırılmasında etkili olabilirler. Firmanın faaliyetleri arasındaki etkileşimlerin çeliştiği durumlarda, yapısal mekanizmaların uygulanmasında ve uzun vadeli performans yapısının devam ettirilmesinde geçici ademi merkeziyetçiliğin olumlu etkileri olduğu söylenir. Bazı yazarların, alternatif ya da tamamlayıcı yollar olarak nitelendirilen eş zamanlı düzeyde farklılaşma ve bütünleşmeye odaklı üstün yetenekliliği uygulamanın önemli bir gerilim durumunu ortaya çıkarabileceği ifade edilir (Tiwana, 2008:251-272).

Üstün yetenekli şirket yönetimin amacı, eksplotasyon ve eksplorasyon arasında doğru dengeyi sağlayabilmektir. Bu dengenin sağlanmasına yönelik ilk yaklaşım, genellikle yapısal üstün yeteneklilik olarak adlandırılan örgütsel yak-

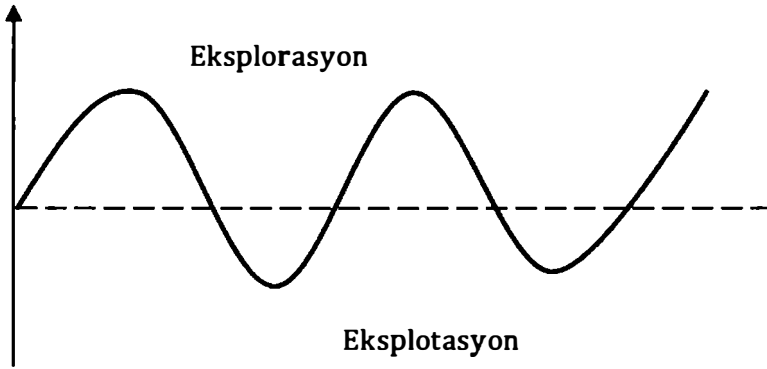
laşımıdır. Yapısal üstün yeteneklilikle birlikte, eksplorasyon ve eksplotasyonla ilgili görevler farklı inovasyon akımlarına göre düzenlenir. Diğer bir deyişle, organizasyon farklı görevleri izleyen farklı bölümlere ayrılır. Bu bölümlere ayırmanın dayandığı temel fikir, bir örgütün farklı bölümlerinin, kendi özel durumlarına en uygun olan yöntemlerle çalışabilmeleridir. Dolayısıyla, yapısal üstün yetenekliliği kullanan örgütlenmeler, “karmaşık örgütsel biçimler olarak tanımlanabilir. Yapısal üstün yeteneklilik modelini uygulayan şirketler, kısa vadede verimlilik ve uzun vadede inovasyon için eş zamanlı olarak faaliyet gösterebilen birden fazla içsel değişken mimarının bir araya gelmesinden oluşan bir yapıya sahiptir (Tushman ve Smith, 2004:8).

Yapısal farklılaşma, organizasyonun oldukça tutarsız düzeyde ve çelişen taleplerini yönetebilmesine yardımcı olur. Yapısal farklılaşma, “örgütsel sistemin daha alt sistemlere ayrılması durumu” olarak tanımlanır. Söz konusu bu alt sistemlerin her biri, ilgili dışsal çevre tarafından yaratılan gereklilikler doğrultusunda belirli özellikler geliştirmeye eğilimlidir (Lawrence ve Lorsch 1967:3-4). Organizasyondaki birimler arasında fonksiyonlar, zihniyetler, zaman yönelimleri ile ürün/pazar alanları açısından farklılıklar oluşturulur. Yapısal bütünleşme, bazı entegrasyon mekanizmalarının daha zengin bir kapsama sahip olduğu ve daha yüksek bilgi işleme kapasitesi sağlayabilecekleri varsayımına dayanır. Bir başka deyişle yapısal bütünleşme, “önceden belirlenmiş mekanizmalar ve ara yüzler aracılığıyla farklılaştırılmış faaliyetlerin koordine edilebilmesi ve bunların birbirleriyle entegre edilebilmesi” anlamına gelir. Üst düzey yöneticilerin, organizasyonların üstün yetenekliliğe ulaşabilmeleri bakımından önemli olduğu belirtilir. Üst düzey yönetim ekibinin farklılaşma ve entegrasyon konusunda izlemiş oldukları mekanizmaları, firmaların üstün yetenekliliğine katkıda bulunur (Lubatkin ve diğ., 2006:646-672). Genellikle üç farklı türde yapısal üstün yeteneklilik modeli vardır: zamansal ve yapısal ayrışma ile eş zamanlı yapılar.

3.5.1. Zamansal Ayrışma

Zamansal ayrışma zamanın rolüne odaklanarak eksploratif ve eksplotatif inovasyonları geçici olarak birbirlerinden ayırır. Zamansal ayrışmada şirket, belirli bir süre boyunca eksplotasyona odaklanmakta bunun ardından tamamen eksplorasyon faaliyetlerinin yerine getirildiği bir dönemi takip etmektedir. Eksplotatif aşamaların izlendiği sırada şirket, mekanik yapıları (merkezi-

leşme) benimserken, eksplorasyon süreçlerinde organik yapılar uygulanmaktadır (ademi merkezîyetçilik). Zamansal ayrışma, firma bakımından teknolojik veya rekabetçi değişimler gibi etkenlerin yol açtığı önemli iniş çıkışların yaşandığı dönemlerde etkili bir çözümü ifade eder. Genellikle uzun süreli istikrar dönemleri, devrimci veya aralıklı değişimlerin ortaya çıkmasıyla noktanır. Zamansal ayrışma modeli, birçok araştırmacı ve uygulayıcı (yeniden yapılanma yoluyla verimlilikteki artışın uzun vadede gerçekleşmesi, çalışanlar için açık bir stratejinin olmayışı, yeniden yapılanma maliyetleri gibi) üretkenlik karşıtı durumlarla karşılaşılması sebebiyle eleştirilmiştir. Şirketler, yalnızca teknolojiler ve rakipler tarafından değil, aynı zamanda düzenleyici durumlar veya ekonomik ve politik koşullardaki önemli değişiklikler nedeniyle çarpıcı değişimlerle karşılaşılırsa zamansal ayrışmayı kullanabilirler (Tushman ve O'Reilly, 1996:8-30).



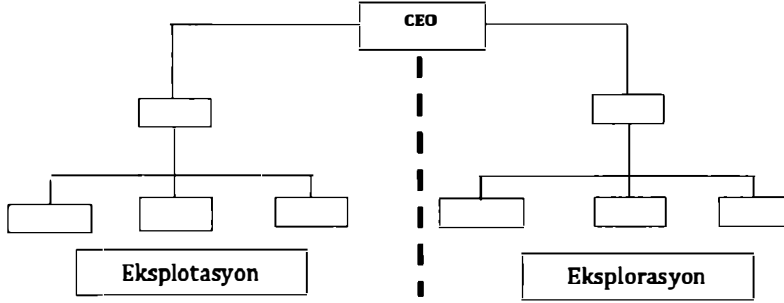
Şekil 3.2. Zamansal Ayrışma

Kaynak: Raisch ve diğ., 2007

3.5.2. Yapısal Ayrışma

Diğer bir üstün yeteneklilik modeli de şirketin eksplorasyon ve eksplotasyon birimlerinin yapısal olarak ayrılmasıdır. Yapısal ayrışma modeline kapılar, geçitler ve girişler ile tanımlanan hem geleceğe hem de geçmişe bakan iki yüzü olan Romalı Tanrı Janus'un metaforu kullanılarak örnek gösterilir (<https://www.merriam-webster.com/dictionary/Janus>). Buna benzer olarak yapısal ayırma modelinde, eksplotasyon biriminin hâlihazırda üretilmekte olan

ürünlere odaklanması, eksplorasyon biriminin ise uzun vadede yeni büyüme fırsatlarına odaklanması gerektiği belirtilir.



Şekil 3.3. Yapısal Ayrışma

Kaynak: Raisch ve diğ., 2007

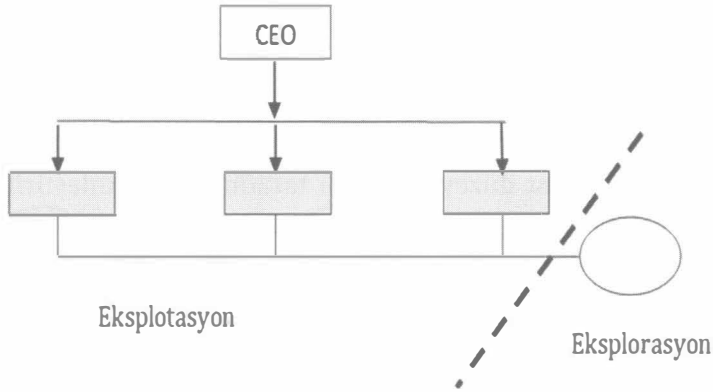
Yukarıdaki Şekil 3.3.'de görüldüğü gibi şirket birimleri yapısal düzeyde ayrılmış olsalar bile üst düzey birtakım tarafından bütünleştirilmelidir. Yapısal üstün yeteneklilik, en üst düzeyde entegre edilerek yatay biçimde farklılaştırılmış durumdaki birimlerin oldukça ince bir düşünceyle bir araya getirilen karışımı olarak düşünülebilir. Genellikle yapısal ayrışma, şirketin birincil faaliyetlerinden çok farklı şekilde karşılaşmış olduğu yeni büyüme fırsatlarını araştırmaya odaklanmasının sonucu olarak ortaya çıkar. Şirketlerde bu tür örgütlenmenin öncelikli amacının, birbirinden ayrılan birimler ile yönetici seviyesindeki entegrasyonlar arasında doğru dengenin sağlanması olduğu söylenir. Ayrıca, yapısal ayırım etkili bir entegrasyon gerektirir ve henüz net de değildir. Birimlerin yapısal olarak ayrılması, var olan yeteneklerin etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına ve aynı şirket içinde yeni fırsatların araştırılarak ortaya konulmasına olanak tanır. Bu nedenle, iki farklı faaliyetin eş zamanlı olarak takibi, farklı stratejiler, görevler, yetkinlikler, yapılar, kültürler, ödeme sistemleri ve liderlik rolleri gerektirir. Zamansal ayrışma modeline kıyasla yapısal ayrışma, karşıt örgütsel güçlerin eş zamanlı olarak ele alınmasıyla elde edilir (Raisch, 2008:483-508).

3.5.3. Eş Zamanlı Yapılar

Üçüncü bir üstün yeteneklilik biçimi, yapısal ayrışmanın “örgütsel bütünlüğe” yönelik ortaya çıkardığı tehdide bir çözüm olarak düşünülebilir. Eş zamanlı

yapıların akademik literatürde çeşitli isimleri vardır. Bazı yazarlar, bunları bütünleyici organizasyonlar olarak ele alırken, diğer bazıları ikili yapılar olarak nitelendirmekte bazı araştırmacılar ise gölge yapılar olarak görmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996:8-30).

Bununla birlikte tüm bu nitelendirmeler, müştereken iki farklı yapıya sahiptir ve bu nedenle kendi yapı ve çalışma modlarına sahip oldukları hâlde eş zamanlıdır. Eş zamanlı yapılar aşağıdaki Şekil 3.4'te görüldüğü gibi iki ayrı birimin ortaya çıkmasına yol açmadan eksplorasyona ve eksplotasyona izin vermektedir.



Şekil 3.4. Eş Zamanlı Yapılar

Kaynak: Raisch ve diğ., 2007

Bu yapılar, yapısal ayrışmaya kıyasla daha iyi entegrasyonun yanı sıra hâlihazırda var olan bilgiye dayanarak yeni pazarların araştırılması gibi iki temel faydaya sahiptir. Bu durumda üstün yeteneklilik, diğer çalışanlar eksplotasyon faaliyetleri üzerinde yoğunlaşırken, eksplorasyon faaliyetlerine odaklanan küçük, organik birimlerin oluşturulmasıyla elde edilir. Genel olarak, üstün yetenekliliğe ilişkin üç yapısal biçim de bütünleşik ağlar olarak adlandırılan dördüncü bir üstün yeteneklilik ile tamamlanabilir. Bu tür yapılar ikili bir stratejinin takip edilmesini sağlar: bir boyut ürünlere odaklanır ve bu nedenle uzun vadeli ürün yenilikleri üzerinde, diğer boyut ülkeler veya işlevler üzerinde yoğunlaşır ve böylece verimliliği artırmayı amaçlar. Genel olarak, şirketin en uygun organizasyon biçimini bulabilmek amacıyla içinde faaliyet gösterdiği çev-

reyi, karşı karşıya kaldığı değişim türünü ve stratejisini dikkatle değerlendirmesi gerekir (Raisch ve Birkinshaw, 2008:375-409).

3.6. Bağlamsal Üstün Yeteneklilik

Şirketlerde üstün yetenekliliğin, onların sürdürülebilir rekabet avantajı ve uzun vadeli başarıya ulaşabilmeleri bakımından önemli bir kavram olabileceği söylenir. Üstün yetenekliler üzerine yapılan araştırmalar henüz başlangıç aşamasındadır ve öncelikle yapısal çözümlere ve ayrı birimleri ünite düzeyinde eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerine entegre etme yollarına odaklanmaktadır. Pek çok şirket bakımından önemli olmasına rağmen üstün yetenekliliği gerçekleştirme zorluğunu ele alan bağlamsal türden üstün yetenekliliğin yeterince araştırılmadığı görülmektedir. Özellikle işletmelerin büyük bir bölümünü oluşturan küçük ve orta ölçekli şirketler için yapısal çözümler uygun olmayabilir. KOBİ'ler yeterli düzeyde maddi kaynaklara veya eksplorasyon ve eksplotasyon için ayrı organizasyon birimleri oluşturabilmek için gerekli büyüklüğe sahip olmayabilir. Bu nedenle, bu tür örgütlerin eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini yapısal olarak birbirinden ayırması zor olabilir (Raisch ve diğ., 2009:685-695).

Bağlamsal üstün yeteneklilik, yapısal üstün yeteneklilik gibi diğer kavram-sallaştırılmasından farklıdır. Örgütsel düzeyde, eksplorasyon ve eksplotasyon amacıyla yapısal üstün yeteneklilik iki ayrı organizasyon biriminin entegrasyonu yoluyla gerçekleştirilirken, bağlamsal üstün yeteneklilik tek bir organizasyon birimi içerisinde uygulanır. Bağlamsal üstün yeteneklilik, eş zamanlı bir şekilde sıkı sıkıya uygunluk ve uyulanabilirliği elde etme kapasitesi olarak tanımlanır. Sıkı sıkıya uygunluk, kurum içindeki tüm faaliyetlerin organizasyonun hedeflerine doğru yönlendirildiğini gösterirken, uyulanabilirlik değişen çevresel taleplere hızlı bir şekilde cevap verebilme kapasitesi olarak ifade edilir. Buna göre bağlamsal üstün yeteneklilik hem sıkı sıkıya uygunluk hem de uyum odaklı aktiviteleri teşvik eder. "Bağlamsal üstün yeteneklilik sağlandığında, bir birimde bulunan her birey kendi işlevsel alanında mevcut müşterilere değer verebilir, ancak aynı zamanda her birey, görev ortamındaki değişikliklerin peşinde koşar ve buna göre hareket eder. Dolayısıyla, bağlamsal üstün yeteneklilik, organizasyon içindeki tüm eylemleri bu kapsamlı hedeflere doğru yönlendirir (Gibson ve Birkinshaw, 2004:209-226).

Bağlamsal üstün yeteneklilik durumunda, şirketin tüm kuruluş üzerinde tamamen farklı yeteneklere sahip personel çalıştırması gerekir. Spesifik olarak böyle bir firma, kurum içi sinerji için fırsat arayışına giren bireylerin, firmanın çevrelerindeki girişimcilik fırsatlarına karşı uyanık olmalarını, organizasyonun parçalarını eklemlmeye çalışarak ve birden çok görevle aynı anda başa çıkmak amacıyla" tek bir şapkadan daha fazlasını giyerek" kendilerini tatminkâr hissetmeleri gerekecektir. Bu şekilde davranan bireyler, bağlamsal anlamda çok yönlü davranış gösterir ve sonuç olarak işin ön safında iki modda çalışır. Bağlamsal üstün yeteneklilik en iyi biçimde, firma içinde yapısal üstün yetenekliliğin yaratılmasından kaçınılmasıyla elde edilir. İçsel desantralizasyonun ve bağlılığın (yani, bireylerin yoğun ilişki ağlarının) daha yüksek düzeyde bir üstün yetenekliliğe yol açacağı ileri sürülmektedir. Dahası, bireylerin çok yönlü davranışlar geliştirebilmesi için organizasyonun sosyal destek sunarak ve aynı zamanda agresif performans hedefleri belirleyerek uygun bir ortam sağlaması gerekmektedir (Birkinshaw ve Gibson, 2004).

Bağlamsal üstün yeteneklilik, örgütsel birimlerin ve çalışanların aynı zamanda birbiriyle çelişen görevleri yerine getirmesini kolaylaştıran ve teşvik eden bir dizi süreç ve sistemi ifade eder. Bağlamsal üstün yeteneklilik sürecinde, örgüt çalışanlarının ve bireylerin yerine getirdikleri roller, üstün yetenekliliğin uygulandığı örgütsel yapının rolünden daha fazla ilişkilidir. Her kuruluşun üyesinin çalışma zamanını ve iş alanını hem düzenleme hem de uyarlanabilirlikle ilgili faaliyetlere tahsis etme yeteneğini gösterir. Bağlamsal üstün yeteneklilik modelinde, şirketin çalışanlarını eksplorasyon veya eksplotasyon konusundaki eylemlere yöneltmeyle ilgili açık bir düzenleme ya da talimat yoktur. Bu üstün yeteneklilik tarzında her bir çalışanın, her iki eylemi de esnek bir bağlamda kararlaştırma harekete geçme inisiyatifine sahiptir. Bu nedenle, şirketin ilgili iş biriminde ikili, ayrı bir yapıya sahip olmaya gerek olmadan, bağlamsal üstün yeteneklilik ortaya çıkar. Bir başka deyişle, bağlamsal üstün yeteneklilik çalışanların, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri arasında çaba harcadıkları, zamanlarını planladıkları ve tahsis edebildikleri organizasyon bağlamına bağlıdır. Dolayısıyla örgütsel bir birim içinde geliştirilecek ve kurulacak olan üstün yeteneklilik modeli için uygun bağlamın olmasına odaklanılması gerekir (Gibson ve Birkinshaw, 2004).

Kendine özgü bir üstün yeteneklilik türü olan bağlamsal üstün yeteneklilik karmaşık, nedensel muğlak, yaygın olarak dağınık ve zaman alıcıdır. Kaynağa

dayalı firma bakış açısına göre, bağlamsal üstün yeteneklilik önemli bir rekabet avantajı kaynağı olma potansiyeline sahip olan bir kaynak, taklit etmek için oldukça değerli, nadir ve maliyetli olarak algılanabilir. Bağlamsal üstün yetenekliliğin stratejik faydaları olduğuna işaret edilmektedir. Şirketin iş birimi düzeyinde öznel performans derecelendirmelerinde bağlamsal üstün yetenekliliğin olumlu etkisi görülmüştür. Örneğin risk sermayesi şirketlerinde mevcut durumda olan ve ortaya konulan yeni kapasiteleri eş zamanlı olarak kullanma yeteneğinin stratejik girişim performansını olumlu şekilde etkilediği belirlenmiştir (Hill ve Birkinshaw, 2006).

Tablo 3.3. Yapısal ve Bağlamsal Üstün Yeteneklilik

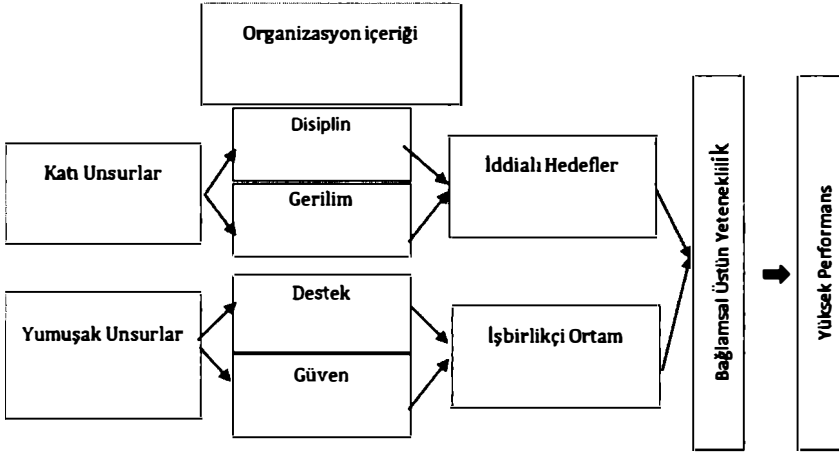
Geleneksel üstün yeteneklilik, yapısal olarak ayrılmış çaba ve faaliyetler çerçevesinde gerçekleştirilir. Bağlamsal üstün yeteneklilik bireysel düzeyde, birbirini tamamlayıcı süreçlerle uygulanan bir üstün yeteneklilik modelidir.		
	Yapısal Üstün Yeteneklilik	Bağlamsal Üstün Yeteneklilik
Üstün yeteneklilik nasıl başarılır?	Sıkı sıkıya uygunluk ve uyarlanabilirliğe odaklı faaliyetler ayrı birimler veya takımlar hâlinde gerçekleştirilir	Bireysel çalışanlar, zamanlarını sıkı sıkıya uygunluk ve uyarlanabilirliğe odaklı faaliyetler arasında tahsis ederler.
Sıkı sıkıya uygunluk ve uyarlanabilirlik konusundaki kararlar nerede alınır?	Organizasyonun üst kademesinde	Satış personeli, fabrika ustabaşısı, ofis çalışanları tarafından faaliyetlerin gerçekleştirildiği süreçlerde
Tepe yönetimin rolü	Sıkı sıkıya uygunluk ve uyarlanabilirlik arasında geçişkenliğin sağlanabilmesi için yapının tanımlanması	Bireysel olarak çaba gösterilebilmesi için gerekli örgütsel bağlamın geliştirilmesi
Yerine getirilen rolün doğası	Nispeten açıkça tanımlanır	Nispeten esnekler
Çalışanların becerileri	Daha çok uzmanlığa dayalıdır	Daha çok geneldir

Kaynak: Birkinshaw ve Gibson, 2004:47-55

Eksplorasyon ve eksplotasyon karşılıklı üstün yeteneklilik olarak nitelendirilen farklı iş birimlerinde ardışık şekilde gerçekleştirilebilir. Karşılıklı üstün yeteneklilik, yapısal ve zamansal ayrışmaya bağlı olarak geçiş maliyetlerinden

dolayı ortaya çıkan koordinasyon maliyetlerini gerektirir. Yukarıdakilerden farklı olarak bağlamsal üstün yeteneklilik ya da ahenksel üstün yeteneklilik, eksplorasyonu ve eksplotasyonu tamamlayıcı özellikteki faaliyetler olarak düşünülür ve şirketteki üstün yetenekliliği bir iş biriminde eş zamanlı şekildeki eksplorasyon ve eksplotasyondan ibaret olan çok boyutlu bir yapı olarak ele alır. Esasen, bağlamsal üstün yeteneklilik, eksplorasyon ve eksplotasyonun tek bir iş biriminde bütünleştirilmesini vurgular, ancak her iki faaliyette de farklı çabaları gerektirir. Geleneksel yaklaşımlar bağlamında bağlamsal üstün yetenekliliğin avantajı, araştırma ve işletme uygulamalarında giderek daha fazla kabul görmesidir. İkincisi, bağlamsal üstün yeteneklilik, eksplorasyon ve eksplotasyonun örgütsel öğrenme süreci ile bütünleştirilmesine yönelik olarak firmanın gelişimini örneklendirmekte, böylece yapısal ayrıştırma ve geçici ayrıştırma nedeniyle karşılaşılan geçiş maliyetlerinden dolayı ortaya çıkan koordinasyon maliyetlerinden kaçınmaktadır. (Simsek ve diğ., 2009:864-893).

Bağlamsal üstün yetenekliliğin uygulanması sürecinde, şirketin ilgili iş biriminin süregelen stratejik ve operasyonel faaliyetleriyle iç içe olmasına odaklanılması gerektiği söylenir. Çalışanların eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri arasındaki zamanlamayı nasıl yapabilecekleri konusunda ve her iki faaliyeti de entegre edebilme yeteneklerini sergileyerek kendi kararlarını alabilme konusunda gerekli olanağın sağlanması gerekir. Aslında, bağlamsal üstün yeteneklilik, karmaşık, yaygın şekilde dağınık ve zaman alıcı bir süreç olarak, ayırt edici örgütsel bir yetenek olarak görülür. Örgütsel kültür ve bağlamın bir parçası olarak bireysel üyelerin katılımını vurgulayan aşağıdan yukarıya bir yaklaşım gerektirir. Bağlamsal üstün yetenekliliğin organizasyonel süreçte ortaya çıkabileceği söylenir. Bağlamsal üstün yetenekliliğin yaratılması, çalışanların tüm iş birimi düzeyinde sıkı sıkıya uygunluk ve uyumluluk gösterme konusundaki davranışsal kapasitesini artırır. Sıkı sıkıya uygunluk, çalışanların aynı hedeflere doğru iş birliği hâlinde çalışmalarının sağlanması ve iş birimindeki tüm faaliyetler arasında bir tutarlılık sağlanması anlamına gelir. Uyarlanabilirlik, görev ortamında değişen talepleri karşılayabilmek amacıyla iş birimindeki faaliyetlerin yeniden yapılandırabilme kapasitesini ifade eder. Yapısal üstün yeteneklilik ve bağlamsal üstün yeteneklilik birbirinden farklıdır ancak örgütsel performansın desteklenmesi noktasında tamamlayıcı olabilir (Raisch ve Birkinshaw, 2008:375-409).



Şekil 3.5. Bağlamsal Üstün Yetenekliliğin Bileşenleri ve Özellikleri

Kaynak: Chaharmahali ve Siadat 2010:20.

Organizasyon/iş biriminde üstün yetenekliliğin oluşturulabilmesi için gerekli olan dört bağlamsal özellik olduğu söylenir. Üstün yetenekliliğin bu birbirine bağlı dört özelliği; disiplin, gerilim, destek ve güven olarak adlandırılır. Disiplin, insanları, yapmaları gereken şeyleri gerçekleştirebilmeleri konusunda teşvik eden bir özelliktir. Gerilim, insanların daha iddialı hedeflere ulaşmak için istekli oldukları bir bağlamı belirtir. Destek, insanların birbirlerine yardım ve hoşgörü göstermeleri için teşvik edildiği bir bağlamı ima eder. Güven, güvenilir bir çalışma ortamı yaratan bir özelliktir. İlk iki özellik, kararlı, iddialı hedeflere sahip etkin bir organizasyonla sonuçlanan örgütsel bağlamın katı unsurları olarak kabul edilir ve son iki özellik, destekleyici, iş birlikçi bir ortam yaratan ve geliştiren kurumsal bağlamın yumuşak unsurları olarak kabul edilir. Tüm bu dört unsurun dengeli bir şekilde bir araya gelmesi, bağlamsal üstün yetenekliliği oluşturur. Bağlamsal üstün yeteneklilik ya da başka bir deyişle, bağlamsal iki yönlülük, daha yüksek bir kurumsal performans düzeyi ile sonuçlanır (Gibson ve Birkinshaw, 2004:209-226).

3.7. Organizasyonun Yaşam Döngüsü ve Üstün Yeteneklilik

Şirketlerde bağlamsal ve yapısal üstün yeteneklilik yaklaşımlarının uygulanması sürecinde, farklı şirketlere farklı üstün yeteneklilik türlerinin uygun olduğu söylenir. Büyük şirketler kurumsal düzeyde girişimci birimler oluşturabilmek için gerekli kaynaklara sahiptir. Diğer yandan, girişimci büyüme şir-

ketleri gibi daha küçük ölçekteki işletmeler sınırlı kaynaklarıyla bağlamsal düzeyde üstün yetenekliliği yönetmede zorlanacaklardır. Şirkette alt kademe çalışanların kapsamlı bir şekilde eksploratif çabalara teşvik edilmesi, organizasyonun her düzeyinde üst düzeyde girişimcilik faaliyetine yol açmayacaktır. Alt kademe yöneticiler ve onların departmanları arasındaki karşılıklı bağlılığa dar kapsamlı çıkarlar ve ön yargılarla yaklaşılması eksplorasyon faaliyetlerini azaltabilir, şirket için bir atalet kaynağı hâline gelebilir ve sonuçta performansı düşürebilir. Bu nedenle, merkezi olmayan inovasyon çabaları, karar süreçlerinin modüler duruma getirilmesi durumunda eksplorasyon çalışmalarının hızlandırılmasına katkıda bulunabilir. Böylesi bir uygulamayla, karşılıklı bağlılığın bölümler içerisinde ortaya çıkması ve departman yönetimlerinin ön yargıyla yaklaştıkları seçenekleri gizleyememeleri sağlanacaktır (Siggelkow ve Rivkin, 2006:779-795).

Büyük şirketler, bireysel düzeyde organizasyona gitmekten daha çok uygun buldukları yapıları oluşturmak yoluyla eş zamanlı şekilde artağan ve devrimci değişim süreçlerini gerçekleştirirler. Daha küçük girişimci şirketler ise bir yandan girişimcilik fırsatlarını algılayarak buna odaklanan öte yandan da değişime yönelik fırsatları ortaya çıkararak mevcut işleri korumaya odaklanan çalışanlara gereksinim duyarlar. Şirketler kendilerinden daha geniş kapsamı olan bir sosyal sistem içerisinde faaliyet gösterirler. Bundan dolayı şirketlerin başka kuruluşlarla olan karşılıklı bağlılığı, eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki denge süreci belirli koşullar altında ve daha kapsamlı bir sosyal sistem düzeyinde sağlanabilir. Şirketlerin büyümeye yönelik izledikleri bu yaklaşım portföy girişimciliği olarak ifade edilen çoklu girişim çabalarının özelliğini yansıtır. Portföy girişimciliği temelde riskleri azaltmak için bir çeşitlendirme stratejisidir, ancak aynı zamanda cazip büyüme beklentileri de ortaya koyar (Westhead ve diğ., 2005:109-132).

Örgütsel yaşam döngüsü, üstün yetenekliliğin dinamik doğasının ortaya konulması konusunda zengin bir bağlam sunar. Bu sürecin altında yatan mantık, örgütün yaşam döngüsündeki aşamalar değiştikçe, stratejilerinin ve yapısının da değişmesi gerektiğidir. İç ve dış ortamdaki baskılar, tehditler ve fırsatlar yaşam döngüsündeki değişimlere bağlı olarak değiştiğinden organizasyonun gelişmesiyle birlikte, eksplorasyon ve eksplotasyondan gelen katkıların da benzer şekilde değişmesi beklenebilir. Örgütsel yaşam döngüsünün dört aşamadan oluştuğu görülür. Bunlar; doğuş, büyüme, olgunluk ve yenilenmedir. Yaşam

döngüsünün yönetiminde göz önüne alınması gereken konulardan birincisi, şirket yenilenmeyi tamamladıktan sonra döngünün bir önceki aşamasına geri dönebilir. Bu noktada “yaratıcı yıkım stratejisi”, yeni bir doğuş ve büyüme döngüsünün tasarımı ve ortaya konulmasını sağlar. İkinci olarak, sıkı bir şekilde savunmacı, prospektör veya analizci strateji modellerini benimseyen firmalar geleneksel yaşam döngüsü modellerini izlemeyebilir (Vera ve Crossan, 2004:222-240).

Gelişme sürecinin ilk aşamalarında, kuruluşlar sermaye teminine, ilgili piyasalara girmeye ve tedarikçilerden destek almaya odaklanırlar. Bu aşamada uyguladıkları stratejiler genellikle, uzun vadeli geri dönüş potansiyelini arttırmak için inovasyon ve yaratıcılık üzerine inşa edilmiştir. Başlangıçtaki girişimcilik modellerinin bir dizi stratejik girişime ihtiyaç duyan çeşitli rekabetçi güçlerle mücadele edebilmeleri için hazırlıklı olması gerekmektedir. Organizasyon büyüdükçe artan talebi yönetmek ve üretimi dengelemek konusunda daha fazla endişe ortaya çıkar. Aynı zamanda, firmaların pazar konumlarını korumak ya da iyileştirmek için önemli yeni yatırımlar yapmaları gerekmektedir. Büyüme, genişletilmiş ürün grupları, inovasyon, sınır kapsamındaki faaliyetler ve teknik uzmanlık ile ilgili endişeleri beraberinde getirir. Özellikle gelişmenin ilk aşamalarında, firmanın değişen müşteri beklentilerine duyarlı kalması, aynı zamanda mevcut yetenekleri etkin bir şekilde seçmesi, rafine etmesi ve kullanması için güçlü bir teşvik vardır. Bu baskılar daha üst düzeyde eksplorasyon ve eksplotasyon çabalarına odaklanmalarına ihtiyaç duymalarına neden olur. Erken yaşam döngüsü aşamalarında, pazarda kabullenilmenin yanı sıra büyümeyi sağlamada genellikle bir kontrol ve denge sistemi gereklidir. Simetrik bir üstün yeteneklilik konfigürasyonu, çok geniş kapsamda bilgi ve beceri repertuarının bulundurulmasını ve şirket içinde kullanım için hazır olmasını sağlamada yardımcı olur (Jawahar ve McLaughlin, 2001:397-414).

Olgunlaşma aşamasında kuruluşlar genellikle üretimde verimliliğin artırılmasına odaklanırlar. Büyüme, mevcut piyasalarda yavaşlar ve örgütsel dikkat, ölçek ekonomileri yaratma ve istikrarlı ve öngörülebilir kârlar elde etme fırsatlarına doğru kayar. Bir firmanın stratejisinin zaman içerisinde sabit kalmasının ölçüsü olarak tanımlanan “stratejik süreklilik” temel yeterliliklerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde fayda sağlar. Firmalar geçmişte başarıya ulaşmış stratejilere bağlı kalma eğilimindedir. Her ne kadar aşırı başarı ve “başarı tuzağı”na yakalanma riski olsa da birincil stratejik kazanımlar piyasa tarafın-

dan kabul edilen ürünlerde aralıksız biçimde yapılan inovasyonlarla elde edilir. Eksplozasyon faaliyetleri, radikal inovasyonlar yaratmaktan ziyade, mevcut ürünleri geliştirmek için, firmanın müşteri beklentileri hakkındaki anlayışını geliştirmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Olgunluk döneminde yeni fırsatları daha yüksek bir oranda araştırmaya devam eden firmalar, oluşturdukları yetenek ve ürünlerden tam olarak yararlanabilme kapasitesinden vazgeçebilirler. Asimetrik eksplorasyonun ağır bastığı üstün yeteneklilik konfigürasyonu, yaşam döngüsünün olgunluk aşamasında hâlihazırda sahip olunan yeteneklerin artırılmasını gerektiğini ifade eder (Finkelstein ve Hambrick, 1990:484-503).

Yenilenme aşaması "stratejik düşünce ve örgüt kültüründe bir kuantum değişimi" olarak kabul edilir. Yenilenme, ürün inovasyonuna odaklanmayı gerektirir. Şirket çevresel değişimlerle yüz yüze geldiğinde, yöneticilerin zihinsel modellerinde tam zamanında bir değişikliği, örgütsel eylemsizliği sarsmayı ve yüksek düzeyde öğrenme çabasına girişmeyi gerektirir. Genellikle bu aşamada bir organizasyonun stratejik duruşunu temel olarak gözden geçirmesi gerekir. Yenilenme aşamasına geçiş, geleneksel olarak sağlam bir başarı düzeyine ulaşmış ürünlere olan talebin azalmasıyla tetiklenir. Pazarda satışların düşmesi proaktif bir şekilde yeni bir pazar oluşturmaya çalışarak üstesinden gelinebilecek düşüşe kayma tehlikesine de işaret eder. Yenilenme, yoğun inovasyon ve yaratıcılık yeteneğinin geliştirilmesini de gerektirir. Bu aşamada genellikle, şirketin ağırlık merkezi yeniden tanımlanır. Yenilenme aşamasında şirket, yeni ve tartışmasız pazarlar yaratan "mavi okyanus" fırsatlarını araştırırken, bilindik kesinlikten kasıtlı olarak uzaklaşılabilmesi için bilinçli bir çaba sergilemek durumundadır. Asimetrik eksplozasyonun egemen olduğu bir üstün yeteneklilik konfigürasyonu, organizasyonel yenilenme sırasında mevcut olan yenilik gereksinimlerine olan adaptasyon çabasına işaret eder (Dougherty, 1992:77-92).

3.8. Inovasyon ve Organizasyonel Üstün Yeteneklilik Arasındaki Etkileşim

Örgütsel üstün yetenekliliğin şirketlerin karşılına çıkan sıkı sıkıya uygunluk ve adaptasyon süreçlerini dengelemeleri suretiyle evrimsel ve devrimci değişimi yönetebilmesi olduğu ifade edilir. Diğer yandan şirketler rakipleri karşısında, etkinlik ve esneklik ile farklılaşma ve düşük maliyetli stratejileri eş zamanlı bir süreçle izlemek suretiyle de üstün yetenekli çabalar içerisine girmiş olur. Şirketlerin bulundukları bölgeyle bütünleşik olarak küresel pazarla-

rın taleplerine cevap vermeleri beklenir. Aynı zamanda şirketlerin, sahip oldukları üst düzeyde yetenekler ile sıfır tabanlı yetenekleri bir arada sergilemeleri ve artağan inovasyonlar ve radikal inovasyonları bir arada gerçekleştirebilmelerinin oldukça önemli olduğu belirtilir. Dolayısıyla tüm bu sıralanan, şirketin sahip olduğu kaynakları ile karşılaşılan paradoksal talepleri eşleştirmek suretiyle birbirleriyle çelişen çaba ve süreçleri başarıyla yönetebilme yeteneği örgütsel üstün yeteneklilik olarak ifade edilir (Benner ve Tushman, 2003:238).

Bir başka deyişle örgütsel üstün yetenekliliğin, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini aynı anda devam ettirebilme becerisi olduğu belirtilmektedir. Bir başka görüşe göre örgütsel üstün yeteneklilik, eksploratif ve eksplotatif inovasyonları eş zamanlı olarak devam ettirebilme becerisidir. Örgütsel üstün yeteneklilik şirketin, artağan ve radikal değişimleri ve inovasyonları aynı anda gerçekleştirebilmesidir. İnovasyon konusunda başarılı olmayı hedefleyen şirketler, yapısal düzenlemelere yönelmelidir. Şirketlerin uzun vadede başarısı bakımından eksplorasyon ve eksplotasyon arasında denge sağlanması rakipleri karşısında başarılı olmalarında belirleyici olacaktır. Örgütsel üstün yeteneklilik, organizasyonlar içinde iki farklı stratejik mantık olarak karşımıza çıkan eksplorasyon ve eksplotasyonu harmanlama ihtiyacını uyaran dinamik yetenekler, örgütsel üstün yeteneklilik olarak ifade edilir. Tüm bu ifade edilenlerden hareketle örgütsel üstün yetenekliliğin şirketlerde, eksplotatif ve eksploratif inovasyon stratejilerinin aynı anda uygulanması olduğu söylenebilir (Tushman ve O'Reilly, 1996:8-30).

3.8.1. İnovasyon Kavramı ve İnovasyon Sürecinin Kapsamı

Eksplorasyon ve eksplotasyon süreçleri, birbirinden farklı bir şekildeki inovasyonların yaratılması faaliyetleridir. İnovasyon çalışmalarının öncüsü olarak bilinen J. Schumpeter, inovasyonu, "yöntemlerin, malzemelerin ve kuvvetlerin "yeni bir birleşimi" olarak tanımlar. Zamanla, inovasyon (yeni kombinasyon) "daha önceden atılan küçük adımlarla devam eden düzenlemeler ile büyüyebilir". Bu süreç sürekli, çünkü yeni kombinasyonlar değişim ve büyüme yoluyla aralıklı olarak ortaya çıkar. Yeni kombinasyonlar eski firmalarda değil "yeni firmalarda" ortaya çıkar. İnovasyon beş farklı kombinasyona dayalı bir şekilde ortaya çıkar: a) Yeni bir inovasyon ya da daha iyi bir kalite; b) Yeni ve test edilmemiş bir üretim yöntemi; c) Yeni ve henüz keşfedilmemiş bir pazar; d) Yeni bir tedarik zinciri ve e) yeni bir organizasyon (Tidd ve Bessant, 2005).

Şirketlerin değişime bir cevap olarak ortaya koyacakları inovasyon yönetimi bağlamında farklı biçimler alabilen dört farklı inovasyon türü olduğu belirtilir: a) Ürün inovasyonu (şirketin ürün veya hizmetindeki değişiklikler); b) Süreç inovasyonu (yaratıcılık sürecindeki değişiklikler); c) Konum inovasyonu (kullanıcı bağlamındaki değişiklikler) ve d) Paradigma inovasyonu (mevcut modeldeki değişiklikler). İnovasyonlar, sahip oldukları yenilik derecesiyle birbirinden ayırt edilebilir. Radikal veya artağan olabilirler. Artağan yenilikler, küçük iyileştirmeler üretirken, radikal inovasyon, ürünlerin kullanım biçimini değiştirmektedir. Şirketlerde inovasyon ortaya çıkabilir ve endüstrilere devrimci değişiklikler getirebilir: “Bazen bu değişiklikler belirli bir sektör veya faaliyet için ortaktır, ancak bazen toplumun temelini değiştirecek kadar radikal ve geniş kapsamlıdır”. Bununla birlikte, radikal ve artımlı inovasyonun geleneksel tipolojisinin “eksik olduğu, potansiyel olarak yanıltıcı olduğu ve teknolojik ürünlerde küçük iyileştirmeler endüstrisi üzerindeki feci etkileri dikkate almadığı”nı ortaya koymaktadır (Henderson ve Clark, 1990:9).

Radikal inovasyon, farklı bir mühendislik ve bilimsel ilkeler setine dayanır ve genellikle tüm yeni pazarları ve potansiyel uygulamaları açar. Daha büyük ölçekte ortaya konulan bir inovasyon sektörü yeniden tanımlayabilir veya yeni firmalar için yeni bir giriş oluşturabilir. Geliştirme süreci açısından, artağan inovasyon önemli beceriler gerektirirken şirketler için önemli bir değer de yaratabilir. Radikal teknolojik inovasyon, önemli bir değişimi ifade edebilir ve endüstride önemli değişimler yaratabilir. Teknolojik inovasyon literatürü kuruluşların, özellikle de geleneksel firmaların, inovasyonu geliştirmek için farklı yeteneklere ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Artağan inovasyon mevcut kurumsal yetenekleri güçlendirirken, radikal inovasyon şirketleri “yeni problem çözme yaklaşımlarını araştırmaya ve yeni ticari ve teknik beceriler edinmeye zorlar (Burgelman ve diğ., 2004:441).

Artağan inovasyon, müşteriler için (teknolojik bileşen, sistem konfigürasyonu, operasyonel model gibi) mevcut özelliklerin daha da iyileştirilmesiyle yeni bir teknolojik çözüm (ürün, hizmet veya her ikisinin bileşimi) ortaya konulmasıdır. (Tidd ve diğ., 2005). Mevcut ürüne oranla nispeten küçük bir değişiklik getiren, kurulu tasarımın potansiyelinden yararlanan ve çoğu zaman da kurulu firmaların hâkimiyetini pekiştiren çabalar inovasyon olarak tanımlanır. İnovasyonun geliştirilmesi büyük beceriler gerektirir ve önemli geri dönüşlere sahiptir, ancak önemli ölçüde yeni bilgiler yaratmaz. Radikal inovasyon, farklı

bir mühendislik ve bilimsel ilkeler setine dayanır ve genellikle tüm yeni pazarları ve potansiyel uygulamaları açar. Daha büyük ölçekte ortaya konulan bir inovasyon sektörü yeniden tanımlayabilir veya yeni firmalar için yeni bir giriş oluşturabilir. Geliştirme süreci açısından, artağan inovasyon önemli beceriler gerektirirken şirketler için önemli bir değer de yaratabilir. Radikal teknolojik inovasyon, önemli bir değişimi ifade edebilir ve endüstride önemli değişimler yaratabilir. Teknolojik inovasyon literatürü kuruluşların, özellikle de geleneksel firmaların, inovasyonu geliştirmek için farklı yeteneklere ihtiyaç duyduklarını göstermektedir. Artağan inovasyon mevcut kurumsal yetenekleri güçlendirirken, radikal inovasyon şirketleri “yeni problem çözme yaklaşımlarını araştırmaya ve yeni ticari ve teknik beceriler edinmeye zorlar (Burgelman ve diğ., 2004:441).

Özellikle, teknolojik inovasyon durumunda mevcut sisteme yeni bir bileşen eklenebilir ve belirli bir sektörde inovasyon hâline gelebilir. İnovasyonun sınıflandırılması, farklı inovasyon türlerini diğerlerinden ayırt etmenin bir yoludur. Ayrıca, inovasyon türlerinin ve biçimlerinin çeşitliliğini gösteren bir yaklaşımdır. İnovasyon süreci ve faaliyetler, organizasyonel bir ortamda yer alabilir. Aynı zamanda, faaliyetleri ve farklı inovasyon türlerini ayırt etmek ve ayırmak zor olacaktır çünkü bir şirkette sürekli bir yaratıcılık ve gelişim süreci olarak ortaya çıkıp evrim geçirirler. Gelişim sürekli bir yaratıcılık ve iyileştirme sürecidir. Bir inovasyonun gelişimi sırasında hem eksplorasyon hem de eksplotasyon ortaya çıkar. Bu süreç sadece yeni ve geliştirilmiş ürün ve hizmetlerin yaratılmasında değil, aynı zamanda süreçlerin yaratılmasında veya geliştirilmesinde de ortaya çıkabilir. İnovasyon farklı şekillerde olabilir. Dramatik bir değişime bir cevap olarak gelebilir ve radikal bir değişim de getirebilir. Ancak çoğu durumda, inovasyon ilerlemenin bir sonucudur. Ürünler nadiren dünya için yenidir. Fakat inovasyon daha çok sürekli iyileştirmelerin, gerilmenin ve optimizasyon ile performansın artmasının sonucudur (Tidd ve diğ., 2005:13).

Christensen, “The innovator’s dilemma” başlıklı çalışmasında, radikal ve artağan inovasyonların ve yıkıcı teknolojilerin şirketlerin çevrelerindeki değişime bir cevap olarak ortaya koydukları çözümler olduğunu belirtir. Yazara göre sürdürülebilir teknolojiler, ana akım pazarlar ve müşteriler için yerleşik ürün performansını geliştiren yeni teknolojilerdir. Bu tür teknolojiler, radikal veya doğasında artağan özellikte olabilir. Aksine, yıkıcı teknolojiler, müşteriye farklı bir değer önerisi getiren ve yeni müşteri değeri yani finansal faydalar yaratan

inovasyonlardır. Bu teknoloji türünün geliştirilmesi organizasyonlar için zordur. Kısa vadede, yıkıcı teknolojiler daha kötü ürün performansına sahiptir. Çoğu durumda, müşteriler ve ana akım pazarları tarafından göz ardı edilir. Yazar, teknolojik Gelişmelerin çoğunun doğası gereği devam ettiğini ve zaman zaman inovasyonun yıkıcı teknolojik değişimi beraberinde getirdiğini ileri sürmektedir (Christensen, 2000:19).

İnovasyon, genellikle teknolojik ve yönetim inovasyonları olarak ikiye ayrılır. Teknolojik inovasyon daha fazla görev, bilgi veya teknoloji odaklıdır. Yönetim inovasyonları örgütsel yapı, idari süreçler ve insan kaynakları yönetimi ile ilgilidir. Teknolojik inovasyon konseptini daha da ileriye taşımak için teknolojik inovasyon, bileşen bilgisi (bileşenlerin temel kavramları bilgisi) ve mimari bilgi (bileşenlerin ve yeterliliğin nasıl birleştirilip birleştirilebileceğinin bilinmesi) arasında ayrılır. Bileşen bilgisi ve mimari bilgi arasındaki fark, yeniliklerin farklı örgütsel bilgi türlerini nasıl etkilediğini incelemek için yararlıdır (Benner, 2002).

Hem bileşen bilgisinin hem de mimari bilginin artağan ve radikal İnovasyon kaynağı olduğu söylenir. Schumpeter'in (1942) yaratıcı yıkım kavramı, teknolojik inovasyonla ilgili literatürün, mevcut bilgi ve teknolojilere kıyasla radikallik veya yenilik derecesinin kurumların yerleşik yetenekleri üzerindeki etkileri açısından farklı türde inovasyonlar olduğunu göstermiştir. Artağan inovasyon sürecinde, mevcut bileşenler ya da ürünler iyileştirilir ve geliştirilir. Radikal inovasyon, mevcut kurumsal bilgi birikiminden kopuşu temsil eder. Bunlar çoğunlukla süreklilik arz eden bir sürecin iki ucu olarak kavramsallaştırılır. Radikal ve artağan inovasyonlara ek olarak modüler ve mimari inovasyon türleri de karşımıza çıkmaktadır. Modüler inovasyonlar, çekirdek bileşenlerin çekirdek konseptini değiştiren inovasyonları ifade eder ve ürünlerin mimarisini sürekli hâle getirir. Aksine, mimari inovasyonlar ise mevcut bileşenleri yeniden yapılandırır ve aralarında yeni ilişkiler kurar. Bu birbirinden farklı türdeki inovasyonların sadece derece meselesi olduğu ve bu farklı kategoriler arasında kesin sınırlar olmadığı düşünülür. İnovasyon türleri arasındaki fark, yeniliklerin olası sonuçlarını anlamak konusunda yararlıdır. Kuruluşların hem mevcut ürün pazarına hem de yeni gelişmekte olan bir pazara hizmet etmek istemeleri durumunda hem artağan hem de radikal inovasyon faaliyetlerinde bulunmak zorunda oldukları açıktır (Damanpour, 1991:555).

3.8.2. Inovasyon ve Organizasyonel Üstün Yeteneklilik Arasındaki Etkileşim

Örgütsel yapının fonksiyonel niteliği, örgütsel düzenlemeyle çatışma durumundaki örgütsel faaliyetlerin nasıl uzlaştırılabileceğine odaklı olmasıyla karışımıza çıkar. Genel olarak yapılan araştırmalar, örgütsel üstün yetenekliliğin çatışan faaliyetler dengelendiği sürece başarılabileceğini göstermektedir. Örgütsel yapı, eksplorasyon ve eksplotasyonun örgütler içinde nasıl koordine edilmesi ve düzenlenmesi gerektiğini de ortaya koyar. Genel olarak, şirket içinde çatışan faaliyetler ayrı ayrı yürütülmelidir. Başka bir görüşe göre yapısal üstün yetenekliliğin aksine, örgütsel üstün yetenekliliğin bir örgütsel davranış özelliği olarak ele alınması gerekir. Organizasyonun görevi, üstün yetenekliliğin uygulanabilmesi için organizasyon üyelerinin, kendi yargıları doğrultusunda iyi niyetli davranışlar sergilemelerine olanak tanıyan bir dizi süreç ve sistemi düzenlemektir (Gibson ve Birkinshaw, 2004:209).

Pek çok organizasyonda, Ar-Ge yapıları inovasyonun yaratıldığı yerdir. Bunlar yeni fikirlerin seçildiği, olgunlaştığı ve nihayetinde gerçek piyasa ürünlerine ve hizmetlerine dönüştürüldüğü bölümler. Bir şirket, temel faaliyet, büyüklük, yaş, tarih ve kültür gibi faktörlere bağlı olarak, Ar-Ge yapılarını ve faaliyetlerini farklı biçimlerde düzenleyebilir ve koordine edebilir. Bazen, ekipler hem bir ürün araştırması yapar hem de bir ürünün fiili gelişimini sağlar. Bir grup veya birkaç grupta, oluşturma ve geliştirme süreci homojen olabilir. Alternatif olarak, bir şirket bu faaliyetleri, bir yapıya (örneğin bir araştırma iş birimi veya takım) spesifik bir araştırma fonksiyonu ve başka bir yapıya (örneğin tasarım, mühendislik, operasyonel bölümler, ekipler) geliştirme ve uygulama işlevini vererek ayırabilir. Büyük ölçüde, Ar-Ge yapılarının, departmanlarının ve ekiplerinin amacı, yenilikler üretmek ve yeni ürünler ve hizmetler yaratmaktır. Bununla birlikte, bu yapıların faaliyeti her zaman endüstrileri değiştirecek radikal inovasyonun yaratılmasıyla sonuçlanmaz. Tahmin edilemeyen getirilere yol açma olasılığı daha yüksektir (Le Masson ve diğ., 2010).

Hem radikal hem de artağan inovasyonları başarılı bir şekilde geliştirebilen organizasyonlar bir yandan rekabet avantajlarını olumlu etkilemekte diğer yandan da hem dinamik hem de istikrarlı ortamlarda hayatta kalma ve başarı şanslarını önemli ölçüde artırmaktadır. Deneyim ve radikal inovasyon, gelişmekte olan piyasalarda rekabetçi oyun için zorunlu bilgi varlıklarıdır, ancak olgun piyasalar için verimlilik ve artağan inovasyon önemlidir. Radikal ve arta-

ğan inovasyon arasında ikili odaklanma zorludur ve zaman zaman çelişen süreçler, yapı ve kültüre ilişkin örgütsel mimarileri gerektirir. (Tushman ve O'Reilly 1996:8-30).

Radikal ve artağan inovasyonların belirli bir bağlamda yeni bir ürün veya hizmetin yenilik derecesini belirleyebileceği ve şirket içerisinde sürekli bir gelişim süreci olarak görülmesi ifade edilir. Tek başına eksplorasyon süreci, radikal inovasyonun gelişimini garanti etmez. Yeni bilgi, radikal yeni ürünler, hizmetler ve teknoloji oluşturulmasına katkıda bulunabilir. Aynı derecede iyi bir şekilde araştırma, mevcut problemin çözülmesine ya da mevcut ürün, hizmet ya da teknolojinin geliştirilmesine yol açabilir. İnovasyon yapılması, her zaman hedeflenen düzeyde gerçek bir inovasyonun yaratılmasıyla sonuçlanamayabilir. Buna karşılık şirketteki geliştirme süreci sonucunda ortaya çıkarılan sonuçlar da yeni bir inovasyona öncülük edebilir. (Le Masson ve diğ., 2010:164).

Şirketlerde eksplorasyonu ve eksplotasyonu etkileyen iş süreçlerini etkin bir şekilde kullanmadan müşteri değeri ve faydalarını en üst düzeye çıkaracak radikal ve artağan inovasyonların başarılı bir portföy karışımı tam olarak gerçekleşmeyecek ve firma performansı düşecektir. Temel iş süreçleri aracılığıyla, pazarlamanın rolü ve etkisi, ürün inovasyonlarında müşteri değerinin ortaya konulması çabalarının daha da geliştirilmesinde önemlidir. Radikal inovasyon, yeni bir teknik bilgi bütününe kapsayan yeni bir ürünün ortaya çıkarılması olarak tanımlanır. Artağan inovasyon, teknolojiye nispeten küçük değişiklikleri kapsayan yeni bir ürünün ortaya konulması olarak ifade edilir (Gatignon ve diğ., 2002:1103-1122).

Artağan inovasyonların kullanımı, mevcut müşteri ve mevcut teknoloji yeterliliğine dayanarak radikal inovasyonların keşfinden daha kolay, daha hızlı ve daha az risklidir. Pazar potansiyelinin ve artağan inovasyonlara yapılan yatırım getirilerinin projeksiyonlarının değerlendirilmesi nispeten basit ve daha belirgindir. Tersine, radikal inovasyonlar daha zorlu, zaman alıcı ve belirsizlik doludur. Eksplorasyon için gelecekteki pazar potansiyeli değerlendirmesi son derece zordur ve hiçbir müşterinin veya teknolojik yeterliliğin olmadığı durumlarda yeni bilgi edinilmelidir (Danneels, 2002:246-258). Eksplotasyon ve eksplorasyon, tek bir birey ya da alt sistem içinde ele alındıklarında karşılıklı olarak mevcut olacaklardır. Bununla birlikte farklı alanlarda, kuruluşların farklı birimler ya da bireyler tarafından iki farklı etkinlik düzenlenmesi mümkündür. Bu düşünce, kuruluşların sahip olduğu daha fazla kaynağın veya bireyle-

rin, örgütlerin üstün yetenekliliği sunma olasılıklarının daha yüksek olduğu anlamına gelir (Gibson ve Birkinshaw, 2004:209).

Şirketlerde eksplotasyon ve eksplorasyon süreçleri ile araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin geri dönüş ve zamanlamada farklılık gösterdiği iddia edilir. Temel araştırmalar, ürün geliştirmeden daha az belirli sonuçlara, daha uzun zaman ufuklarına ve daha yaygın etkilere sahiptir. Yeni fikirler, pazarlar veya ilişki arayışı, var olanların daha da gelişmesine göre daha az belirli sonuçlara, daha uzun zaman ufkuna ve daha yaygın etkilere sahiptir. Araştırma ve geliştirme farklı mantıklara sahip olsalar da birlikte çalışanlar ve Ar-Ge hâline gelirler. Benzer şekilde, eksplorasyon ve eksplotasyon, yeni bilgi yaratan ve mevcut olanı geliştiren birbiriyle bağlantılı ve karşılıklı bağımlılığı olan faaliyetlerdir. Karşılıklı olarak bir arada olmaları dolayısıyla, her iki faaliyetin kombinasyonu ve sinerjisi, başarılı performansın sürdürülmesi için hayati öneme sahip olacaktır. İnovasyonun Ar-Ge'si, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleriyle sürekli olarak bilgi yaratılması sürecidir. Şirketlerde eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerinin inovasyonun yaratılması ve geliştirilmesi için gerekli olduğu söylenir. İçeriğe bağlı olarak, bu faaliyetler farklı formatlarda olabilir veya farklı getirilere sahip olabilir. Eksplorasyon ve eksplotasyon şirket süreçleri biçiminde karşımıza çıkan araştırma ve geliştirme faaliyetleri olarak düzenlenebilir. Benzer şekilde, farklı düzeylerde bir ürün ya da hizmet çeşidi olarak ortaya çıkar ve şirkette radikal veya artağan yenilik olarak tanımlanabilir (March, 1991:71-87).

3.9. İnovasyon Stratejisi ve Rekabet Çevresinin Uyumlaştırılması

Üstün yeteneklilik, firmaların eksplorasyon ve eksplotasyon için gerekli olan kapasitelere odaklanma faaliyetlerine dayalıdır. Eksplotasyon yönlü şirketler üretim ve rutinleştirme konularına öncelik verirlerken, eksplorasyona yönelik firmalar, öğrenme konusuna açık bir yaklaşımla, deneyler yaparak ve riskli inovasyon projelerine girilerek organizasyonda esneklik yaratmayı amaçlarlar. Üstün yeteneklilik, her ikisinin birleşimini temsil eder ve aynı zamanda yüksek düzeyde bir üstün yeteneklilik elde etmek için başarılı olan ve dolayısıyla görev ortamındaki çatışan talepleri yöneten bir örgütün davranışını tanımlar. Bu, organizasyonun günümüzün iş taleplerinin yönetiminde etkin olmasına ve aynı zamanda çevredeki yeni zorluklara ve fırsatlara uyum sağlaması için gereken esnekliği göstermesine olanak tanır. Geleneksel olarak, çoğu

örgüt eksplorasyona ve eksplotasyona konsantre olmayı tercih eder. Bu şekilde odaklanmış bir yaklaşımın benimsenmesi, hem şirkette büyük ölçüde farklı yetenekler gerektirdiğinden hem de kendi başına kavramsal olarak daha kolay olduğundan dolayı uygulanabilir bir seçenek gibi görünmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996:8-30).

Şirketlerde yüksek düzeyli eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerinin yaratılmasının hedeflenmesi oldukça karmaşık bir meydan okumadır. Bu yüzden de yönetimin merkezi paradoksu olarak nitelendirilir. Bununla birlikte eksplotasyona ya da eksplorasyona aşırı odaklanması, şirketin pazarlarda başarısız olmasına neden olabilir. Eksplotasyon, mevcut faaliyetlerde ve kısa vadeli kâr elde edilmesinde optimizasyona ulaşılması anlamına geldiğinden, şirket yeteneklerinin eskimiş bir duruma düştüğü ve uzun vadeli performansın da tehlikeye girdiği yetkinlik tuzağına neden olabilir. Öte yandan, şirketin eksplorasyon sürecine aşırı ölçüde yoğunlaşması yeteneklerin sürekli yenilenmesi ve bilgi birikimi konularında bir başarısızlık tuzağına yol açabileceğinden, uzun vadeli performansı tehlikeye sokabilir. Örgütler kısa vadeli değişimlere karşı duyarlı ve aşırı tepki verme eğiliminde olduklarından, sürekli eksplorasyon döngüsüne girip karşılığı olmayan veya tatmin edicilikten uzak bir değişime girebilirler. Bu risklerle ilgili olarak üstün yeteneklilik yaklaşımının uygulanması, eksplotasyon ve eksplorasyonun eş zamanlı olarak uygulanmasının gerekli olduğu ve söz konusu yaklaşımın performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ifade edilir (O'Reilly ve Tushman, 2004:74-81).

Önceki dönemlerde yapılan çalışmalarda eksplorasyon ve eksplotasyon süreçleri arasındaki dengenin çözümlenmesinin imkânsız olduğu ifade edilirdi. Yakın zamandaki çalışmalar örgütsel üstün yetenekliliğin olumlu yönlerine odaklanır. Söz konusu çalışmaların yapısal ve yapısal olmayan farklılıklar, kültürle ilgili değerler veya akıl seti gibi bağlamsal unsurları kapsayan bir dizi destekleyici çözümler sunar. Organizasyonel performans ile üstün yeteneklilik arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Uyum kavramı, stratejik yönetim çalışmalarının merkezinde yer alır ve araştırmacılar, firma performansı için strateji ve örgütsel yapı arasındaki uyumun gerekli olduğunu ifade ederler (Adler ve diğ., 1999:43-68).

Miles ve Snow (1978)'ün stratejik davranış tipolojisine göre, şirketin zaman içinde göreceli olarak tutarlı bir şekilde çevreye cevap verebilmelidir. Genel olarak, böyle bir stratejik davranış modelini takip etmeye çalışan firmalar ya

savunucu, araştırmacı, analizci ya da tepkici bir strateji izleyebilirler (Miles ve diğerleri, 1978:546-562):

Araştırmacı stratejiyi benimseyen şirketler, pazar fırsatlarını sürekli olarak araştıran ve çevrede meydana gelen değişikliklere olası tepkileri deneyimleyen firmalardır. Bunlar genellikle yeni ürünlerin geliştirilmesinde öncülük eder, yapısal olarak ileri düzeyde organik ve dolayısıyla yüksek düzeyde desantralizasyona ihtiyaç duyarlar.

Savunucular daha muhafazakâr bir yaklaşımı benimseyen ve yeni ürün geliştirmeye yoğun yatırım yapmaktan ziyade fiyat ve kalite konusunda rekabet etmeyi tercih eden kuruluşlardır. Genellikle niş pazarlara odaklanırlar ve mevcut operasyonlarının verimliliğini artırmaya dikkat ederler. Söz konusu şirketler daha merkezi koordinasyon gerektiren daha mekanistik yapılara ihtiyaç duyarlar.

Analizci stratejiyi benimseyen şirketler, araştırmacı ve savunucu stratejiyi izleyen şirketlerin davranışlarını paylaşır. Nadiren ilk harekete geçenlerdir. Sürekli olarak yeni fikirlere yönelerek endüstrilerini tararlar ve gelecek vaat eden ürün modellerine hızla uyum sağlarlar. Böylece, aynı anda hem yeni pazar fırsatlarını araştırmaya hem de mevcut ürün ve müşterilerin istikrarlı bir temelini hasat etmeye çalışırlar. Bunun için analizcilerin bir yandan otonomi, diğer yandan merkezi kontrol arasında bir denge sağlamaya dönük organizasyon yapısına sahip olması gereklidir.

Son olarak tepkici stratejiyi tercih eden şirketler, ileriye dönük tutarlı bir stratejiye sahip olmayan firmalardır. Tepkici bir şirket, çevre üzerindeki baskılar karşısında zorlanmadan stratejisini veya davranışını nadiren düzenleyebilir. Genellikle strateji ve yapı arasındaki uyumdan yoksundurlar. Böylesi şirketler, çoğunlukla piyasa değişikliklerine karşı inişli-çıkışlı bir şekilde, geçici yöntemlerle cevap verirler. Uyum kavramının temel dayanağı belirlenen herhangi bir strateji için sadece belirli olası faktörlere bağlı olarak sınırlı sayıda potansiyel yapının yararlı olacağıdır. Böylelikle, bir firma stratejisi ve yapısı arasında uyum yaratmayı ne kadar iyi başarır, o kadar iyi olur (Doty ve diğerleri, 1994:230-251). Esasında uyum kavramı, bir organizasyonun başarısının odak noktasından bağımsız olduğunu, ancak bu odağa bağlı kalması ve buna göre düzenlenmesi gerektiğini ifade eder. Daha da fazlası, böyle bir uyum yarattığı

sürece, tekil strateji türleri arasında performans sonuçları açısından bir fark beklenmemektedir (Hambrick, 2003: 116).

Porter, stratejik uyumun hem rekabet avantajları hem de bu avantajların sürdürülebilirliği için temel olduğunu savunmuştur. Bu bağlamda, uyum kavramının örgütsel üstün yeteneklilik anlayışı konusunda kritik olduğu söylenir. Ek olarak, strateji literatüründe uyum kavramı daha iyi performans anlamına gelir. Çevreye uyum veya çevreyle eşleşme stratejisini benimseyen şirketlerin çabaları, üstün performansla sonuçlanacaktır. Strateji ve çevre arasındaki uyum kavramı, kabul edilen stratejinin şirketler tarafından uygun olduğunu ifade eder. “Uyum” stratejisini benimseyen kuruluşlar, diğerlerinden daha iyi performans gösterecektir çünkü bu strateji, çevre talebi veya koşullarıyla eşleşmektedir. İnovasyon stratejisinin benimsenmesi, üst yönetim ekipleri tarafından algılanan çevresel faktörlere bağlıdır. Üst yönetim ekipleri hem mevcut hem de yeni ortaya çıkan ürün pazarıyla başa çıkma ve yönetme ihtiyacını algıladığında ve organizasyonlar bu nedenle üstün yetenekli bir inovasyon stratejisini benimserken, uygun bir strateji benimsemeyenlerden daha iyi durumda olacaktır (Zazac ve diğ., 2000:429).

3.10. Eksplorasyon ve Eksploasyon Süreçlerinin Dengelenmesi

Örgütler, her alanda eksplorasyon ve eksploasyon faaliyetlerini nadiren dengelemekte, bunun yerine etki alanları arasında ve zaman içinde denge arayışında olduklarını göstermektedirler. Örneğin, şirketler mevcut ortakları ile tekrarlanan AR-GE ittifaklarına girmekte, bu sayede işlevsel alanda, eksploasyon ve eksplorasyon faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Örgütsel ayrılmaya ve zamansal ayrılığa göre faaliyetleri sınıflandırmanın temel avantajı, belirli bir alanda (özel organizasyonel birimlerde veya sonraki zaman periyotları boyunca) eksploasyon ve eksplorasyonu dengelemeye çalışırken ortaya çıkan geçişkenliklerden kaçınabilmeleridir. Şirketler özellikle, kaynak tahsisi kısıtlamalarını gevşetebilir ve belirli bir alandaki eksplorasyon ya da eksploasyon konusunda uzmanlaşarak çatışan örgütsel rutinleri koordine etme ihtiyacını da ortadan kaldırabilir (Lavie ve diğ., 2009).

Eksplorasyon ve eksploasyon arasında bir denge sağlanması karmaşık bir durumu ifade eder. Çünkü bu iki faaliyet türünün ortaya koyduğu sonuçlar farklıdır ve değişkenliği, zamanlaması ve örgüt içinde ve dışında dağılımları

bakımından farklılık göstermektedir. Eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerini desteklemek için kaynak tahsis etme konusundaki içsel geçişkenliklerin yanı sıra, bu iki faaliyet birbirini dengeleyen birbiriyle çatışan örgütsel rutinleri de gerektirmektedir. Dengenin sağlanmasının zorlukları göz önüne alındığında, bazı yazarlar dikkati denge kavramından dengeleme sürecine kaydırmışlardır. Bu kapsamda dengeleme çabası bir örgütün, herhangi bir anda gerçek bir eksplorasyon ve eksplotasyon oranına bakılmaksızın, bir dengeyi ortaya koymaya yönelik çabalarına atıfta bulunur. Bu anlamda, bir kuruluş kendi doğal dengesine tekabül eden o aradaki noktaya ulaşmak için çabaladığı sürece, eksplotasyon-eksplorasyon sürekliliği üzerinde herhangi bir noktada çalışabilir. Sonuç olarak, günümüzde güçlü eğilimler gösterme eğilimi gösteren kuruluşlar, onları zaman içinde dengelemeye yönlendirecek önemli araştırma çabalarına girebilirler (Gibson ve Birkinshaw, 2004:209-226).

Eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki dengeyi bulmak, kuruluşların başarısı için önemli bir kilometre taşıdır. Örgütler için bir başka önemli konu da eksplotasyonu değişen ortamın uyarlanabilir sisteminde görmezden gelerek eksplorasyona odaklanmaktır. Bu, uyarlanabilir kuruluş için finansal sorunlara neden olabilir ve şirket eksplorasyonların gerektirdiği deneysel faaliyetlerini yürütemeyebilir. Bu bağlamda eksplorasyon ve eksplotasyon, birbirleri için etkileşimli ve tedarikçi etkinlikler olarak düşünülebilir. Sadece eksplotasyon olmadan eksplorasyon yapılan sistemlerde yer alan birimler, kendi sistemlerindeki ve kendi içlerindeki en elverişli durumu bulmada birbirine benzerler. Bu sebepten dolayı, eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki dengenin sağlanması ve başarılabilmesi için organizasyonel üstün yeteneklilik en önemli konu olarak karşımıza çıkar. Eksplorasyona çok fazla odaklanması, herhangi bir finansal çıktıya gerek kalmadan yüksek bir deneme masrafına neden olabilir. Üstelik firmaların, çok fazla eksplorasyon yapmaya odaklanmaları durumunda, organizasyonda yetkinlik tuzağına yol açabilirler. Kısa vadede elde edilen başarı, uzun vadeli başarısızlık anlamına gelir (O'Reilly ve Tushman, 2008:185-206).

Yapısal üstün yetenekli organizasyonlarda, eksplotatif birimler daha kapsamlı ve daha merkezi olup, bunların süreç yönetiminde verimliliği ve kontrolü en üst düzeye çıkarmaya odaklanan sıkı kültürleri vardır. Eksplorasyon birimleri deneyler yoluyla inovasyon üretimi için tasarlanmıştır. Eksplotatif birimler, genellikle gevşek kültürler ve esnek süreçler aracılığıyla daha küçük birim-

ler olarak yapılandırılmıştır ve merkezsizdirler. Buna ek olarak, bu farklılaştırılmış birimler ayrı yönetim ekipleri ve farklı ölçüm teknikleri ve teşvik sistemleri kullanırlar. Örgütler, eksplotasyon ve eksplorasyon birimlerini gevşek bir şekilde bütünleştirerek, eş zamanlı olarak her iki faaliyeti de gerçekleştirir ve üst yönetim ekiplerinin aktif entegrasyonu yoluyla kendi sınırları içinde dengelemler. Böylelikle, üstün yetenekli organizasyonlar, inovasyon seçenekleri yaratmak için yan şirketlere, iç girişim gruplarına ya da girişim sermayesine güvenmezler (Tushman ve diğ., 2003:9).

Üstün yeteneklilik yaklaşımı, mevcut işletmenin talebi, adaptasyon ve çevrede gelecekteki değişikliklere cevap verme sorumluluğunun yönetimi ile zaman içinde ve farklı organizasyonel alanlarda uyum ve verimlilik ile eksplotasyon ve eksplorasyonu dengelemeyi içerir. Bu nedenle, ikisi arasındaki geçişleri dengelemeyi öğrenmeleri, kuruluşların günlük eylemlerinde hem verimliliği hem de inovatifliği geliştirerek örgütsel atalet ve yeterlilik tuzaklarına karşı koyabilmelerinin tek yoludur. Denge ihtiyacı ve bununla ilgili avantajları konusunda mutabakata, böyle zorlu bir görevle ilgili gerilimler ve zorluklar konusunda daha da güçlü bir anlaşma eşlik etmektedir. Eksplorasyon ve eksplotasyon, farklı örgütsel yapıları (yani Burns ve Stalker, 1961'in vurguladığı gibi organik ve mekanik yapıları), birbirine zıt zaman ufuklarına (March, 1991) ve farklı örgütsel rutinelere ve süreçlere bağlı farklı zihniyetleri yansıtmaktadır. Sonuç, iki öğrenme stratejisi arasındaki temel uyumsuzluk olmaktadır (Arthur, 1989:116-131).

Eksplotasyon yoluyla elde edilen başarıların ve verimlilik kazanımlarının ya da yeni alanların araştırılmasından doğan başarısızlıkların ve taahhütlerin kendilerine meydan okumasıyla hayrete düşülen kuruluşlar, aynı öğrenme davranışını sürdürecektir, yani eksplorasyon daha fazla araştırmaya ve eksplotasyon daha fazla etkinliğe yol açacaktır. Özetle, eksplorasyon ve eksplotasyon, gerilimleri yaratan temelde farklı mantıkları içerir. Bununla birlikte, sinerjik bir etki hem çok fazla eksplotasyonun eskimesinden hem de eksplorasyona özel bir odaklanma nedeniyle yeni bilgi üretiminden gelen geri dönüşlerin uygunluğunun giderilememesinden kaynaklanabilir. Bu nedenle, firmaların, ikiliyi dengelemek için, üstün yetenekliliği yönetmeleri konusunda bir ihtiyaç vardır (Tushman ve O' Reilly, 1996:8).

Bu faaliyetler ile çelişkileri yönetme ihtiyacı arasındaki söz konusu değişimler göz önüne alındığında, eksplorasyon ve eksplotasyonun dengelenmesi

önemlidir. Ortaya çıkan paradoks, eksplorasyon ve eksplotasyonun birbiriyle çelişen faaliyetler olduğu, ancak bir örgütün her ikisine de girişmeden istenen performans hedeflerine ulaşamayacağıdır. Bu sosyal paradoks, fenomenin zamansal ve mekânsal doğası göz önüne alınarak çözülebilir. Özellikle ortaya konulan bir çözüm, eksplotasyonu belirli bir zaman veya yerde eksplorasyondan istifade ederek her iki faaliyet arasındaki gerginliğin azaltılmasını içerir. Sonuç olarak, aynı örgütsel birim veya alan tarafından aynı anda eksplorasyon ve eksplotasyon yapılmaz. Her iki durumda da paradoksu çözmenin önkoşulu, eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki gerilimi reddetmekten ziyade çelişkileri kabul etmeyi içerir (Smith ve Tushman, 2005:522-536).

Eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki denge kavramı birçok çalışmada ele alınmıştır. Bazı çalışmalar, sıkı sıkıya uygunluk ve uyarlanabilirlik için eş zamanlı kapasitelerin sağlanmasının önemini vurgulamaktadır. Diğer bazı araştırmalar ise başarılı organizasyonların gerçek seçenekler ve istikrarlı karar vermek konusunda geniş kapsamlı araştırmaya yönelerek karşıt ihtiyaçları dengelediğini belirtmektedir. Bu nedenle bir kuruluş, mevcut canlılığını sağlamak için yeterli düzeyde eksplotasyon yapmalı ve aynı zamanda, kuruluşun gelecekteki yaşayabilirliğini sağlamak için eksplorasyon sürecine yeterince dikkat göstermelidir. Bazı araştırmalar, eksplotasyon ve eksplorasyon arasındaki dengeye atıfta bulunulduğunda, üstün yeteneklilik düşüncesinden faydalanmış olsa da bizzat üstün yetenekli yapının aynı anda eksplorasyon ve eksplotasyon için tek bir yaklaşım olduğu ileri sürülür. Önemli bir soru, eksplotasyon ve eksplorasyon arasındaki uygun denge düzeyi ile ilgilidir. Eksplotasyon, kalan tüm kaynakların araştırmaya yatırılmasıyla birlikte, minimum düzeyde yeterli tutulabilir (Levinthal ve March, 1993:95-112).

Şirketlerde yapısal olarak bağımsız, yani bölümsel düzeyde örgütsel üstün yeteneklilik aracılığıyla eksplorasyon ve eksplotasyonun uygulanmasının en iyi performansı sağladığı sonucuna varılmıştır. Bölümsel düzeyde örgütsel üstün yetenekliliğin eksploratif işleyişi, eksplotasyona odaklanan bir kuruluştaki başarılı bir şekilde uygulayıp entegre etmenin en iyi yöntemi olduğuna işaret edilmiştir. Sonuç olarak, eksplorasyon ve eksplotasyonun dengelenmesi, firmanın performansı ve hayatta kalması için merkezi bir noktadır. Örgütsel üstün yetenekliliğin uygulanmasının farklı biçimleri (döngüsel, harmonik, kısmi ve karşılıklı) dengeleme eylemi konusunda farklı zorluklar ortaya çıkarır (Simsek ve diğ., 2009:864-894).

Bazı araştırmalar, üstün yeteneklilik yaklaşımının şirket içi dinamikler üzerinde odaklanarak farklı şekillerde başarılabileceğini vurgulamaktadır. Eksplozasyon, eksplorasyona göre daha açık, daha erken ve daha yakın geri bildirimler oluşturabilir. Ancak hızlı öğrenenler, verimlilik elde edilmesi yönünde eksplorasyona ayrılan kaynakları aşamalı olarak azaltabilir, böylece iki öğrenme stratejisi arasında optimal dengeyi sağlamak için eksplorasyon faaliyetlerine destek vermek gerekebilir. Uygun teşviklerin tasarımı, örgütsel yapının rolü ve bir şirkette risk alma kültürünün kullanılmasının gerekliliği, eksplorasyon tarafından tetiklenen miyopi kaynaklarına ters düşebilecek eksplorasyon davranışlarının itici gücü olarak kabul edilir. Üstün yetenekli örgütün, hem olgun piyasalarda (maliyetler, verimlilik, hem de artağan inovasyonların kritik olduğu yerlerde) rekabet edebilen, hem de gelişmekte olan pazarlar için yeni ürünler ve hizmetler geliştirebilen şirket olduğu söylenir (Tushman ve O' Reilly, 1996:8).

Bazı araştırmalar, dışsal öğrenme ve inovasyon kaynaklarının öneminin arttığını kabul etmektedir. Bu çalışmalarda üstün yetenekliliğin ittifakların oluşturulmasıyla mümkün olabileceğini göz önüne alarak, örgütsel sınırların dışına odaklanılır. Firmanın ilişkisel bakış açısına odaklanan çalışmalar iş birliğini hem performans hem de oranlar açısından sadece inovatif gelişmeyi teşvik etmekle kalmayan bunun yanı sıra tamamlayıcı varlıkların kullanımını da maksimuma çıkarabilecek stratejik bir seçenek olarak tanımlarlar. Genel olarak, stratejik ittifaklarla ilgili çok sayıda ve çok çeşitli iş birlikçi yapılar ortaya konulmuştur. Bu konuda işlem maliyetlerini azaltma hedefinin, firmaların iş birliği yapmaları için ana motivasyon olduğu ifade edilir (Pisano, 1991:607-630).

Aynı zamanda, ittifaklar, yeni teknolojilerin ve pazarların araştırılması için ortakların bilgi tabanlarını transfer edebilmeleri ve onları özümseyebilmeleri konusunda bir vektörü temsil edebilir ve aynı zamanda firmaların mevcut teknolojik ve coğrafi bağlamdaki boşlukları doldurmaya yönelik bir mekanizmadır. Yukarıda ifade edilen içsel eksplorasyon ve eksplorasyon dinamiğine benzer düzeyde, dengeli bir şekilde birlikte devam ettirilen ilişkilerin sağlamlaştırılması son derece değerli hâle gelmiştir. Yapılan çalışmalarla, endüstri koşullarına ve eksplorasyon ya da eksplorasyon eğilimlerini destekleyen firmaların kümelerine aynı zamanda odaklanılırken, aynı zamanda her iki eğilimi dengeleme yöntemlerinin incelendiği görülmektedir (Lavie ve Rosenkopf, 2006:797-818).

Eksplorasyon ve eksplotasyonun tamamlayıcı yararları ışığında akademisyenler bu faaliyetler arasında bir dengeyi sürdürmenin hayatta kalma ve refahın anahtarı olduğunu öne sürmüşlerdir. Eksplorasyon yerine eksplotasyona odaklanan kurumlar, uyumun zorlaşmasını sağlayan optimal dengede sıkışıp kalırlar. Benzer şekilde, eksplotasyonun hariç tutularak eksploratif sürece yönelen kuruluşlar, mevcut fırsatlardan yararlanmanın getirdiği faydaları elde etmeden, deneme maliyetlerine katlanırlar. Bu nedenle, kuruluşlar kısa vadeli verimlilik ve uzun vadeli etkinlik için çelişen talepleri dengelemeye çalışmaktadır (March, 1991:71-87).

Tek bir alanda eksplorasyon ve eksplotasyonun eş zamanlı olarak takip edilmesi, hem kıt kaynakları tahsis etme ihtiyacına hem de örgütsel eylemsizlik ve içselleştirme kapasitesinin gerektirdiği çelişen alana özgü baskılara ilişkin ikisi arasında geçişleri gerektirdiğinden, firmalar içsel şekilde iki öğrenme sürecinden birinde uzmanlaşabilirler. Birincisi örgütler arası düzeyde öğrenme sürecine odaklanırken ikincisinde bunun tersini uygulayabilirler. Kurumlar arası öğrenme, ağlar, stratejik ittifaklar ve diğer iş birliği yöntemleri yoluyla ortak öğrenme süreçlerine katılan örgütler arasında aktarılabilecek ve paylaşılabilecek bilgi kaynağıdır. Aynı zamanda, bu düzeyde bilgi aktarımı ve yaratılması, kurum içi öğrenmeye katkıda bulunur. Örgütlerde meydana gelen öğrenmenin, örgütler arasındaki ilişki ile nasıl ilişkili olduğunu ve şirketlerin kendi sınırları boyunca öğrenme dinamiklerini nasıl dengelediğini ve tamamladığını keşfetmesi gerekir (Lavie ve Rosenkopf, 2006:797-818).

3.11. Organizasyonel Üstün Yetenekliliği Kolaylaştırıcı Unsurlar

Organizasyonlar, görev çevre koşullarına bağlı olarak inovasyon açısından üstün yetenekli olmayı tercih etmektedir. Görev ortamı, büyüme, dinamik ve karmaşık olarak algılanabilir olduğunda, firmalar üstün yetenekli inovasyon stratejisini uygulamaya yönelirler. Organizasyonel üstün yeteneklilik hedefine ulaşılabilmesi, kolaylıkla uygulamaya geçirilebilecek bir durum değildir. Örgütlerin belirlenen hedeflerine nasıl basit biçimde varabilecekleri konusundaki temel sorun, eksplotasyon ve eksplotasyon süreçlerinin eş zamanlı bir şekilde nasıl yönetilebileceği noktasında odaklanır. Firmaların üstün yetenekli inovasyon stratejisini kolaylaştırabilmeleri için, bazı organizasyonel yeteneklerin bulunması gerektiği söylenir. Yetenekler, niyet ve sonuç arasındaki boşluğu doldurur ve ulaşılması arzu edilen sonuçlarla neyin amaçlandığına kesin bir ben-

zerlik taşıyacak şekilde karşımıza çıkarlar. Firmalar, üstün yetenekli inovasyon stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırmak zorunda kalabilirler. Kuruluşların organizasyonel düzeyde üstün yetenekli olmaları bağlamında, inovasyon performanslarını kolaylaştırmak için sahip oldukları yeteneklerin daha fazla incelenmesi gerekir. Firma yetenekleri konusundaki çalışmaların, stratejik yönetim alanındaki yazarların daha fazla ilgisini çektiği görülmektedir (Dosi ve diğ., 2002).

Şirketlerde eksplotasyon ve eksplorasyon arasında uygun bir dengenin sağlanması, firmaların hayatta kalabilmeleri için kritik bir önem taşıdığı söylenir. Üstün yetenekli bir şirketin hem olgun pazarlarda (maliyet, verimlilik ve artan inovasyonların önemli olduğu pazarlar) rekabet edebilecek bir akrobat gibi hareket ettiği hem de hız ile esnekliğin hayati önem taşıdığı gelişmekte olan pazarlar için yeni ürün ve hizmetler geliştirebildiği ifade edilmektedir. Araştırmacılar, aynı anda eksplorasyon ve eksplotasyon yapabilecek düzeydeki bir firmanın, bunlardan birini diğerine karşı tercih edenlerden daha üstün bir performans gösterme ihtimalinin olduğunu ileri sürdüler. Bu nedenle, organizasyonların nasıl basit şekilde hareket edebilecekleri düşünüldüğünde, onların hem eksplotasyon hem de eksplorasyon yapabilmek için ne gibi yeteneklere sahip oldukları akla gelir (Tushman ve O'Reilly, 1996:8).

Organizasyonların yeni ürün performanslarını, basit bir inovasyon stratejisiyle kolaylaştırabilmeleri için hangi yeteneklere sahip olabileceklerinin anlaşılması gerekir. Örgütsel üstün yetenekliliği, kaynak tabanlı görüş ve bilgi yönetimi perspektifine dayanarak, birleştirici yetenekler ve içselleştirici özelliklere sahip olma kapasitesi olarak ifade edebiliriz. Bu iki yetenek, şirkette mevcut olan organizasyonel bilgi ve teknoloji ile şirketin sahip olmadığı yetenekler şeklinde iki grupta ele alınabilir. Kombinasyon yani birleştirici yetenekler, kurumların mevcut bilgiyi eksplotasyon sürecinde değerlendirmesine yardımcı olurken, içselleştirici yetenekler temel olarak kurumlar dışındaki bilgileri tanımlamaya ve özümsemeye yardımcı olur (Zahra ve George, 2002:185-203).

Organizasyonlar ayrıca, bir yöneticinin çapraz işlevli ara yüzlere katılması ve başka bir yöneticinin de diğer birim personeliyle liderlik etmesiyle örgüt içi üstün yetenekliliği kurabilir. Bu çalışmalar, organizasyonların ikili yapıları yaratabileceğini ve üstün yetenekliliği kolaylaştırmak için süreçler inşa edebileceğini göstermektedir. Resmi olmayan yapılar ve iletişim sistemleri, örgütsel üstün yetenekliliği, resmi yapıları tamamlayıcı nitelikte ve önemli bir meka-

nizma olarak kolaylaştırmak için kullanılabilir (Gulati ve Purnam, 2009:422-440).

3.11.1. Yetenekleri Bir Araya Getirme

Kaynağa dayalı firma perspektifi bakımından firmanın belirli yetkinliklerinin geliştirilmesine bağlı olarak rekabet avantajlarının kaynağı yetenek olarak nitelendirilebilir. Şirket içi eksplorasyon faaliyeti günlük faaliyetler için temel oluşturan bileşen yetkinliğini araştırmaya benzetilir. Yeniden yapılandırma, mevcut bileşen yetkinliğini değerlendirerek entegre etme ve yeni bileşen yetkinliğinin ortaya çıkarılması için mimari yetkinliğe benzer bir yetkinliktir. Bu yeteneklerden biri, firmanın sürekli rekabet avantajı elde edebilmesi için hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle, son zamanlardaki araştırmalar şirket içi eksplorasyon çabasının ötesine geçerek örgütler içindeki örgütsel kaynakların ve bilginin yeniden yapılandırılmasının rekabet avantajlarının gelişimi için daha kritik olduğunu vurgulamıştır. Rekabet avantajı oluşturan bilginin kendisinden ziyade bilgiyi bütünleştirme yeteneğinin kendisidir. Bu yeteneğin önemi de kendisini ürün inovasyonunun başarısıyla olan bağlantısı ile kanıtlanmıştır (Eisenhardt ve Martin, 2000:1105).

Yapılan çalışmalar örgütsel yeniden yapılandırmanın özünü ortaya koymaya yönelmektedir. Firmaların mevcut bilgisi, “birleştirici kabiliyetler” olarak birer sentezleme ve uygulama yeteneği olarak kabul edilir. Bilgi veya kaynak kombinasyonunun amacı, piyasada nihayetinde ticarileştirilecek yeni mevcut bilgi formlarını oluşturmaktır. Spesifik olarak, “birleştirici kabiliyetleri” “firmanın bilgisini ve teknolojinin keşfedilmemiş potansiyelini kullanma kabiliyetinin kesişimi” olarak ifade edebiliriz. Farklı ürünleri üretmek veya aynı ürünleri farklı bir yöntemle üretmek, bu materyalleri ve güçleri farklı şekilde birleştirmek anlamına gelir. Bizim açımızdan gelişme daha sonraki yeni kombinasyonların uygulanmasıyla ortaya çıkar. Bu tanımlara göre, var olan bilgi ve teknolojiyi yeniden birleştirerek yeni bilginin yaratılabileceğini biliyoruz ve bu da örgütsel bilginin izlenilen yola-bağlı olduğu gerçeğine yol açıyor. Yeni bilgi veya inovasyon, kuruluşların önceden sahip oldukları bilgileri ile ilgilidir. Kombinasyon yetenekleri kavramı da entegrasyon, yeniden yapılandırma ve dinamik yetenekler ile aynıdır (Grant, 1996:375).

Eksplorasyon, mevcut bilginin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi anlamına geldiğinden, birleştirici yetenekleri, çok yönlü stratejinin performansına katkıda

bulunan “süreç kolaylaştırıcılarından” biri olarak görüyoruz. Örgütsel yetenekler konusunda örgütsel amaca uygunluğuna verilen önem, yeteneklerin örgütsel özgünlüğün kaynağı olmalarıdır. Yeniden bir araya getirme veya yeniden yapılandırma ile yeni bilgi yaratmanın yöntemi, izlenilen yola bağımlı olup nedensel belirsizlik özelliklerini taşımaktadır. Bilgiye dayalı görüşten, örgütsel bilginin örtülü olması, içeriğe özeldir ve örgütler içinde topluca düzenlenir. Bu nedenle organizasyonlar, mevcut bilgi ve kaynaklarını yeniden birleştirerek kapasitelerini rekabet avantajlarına göre inşa ederler. Kuruluşların sahip olduğu temel teknolojik bilgi, endüstri genelinde benzer olabilir. Bununla birlikte, örgütlerin diğerlerinden ayrı ve benzersiz olmaları, örgütsel bilgiyi kullanan ve bütünleştiren süreçler ve sistemlerdir. Literatürde, “rutinler”, “meta-rutinler” veya “yüksek mertebeden araştırma rutinleri”, kuruluşların problemleri çözdüğü farklı yollar oldukları için, kombinasyon yeteneklerinin bazı özelliklerini temsil etmektedir (Adler ve diğ., 1999:49).

Teknolojik yeteneklerin kaldırılması uzun zamandır kaynak tabanlı görüş literatüründe kritik bir konu olarak kabul edilmektedir. Gerçek avantaj kaynakları, yönetimin kurumsal olarak kapsamlı teknolojileri ve üretim becerilerini, bireysel işletmelerin değişen fırsatları hızla adapte edebilmelerini sağlayan yetkinlikler hâline getirme yeteneğinde bulunur. Birçok yazar, firmaların inovasyon performanslarını kaynakların yeni baştan birleştirilmesiyle açıkça ilişkilendirmektedir. Ayrıca firmanın rekabet avantajlarının, kaynakları sınırlar içinde yeniden birleştirebilme yeteneklerinde yattığını iddia etmiştir. Kaynak tabanlı görüşe dayanarak, birleştirici kabiliyetlerin, kurum içi veya harici kaynakları birleştirerek, nadir, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemeyen yeni özellikler yaratacak şekilde kurum kaynaklarının verimli kullanımı olduğu sonucuna varılabilir (Prahalad ve Hamel, 1990:79-91).

Toyota üretim sistemi üzerine yapılan bir araştırmada, bu özel üretim sisteminin olağanüstü esneklik ve verimlilik kombinasyonlarını desteklemek için dört mekanizma kullanıldığı görüldü. Bunlar; meta rutinler (mevcut rutinleri değiştirmek için ve standartlar oluşturmak için standartlaştırılmış prosedürler), zenginleştirme (rutin işlere rutin olmayan işler eklemek) üretim görevleri, sıralama (anahtarlama) (rutin ve rutin olmayan görevler için ayrı zamanlar ve çalışanları sırayla değiştirme) ve bölümlendirme (rutin veya uzman olmayan görevlerde uzmanlaşan alt birimleri oluşturma). Toyota üretim sisteminin mantığı oldukça açıktır. Rutin ve rutin olmayan görevler arasında oldukça es-

nek bir geçiş vardır. Yani verimliliği korumak için standart prosedürler esastır; bununla birlikte, yeni rutinler oluşturma yeteneğini de vurgulamaktadırlar. Bu nedenle, meta rutinlerin ruhu, kuruluşların kombinasyon yetenekleri için bir yapı taşıdır. Örgütsel kabiliyetin dinamizasyonuna yönelik bir araştırmada, kuruluşun katılık tuzağının (paradoks) üstesinden gelmek için farklı düzeylerde inovasyon rutinlerine sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Alt sıradaki rutinler kurulu operasyonlar için mevcut olanlardır, ancak çevre inişli çıkışlı olduğunda, bu rutinlerin düzenli modifikasyonlarının yapılması kuvvetle tavsiye edilir. Bu, çevresel değişime uyum yeteneğine “üst düzey rutin” adı verilir (Schreyogg ve Kliesch-Eberl, 2007:913-933).

3.11.2. İçselleştirme Yeteneğini Sergileme

İçselleştirme yetenekleri, firmanın yeni bilgiyi değerlendirme, özümseme ve uygulama becerisi” olarak tanımlanır. Bu tür yetenekler, hiper-rekabetçi ortamdaki firmaların, organizasyonlar dışındaki yeni bilgileri araştırmasına ve dolaşısıyla kuruluşların eksplorasyon yapmalarına katkıda bulunmalarına olanak tanır. İçselleştirme yetenekleri özellikle, belirli baskı altındaki firmaların sahip olmaları gerekli olan yeteneklerdir. Örgütlerin inovasyon stratejisini benimsemeleri, üst yönetim ekibinin çevresel baskı algısı tarafından etkilendiği belirtilmiştir. Kuruluşların yeni ürün geliştirme performansı, dış çevreleriyle uyumlu bir strateji benimsemelerine bağlıdır. Örgütlerin, yeni ürün geliştirme performanslarını, çok yönlü bir stratejiyi uygularken arttırabilmeleri sahip oldukları organizasyonel yeteneklere bağlıdır. Birleşik yetenekler ve içselleştirici yeteneklerin iki süreç kolaylaştırıcısı olduğu söylenir. Bu iki yetenek, mevcut bilgi birikiminden yararlanmanın yanı sıra yeni bilgi ve olasılıkları keşfederek benzersizliği korumak için gerekli olan yetenekleri sağlar (Cohen ve Levinthal, 1990:128-252).

İçselleştirme yeteneklerinin, yeni ürün geliştirmenin başarısına katkıda bulunduğu söylenir. Seçim baskılarından kurtulmak için firmaların yeni dışsal bilgileri belirlemesi, onları özümsemesi ve ticari amaçlara yönelik olarak uygulayabilmesi gerekiyor. Ortak bir perspektiften içselleştirme kapasitesi, şirketlerin bilgi birikimlerini yenileyebilme ve yetkinlik tuzağına düşmelerini önlemenin bir yolu olduğundan, firmaların çevresel değişimle başa çıkmalarına yardımcı olmada kritik öneme sahiptir. Şirketler olağanüstü, dinamik ve karmaşık olarak nitelendirilen belirli çevresel koşullar altında üstün yetenekli ol-

maya yönelmektedir. Bu tür hiper-rekabetçi ortamlarda, kurumlar sadece mevcut bilgiyi kullanarak yeni bilgi yaratmakta ve ticarileştirmekle kalmayıp, fırsatları ve tehdidi algılamalı ve faydalı kaynaklar elde etme fırsatlarını değerlendirmelidirler (Teece, 2007:1319-1350).

Şirketlerin içselleştirme yeteneği, kendi çevrelerindeki yeni bilgileri algılama ve elde edebilme kapasitesidir. Ayrıca içselleştirme yeteneğinin, şirketin kendi dışından gelen yeni bilgileri değerlendirebilme ve kullanabilmesiyle ilişkili olan bir işlevi veya önceden sahip oldukları bir bilgi bütünü olduğu söylenir. Bir diğer ifadeyle içselleştirme yeteneği, firmanın yeni bilgiyi değerlendirme, özümseme ve uygulama yeteneği olarak tanımlanır. Böylesi bir yetenek, firmaların hiper-rekabetçi bağlamda kendi sınırları dışındaki yeni bilgileri keşfetmesini sağlar, dolayısıyla kuruluşların keşif yapmalarına katkıda bulunur. Şirketlerin içselleştirme yetenekleri daha önceki Ar-Ge faaliyetleriyle yakından ilişkilidir. Geçmişte AR-GE faaliyetlerinin, firmanın yeni teknolojik bilgiyi özümseme ve bütünleştirme becerisiyle somutlaştığı söylenir. Bu nedenle, Ar-Ge yatırımı, içselleştirici kapasitenin oluşturulması için gerekli bir koşuldur. Yüksek düzeyde içselleştirici yeteneğe sahip kuruluşlar kendi Ar-Ge'lerine daha fazla yatırım yapar ve daha fazla yenilik üretme becerisine sahiptir. Yapılan çalışmalarda hem kombinasyon yetenekleri hem de içselleştirme yetenekleri dinamik yetenekler olarak kabul edilir. Bununla birlikte, özellikle bilgi tabanlı rekabette içselleştirici kapasite çok önemli bir rol oynar (Zahra ve George, 2002:185-203).

Açık sistem perspektifine göre şirketler, dışarıdan çeşitlendirilmiş bilgi akışına açıktır. Ar-Ge yeteneği sadece iç yeniliklere dayanmakla kalmaz, dış bilgi edinimi de kurumların bilgi birikimini yenilemek için kritik bir kaynaktır. Daha yüksek içselleştirme kapasitesi ile donatılmış firmaların, içselleştirme kapasitesi dışarıdan bilgi akışı ve firma performansı arasındaki ilişkiyi hafiflettiğinden dolayı rakip şirketlere göre daha yüksek performans gösterme olasılığına sahiptir. Şirketin organizasyonel birimlerinden birisinin öğrenmeye ilişkin içselleştirme yeteneğinin, teknoloji tabanlı yeteneklerin sağladığı donanımına bağlı olduğu söylenir. İçselleştirme yeteneğinin aynı zamanda yeterli düzeyde olmamasının, kurumlar içerisindeki iç bilgi transferine büyük bir engel oluşturduğu belirtilmekte ve bilgi aktarımının örgütsel bilgi akışı için kritik olduğu söylenmektedir. Bu nedenle içselleştirme yeteneği, özellikle bilgiye veya teknolojiye dayalı endüstrilerde kritiktir (Stock ve diğ., 2001:77).

3.12. Organizasyonel Üstün Yetenekliliğin Önündeki Engeller

Üstün yetenekli örgütün diğer yapılara göre tercih edilmesinin özellikle inovasyonlar söz konusu olduğunda daha iyi sonuçlara yol açtığı anlaşılmıştır. Hemen hemen tüm üstün yetenekli organizasyonlarda (%90'dan fazla) başarılı inovasyonlar elde edilmişken, diğer yapı türlerinin yüksek düzeyde başarısızlık gösterdiği tespit edilmiştir. Organizasyon yapısını üstün yetenekli bir organizasyon modeline dönüştüren şirketlerin çoğunluğunun performanslarını geliştirdiği, ancak üstün yetenekli yapıdan başka yapılara dönüştüren şirketlerin genellikle başarısız olduğu söyleniyor. Üstün yetenekli şirket yapısının, yönetim takımları ve yöneticiler adına yüksek düzeyde esneklik ve tarafsızlık gerektirdiği sonucuna varılmıştır. Şirketlerin pazarın gelecekteki ihtiyaçlarının farkında olmaları ve aynı zamanda karar verirken zorlu satış kararlarıyla başa çıkabilmeleri gerekir. Özellikle takım üyelerinin değişime karşı dirençli olduğu durumlarda, üstün yetenekliliğin arkasında durarak hareket eden yeterli düzeyde destekleyici takım üyesinin olması gereklidir. Bir hedefin herkes tarafından yeterince anlaşılabilmesi amacıyla organizasyon içinde geliştirilen vizyonun net bir şekilde iletilmesi zorunludur. Bu durum, eksplorasyon ve eksplozasyonun birlikte varlığını destekleyen önemli bir bileşendir (O'Reilly ve Tushman, 2004:74-81).

Üstün yetenekli bir şirkette engel kavramı, bir organizasyonun (Ar-Ge) sürecinin sonucunu önleme, geciktirme ya da çarpıtmaya götüren herhangi bir faktör olarak tanımlanır. Üstün yetenekli organizasyonlara ilişkin genel olarak beş engel olduğu, üç engelin yöneticiyle ilişkili ve yapısal üstün yeteneklilik ortamı ile ilgili olduğu söylenir (Mirow ve diğ., 2008:1-6). Ancak, bir organizasyona bilgi akışı, yoğun bir şekilde, yüksek sayıda rakip ve/veya sayısız rekabet alanına atıfta bulunan bir çevresel rekabet teriminin olumsuz etkisine maruz kalabilir. Bu nedenle, yoğun rekabet, organizasyona bilgi akışını engelleyerek ve öngörülemezliği ve belirsizliği artırarak, eksplorasyon yeteneklerini azaltmaktadır (Auh ve Menguc, 2005:1652-1661). Aynı iş biriminde uzun süre devam eden eksplorasyon dönemleri ve kısa süreli eksplorasyon patlamaları arasındaki geçici döngüsel hareketin hem mantıklı hem de pratik olabilecek alternatif bir dengeleme mekanizması olduğu vurgulanmaktadır. Döngüsel üstün yeteneklilik, formel yapılarda, rutinlerde ve sistemlerde değişiklikler içerdiğinden buradaki temel sorun, çatışmaları idare etmede, etkili kişilerarası ilişkilerin sürdürülmesinde ve eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki geçiş ko-

laylaştıran mekanizmaların geliştirilmesinde yatmaktadır (Floyd ve Lane, 2000:154-177).

Başka bir deyişle, şirketler yerel düzeyde arayışlarının ötesine geçtiğinde ve diğer şirketler ile iş birliği yaparak yeni bilgi birikimine ulaştığında ikinci derece yeterlilik kazanacaktır. Bununla birlikte, şirketlerin birinci derece yeterliliklere sahip olmaları ve mevcut alanda daha fazla uzmanlık elde etmeleri çekirdek katılığa yol açabileceğinden, daha başarılı olabilmeleri için ilk iki ya da ikinci dereceden yeterliliklerin kombinasyonuna sahip olmaları iyi bir şeydir. Çekirdek sertlik, özellikle yeni geleneksel olmayan yetenekler yaratmak için tasarlanan bir firmada sorun teşkil eden uygun olmayan bir bilgi kümesidir. Geliştirme projelerinde inovasyonu engeller çünkü çekirdek katılığa düşen şirketler, yeni olan ve daha önce deneyimlememiş alan ve becerilerde daha az güçlüdür (Leonard-Barton, 1992:111-125). Ekplorasyon süreciyle ilgili şirketlerin karşılaşılabilecekleri engeller aşağıdaki Tablo 3.17’de açıklandığı gibidir.

Tablo 3.4. Şirkette Ekplorasyon Konusunda Karşılaşılan Engeller

	Engel	Tanımı
	Eksplorasyon konusundaki yeni fikirlerin belirlenmesi sürecinde üst yöneticilere aşırı bağlılık gösterilmesi	Üst yönetici veya yönetim ekibi üyeleri, yalnızca çevresel tarama ve fikir üretiminden sorumludur
	Bilgi sistemlerinin rolünün tek başına eksiklikleri giderici veya servis sağlayıcı olarak görülmesi	Organizasyon veya bilgi sistemleri işlevinde herhangi bir kötüye kullanım görülürse bu yeni ve ortaya çıkan fikirleri keşfetme yeteneklerini sınırlandıracaktır.
	İşletmenin yüksek derecede riskten kaçınması	İşletmenin doğası gereği riskten kaçınması nedeniyle araştırmayı kısıtlayabilecek yeni kavramları keşfedebilmesi için finansal kapasite ve itibar konularına ilişkin riski vardır.

Kaynak: Kalgovas ve diğ., 2014

Bu tutarsızlıklar, kuruluşların eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki doğal gerilimi gevşetmek için harekete geçebileceğini fark ettikten sonra çözülebilir. Bu gerginlik, farklı, gevşek birbirine bağlanmış birimler arasında veya dış kaynaklardan yararlanarak, eksplorasyon ve eksplotasyon yapılarak hafifletilebilir. Eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki gözlemlenen ilişki, bir kuruluşun yeteneğini ve özellikle de üst düzey yönetim ekibinin bu türden satışları dengeleme kapasitesini yansıtır. Geçişkenlik ve Eksplorasyon ve eksplotasyonun bir arada bulunması sebebiyle aralarındaki içsel geçişkenlikten yoksun bırakılmamalıdır. Araştırmacılar, bu türden ayrışmaların üstesinden gelmekten kaçınmamalı, eksplorasyon ve eksplotasyon arasında birbirlerini tamamlayıcı düzeyde pozitif bir ilişkinin varlığını kabul etmelidir. Eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki içsel ters ilişki, örgütün bu faaliyetleri dengeleme konusundaki sınırlı yeteneği ile karıştırılmamalıdır (Lavie ve Rosenkopf, 2006:797-818).

Diğer taraftan, gerilimlerin üstesinden gelebilmek için şirketlerin kaynaklarını en iyi şekilde tahsis etmeleri ve ayrıca, eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki ilişkileri fark etmeleri ve bunları ikame edilmeleri sürecinde tamamlayıcı olarak görmemeleri gerekmektedir. Kaynak tahsisine ilişkin olarak, eksplorasyon faaliyetlerine daha fazla kaynak tahsis edilmesi, eksplotasyon faaliyetlerinin iyileştirilme hızını azaltmaktadır, çünkü herhangi bir fayda elde etmeden firmalar için yüksek maliyetler getirebilir. Başka bir deyişle, eksplorasyona fazla odaklanması şirketin her düzeyinde verimliliklerin artırılarak, şirketin ölçek ekonomilerini gerçekleştirmesine ve deneyim sürecine girişerek öğrenmesine olanak tanımaz. Bununla birlikte, mevcut prosedürlere daha fazla odaklanması da ataleti tahrik eder ve şirketleri yeni olasılıkları planlama davranışından uzağa düşürür ve şirkette giderek katılaştıran rutinler içinde tuzakların belirmesine neden olur (March, 1991:71-87). Şirketlerin eksplotasyon konusunda karşılaşabilecekleri engeller aşağıdaki Tablo 3.19'da gösterilmektedir.

Tablo 3.5. Şirkette Eksplozasyon Konusunda Karşılaşılan Engeller

	Engel	Tanımı
1	Bilgi sistemleri fonksiyonunun kilit bireylere aşırı bağımlı olması	Gelişim veya anahtar sistemlere destek için tek kişiye bağımlılık projenin teslimini kısıtlayabilir
2	Kuruluşun değişen odak noktası, bilgi sistemlerinin uzun vadeli teslimatlar sunma yeteneğini kısıtlar.	Kurumun değişen odak noktası, bilgi sistemleri işlevlerinin değişen ihtiyaçlar ve öncelikler bağlamında sunma yeteneğini etkileyebilir.
3	İşletmenin kısa vadeli odak noktası, stratejik davranış ve örgütsel değişim yapabilme fonksiyonunu kısıtlar	İşletmenin kısa vadeli odak noktasını bırakması paydaşlar ve kurumsal sınırlarda bilişim sistemlerinin iletim fonksiyonu kabiliyetini engeller.
4	Tüm verilerin güvenli olması konusundaki gereksinimler, bilgi sistemleri işlevinin çözümleri hızla uygulamaya koyma yeteneğini kısıtlar.	Uygulamalar içinde yer alan verilerin sigortalanması, yöneticinin yeni kavramları deneme yeteneğini kısıtlar.
5	Projenin karmaşık olması, onun başarılı bir şekilde teslim edilmesi için risktir.	Teknik sorunlar ve organizasyon karmaşıklıkları bir teknolojinin uygulanmasını ve kullanılmasını engelleyebilir
6	Ana tedarikçiye bağımlı olma şirketin ürün çeşitliliğini kısıtlar.	Firmanın satıcıyla alım-satım tarzı bir ilişki içinde olması durumunda temel ürünleri sürekli olarak düzeltme yeteneği kısıtlanır.

Kaynak: Kalgovas ve diğ., 2014

Genellikle rekabetçi doğası olan, üç farklı üstün yeteneklilik çerçevesi olduğu belirtilmiştir. Bunlardan birincisi, yapısal olarak ayrışan veya bölümsel üstün yetenekliliktir. Yapısal üstün yeteneklilik çerçevesi, Duncan'ın (1976) inovasyon sürecinin farklı aşamaları (başlatma ve uygulama) için gerekli olan örgütsel tasarım ikilemi üzerindeki çalışmalarına kadar uzanır. Üstün yetenekliliğe ulaşmanın yolu, eksplorasyon ve eksplozasyon için gerekli olan ikili yapıları, sistemleri ve bu yapıya entegre düzeydeki kültürlerle ayrı iş birimlerinin yaratılmasıdır. Üstün yeteneklilik sürecinde karşılaşılan en önemli zorluk, kapsamlı bir stratejik vizyonun geliştirilmesi, üst düzey yönetim takımının koordinasyonu ve bilgi entegrasyon sistemleri arasındaki sıkı sıkıya uygunluk sayesinde bağımsız iş birimlerindeki eksplorasyon ve eksplozasyon faaliyetlerinin koordinasyonunda yatmaktadır. İkincisi, eksplorasyon ve eksplozasyonun aynı

iş biriminde ancak döngüsel veya ardışık olarak uygulanabileceği gerçeğidir (Simsek ve diğ., 2009:864-893).

Yapılan bir çalışmada, görüşme yapılan yöneticilerin deneyimlediği, eksplozasyonla ilgili üç engel olduğu tespit edildi. Araştırmaya katılan yöneticiler, inovasyonun sadece bir avuç insandan gelmesi nedeniyle gerçekleştirilebilecek eksplozasyon seviyesinin kısıtlandığını kabul etmektedir. Yöneticiler bu engelin yanı sıra tüm oyalayıcı konuları ortadan kaldırabilmek ve değer yaratan şeylerin pratik örneklerine ulaşabilmek için ilgi, kapsam ve zamana sahip olmamanın da kendileri için sınırlama oluşturduğunu belirtmektedir. Yapılan bir çalışmada, artağan iyileştirme fırsatlarından yararlanmaya özel olarak ortaya çıkan altı engel belirlemiştir. Kilit kişilere bağımlılık, “her düzeyde kaybolan projeler” ile sonuçlanabilirken, kuruluşun rolünün, enformasyon sistemi işlevi içerisinde gerçekleştirilecek eksplozasyon seviyesi üzerinde de önemli bir etkisi vardır (Kalgovas ve diğ., 2014).

Her iki kavramın da yönetilmesi kolay bir iş değildir çünkü bu ikisi temel olarak farklı organizasyonel mimariler, süreçler, yetkinlikler ve mantık ile ilişkilidir. Örneğin, eksplozasyon, varyansı artırıcı faaliyetlere dayanır ve öğrenme ve deneme yanılma yoluyla öğrenme üzerine odaklanırken, eksplozasyon varyansı azaltıcı, diğer bir ifadeyle işi sürecindeki değişimlere karşı toleransı olmayan faaliyetler ile disiplinli problem çözme ve uygulamaya geçmeden önce disiplinli bir öğrenme sürecine daha çok bağlıdır. Ayrıca, eksplozasyonun bir kuruluşun geçmişteki potansiyeline dayanmasıyla birlikte, eksplozasyon örgütün geçmişinden çok daha farklı olan bir geleceğe odaklanır. Sonuç olarak hem eksplozasyon hem de eksplozasyona aynı anda odaklanılmasını yönetmek paradoksal zorluklar ve gerilimler yaratmaktadır (Jansen ve diğerleri, 2008: 983). Şirkette üstün yetenekliliğin önündeki engeller, aşağıdaki Tablo 3.19’da gösterilmektedir.

Tablo 3.6. Şirkette Üstün Yetenekliliğin önündeki engeller

Engel		Tanımı
Eksplotatif ve Eksploratif Faaliyetlerin Dengelenmesi Konusundaki Engeller		
1	Kritik Destekleyici Faaliyetlerin Projeyi Baskılaması	Destekleyiciliğin kritik doğası bilgi sistemlerinin fonksiyonlarını gerçekleştirmesine ve geliştirici faaliyetlerin dengelenmesine engel olmaktadır.
2	Dolaylı Yoldan Rapor Verme	Diğer unsurlara ilişkin yöneticilere rapor verilmesi şirketin odağını kısıtlar, eksploratif ve eksplotatif faaliyetlerin dengelenmesini azaltır ve faaliyetlerin organizasyon stratejilerini desteklemesine engel olur.
Eksplotatif ve Eksploratif Faaliyetlerin Uygulanması Konusunda Ortaya Çıkan Engeller		
3	Bilgi sistemleri, organizasyonların finanse etmesini gerektirir	Bilgi sistemleri birimi organizasyonlar için teknoloji belirleyebilir ama karar verme gücü yoktur. Organizasyonlar finanse edilmeden düşünceler ve fikirler keşfedilemez ve geliştirilemezler.
4	Görüşlerin dayatılması	Görüşlerin zorla dayatırılması takımın keşifsel ve geliştirici faaliyetlerinin yönetilmesinde odaklanma yetisinin kısıtlanmasına neden olmaktadır.
5	Yan kısıtlamalarının tedarik edilmesi işletme biliminin kaynak kapasitesini kısıtlar.	İnsan, kalifiyeli personel ve fon gibi kaynak eksiklikleri bilgi sisteminin eksploratif ve eksplotatif faaliyetlerin beraber takip edilmesini zorlaştırır.
6	Yetersiz Dış Kaynaklar	Dış kaynaklarla ilgili stratejik kapasiteler aynı zamanda dış kaynak tedarikçileri ile kurulamayan güven ilişkileri bilgi sisteminin eksploratif ve eksplotatif faaliyetlerin etkili bir biçimde yürütülmesini engeller.
7	Şirketin organizasyondaki güvenilirlik eksikliği	Şirket hatalarının kamusal doğası gereği organizasyonda güvenilir danışman bulunma yetisini kısıtlar.
8	Bireysel motivasyon eksikliği	İnsanların kavrayabileceği sınırlı sayıda farklılıklar vardır.
9	Düzenlemeler	İçsel ve dışsal düzenlemeler, yeni konseptlerin aynı zamanda esnek bir şekilde keşfetme ve geliştirme yeteneğini kısıtlar.

Kaynak: Kalgovas ve diğ., 2014

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİ VE ÜSTÜN YETENEKLİ ORGANİZASYON ETKİLEŞİMİ

Günümüzün çağdaş stratejik liderleri, zorlu bir meydan okuma ile karşı karşıyadır. Liderler bir yandan, giderek daha sofistike ve küresel çeşitliliğe sahip müşterilere değer vermenin ani baskıları ile karşı karşıya kalarak finansal paydaşlar için bu çabaların geri dönüşünü hızlandırıyorlar. Öte yandan, uzun vadede yıkıcı teknolojileri ve gelişen pazar fırsatlarını tanımlamaya ve bunlara hazırlık yapmaya odaklanıyorlar. Basitçe söylemek gerekirse genel organizasyonel etkililik, firmaların mevcut pazarlara verimli bir şekilde cevap vermelerini ve ufuktaki yeni pazarlara etkin bir şekilde hazırlanmasını gerektirmektedir (Naman ve Slevin, 1993:137-153).

İşletmelerin üstesinden gelmek zorunda oldukları farklı çevresel şok türleri oluşabilir. Bu şoklar, çevresel bütünleşme düzeyini ve belirli bir ortamda mevcut olan kaynak düzeyini değiştirir. Ekonomide durgunluk belirtilerinin ortaya çıkması ve ülkedeki Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) miktarındaki azalışlar bu türden şoklardır. Strateji konusundaki çalışmaların büyük bölümü, iş çevresindeki sarsıntılar, türbölans, radikal kurumsal değişim, endüstrideki deregülasyon ya da hiper rekabet koşullarında karşılaşılan stratejik değişimle ilgilidir. Strateji alanındaki çalışmalar, her zaman spesifik olarak durgunlukla ilgili olmasa da belirli temalarıyla uygun olabilir. Yapılan bir araştırmada esnekliğin ve değişen rekabet koşullarına hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneğinin kriz sonrasındaki iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi sahip olduğunu göstermektedir. Yine bir diğer çalışmada, endüstrideki aralıklı değişimin örgütler arası ilişkilerin oluşumunu, yeni örgütsel biçimlerle deneme yapılmasını teşvik ettiği ve endüstri sınırlarını kapsayacak bağlantıları ortaya çıkardığı ifade edilir (Meyer, 1982:515-537).

Son dönemdeki çalışmalar, resesyonun bir tehdit olarak değil, bir fırsat olarak algılanması ihtiyacını vurgulamaktadır. Ekonomideki mevcut durgunluk, küresel ortam ve gelişmekte olan pazarlardaki şirketlerin uyum sağlamaları sürecinde Batılı şirketlere göre daha fazla risk oluşturmakta ve böylece pazar payının paydaşlardan uzaklaşması riski ile karakterize edilmektedir. Batılı işletmelerin bundan kaçınmak için benimseyebilecekleri önemli bir stratejinin, gelişmekte olan piyasaların paranın karşılığını en iyi şekilde sunabilmelerine odaklanmak olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle, şirketlerin aynı işlevselliği sunan ancak daha düşük maliyetle ürün veya hizmet inovasyonuna yönelik araştırmalara yatırım yapmaları tavsiye edilmektedir (Williamson ve Zeng, 2009:66-74).

Örgütsel ağlar, devrimci değişimden kaynaklanan belirsizliği ortadan kaldırır. Yapılan bir çalışmayla, geçiş ekonomisinde hayatta kalma ve başarılı olma da dinamik yeteneklerin gerekli olduğu, yani eksplotasyon sürecinin öğrenilmesi (işleri daha iyi yapmak için öğrenme) ve organizasyon içindeki konuşlandırma yetenekleri ile eksploratif öğrenme (oluşturma, deney) ve eksplorasyon ile seçim yetenekleri arasındaki etkileşimlerin belirlenerek İnovasyon rutinlerini yönetmenin önemli olduğu belirtilmektedir. Burada üstün yetenekli organizasyon kavramı önemli olabilir (Raisch ve Birkinshaw, 2008:375-409). Çalışmanın bu bölümünde ilkönce, strateji kavramı ve strateji-organizasyon ilişkisi konusunda açıklamalar yapılacaktır. Ardından, üstün yetenekli organizasyonda strateji geliştirme süreci ve üstün yetenekli organizasyon stratejileri ile üstün yetenekli şirket ve rekabet stratejisi konularında bilgiler verilecektir. Bölüm kapsamında son olarak; üstün yetenekli şirketlerin sektörel değişim sürecine uyum stratejileri, üstün yetenekli şirket stratejisi olarak esneklik ve esnek şirket mimarisinin çerçevesi başlıklarında açıklamalarda bulunulacaktır.

4.1. Strateji ve Organizasyon İlişkisi

Şirket stratejisi esasen iki soruya cevap verilmesiyle ilişkilidir: Firma ne tür bir faaliyette bulunmaktadır ve bu seçim göz önüne alındığında firma nasıl rekabet etmektedir? Stratejik yönetim, şirketlerin ortalamanın üzerinde kâr edebilmeleri amacıyla rekabet üstünlüğünü nasıl sağladıkları ve sürdürdükleri konusuyla ilgilidir. Şirketler strateji geliştirme sürecinde üç grup faaliyeti yerine getirmektedir. Bunlar; stratejik analiz, strateji seçimi ve stratejinin uygulanması. Şirketler genellikle stratejik pozisyonlarını; a) potansiyel pazar fırsatları ve

tehditler konusunda ilgili çevrenin taranması, b) stratejik yeteneklerin değerlendirilmesi ve c) stratejiyi kolaylaştıran ve sınırlandıran faktörlerin belirlenmesi. Şirketler, strateji konusundaki faaliyetleri yerine getirme konusunda farklılaşırlar. Büyük işletmelerde, stratejik analiz, seçim ve uygulama genellikle farklı kişiler tarafından gerçekleştirilen birbirinden ayrı faaliyetlerdir, oysa ki küçük işletmelerde, bu faaliyetlerin her biri tek bir kişi tarafından aynı anda gerçekleştirebilir (O’Gorman, 2006).

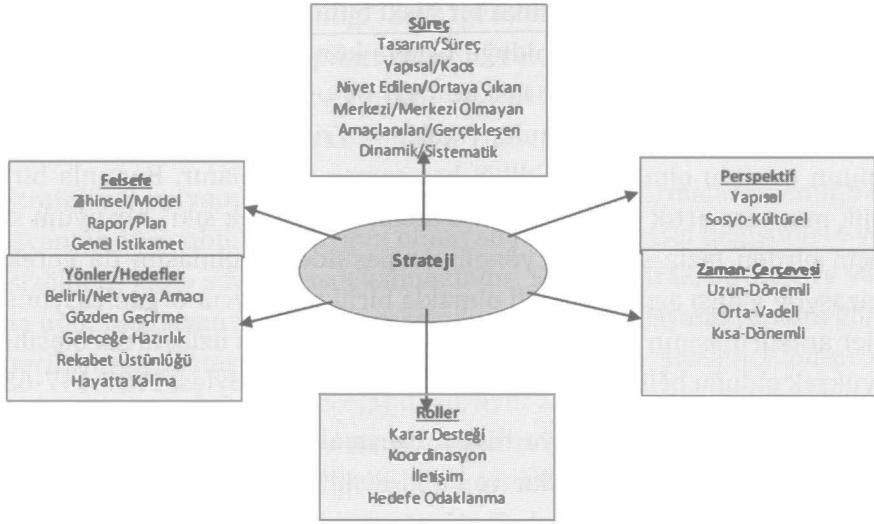
Stratejik yönetim alanında merkezi kavram şirket stratejisidir. Strateji kavramının öncüllerinin askeri alanda olduğu söylenir. Aslında strateji politik bir amaç olmasının yanı sıra askeri bir araç olarak da nitelendirilmiştir. Ancak, kavram Yunanlılar ile birlikte ortaya çıkmamıştır. Askeri ve politik bağlamda strateji kavramı, tarih boyunca sürekli öne çıkmış ve birçok bilim adamı, çok sayıda askeri ve politik teorisyen tarafından tartışılmıştır. Strateji konusundaki ilk çalışmanın izine Asya tarihinde rastlanır. Strateji, M.Ö. 500 civarında yazılan Sun Tzu’nun klasik “Savaş Sanatı”nda özetlenir. Stratejiyle ilgili diğer ilk çalışmalardan birisi 1600’lü yılların başında Japonya’da yazılmış olan Miyamoto Musashi’nin (Book of the Five Rings) Beş Halkalar Kitabıdır. Strateji konusunda ilk çalışmalardan bir başkası Kleisthenes’in (MÖ 508) Atina’daki demokratik reformlarına kadar gider. Zamanla hükûmet ve dini kurumlar gibi kurumların yükselmesiyle birlikte, ticaret ve dini dogma gibi başka kaynaklardan beslenen strateji konusu, ordunun sınırlarını aşmaya başlamıştır (McKiernan, 2006:7-21).

Strateji sözcüğü, stratejik yönetim alanının temel kavramıdır. Kavramın ne anlama geldiğini kapsamlı bir şekilde açıklamadan önce, strateji teriminin sınırlarının net bir şekilde ortaya konulması çok önemlidir. Literatürde dört farklı strateji yönelimi olduğu görülüyor. Bunlardan ilki, kararların alındığı bir çerçeve olarak stratejidir. Çerçeve olarak strateji örgütsel davranışların yönlendirilmesi, temel uzun vadeli amaç ve hedeflerin belirlenmesi, eylemin benimsenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tahsisi, büyümenin koordinasyonu ve planlama için bir dizi karar verme kuralları olarak karşımıza çıkar (Robert, 1993). İkinci strateji yönelimi stratejinin amacının, kuruluşun çevre üzerindeki fırsat ve tehditlere cevap verirken onun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak çabalara odaklanma konusundaki ipuçlarını sağlamak olduğunu ifade eder. Üçüncü yönelim, Quin (1980) tarafından, stratejiyi örgütün ana hedeflerini, politikalarını ve eylem dizilerini bütünleyici bir pers-

pektifle bütünleştiren model veya plan olarak tanımladığıdır. Bu bakış açısı stratejiyi Andrew (1971), Thompson ve Strickland (1992) ile Mintzberg (1994) 'in çalışmalarıyla şirketin hedeflere eş zamanlı bir şekilde ulaşmasını sağlayabilmek için belirlenen yönetimsel eylem planı olarak inceler. Strateji konusundaki son yönelim ise tüm kuruluşların hayatta kalamayacakları için onların rekabet içinde olmadıkları iddiasına yöneliktir. Strateji temel olarak, çevredeki rekabet ve şirketin rekabet avantajı elde etmeye çalıştığı araçlarla ilgili bir kavramdır (Porter, 1980).

Strateji, zorluk derecesi belli olmayan oldukça karmaşık bir problem şeklinde tanımlanır. Yöneticiler, karmaşık ve zor konularla etkin bir şekilde başa çıkabilmek için insani ve sosyal yönlerini ortaya koyan stratejilerinin ardındaki varsayımları araştırmalı ve izlemelidir. Bu durum, bazı yazarlarca strateji geliştirme sürecinin bir rehberi biçiminde ifade edilir. Firma içinde evrimsel bir sürecin yönünü ve sonuçlarını şekillendirmede önemli ve gerçekçi bir üst yönetimin rolünün gerekli olduğu ve süreç içerisinde insan sermayesinin ve sosyal sermayenin kritik belirleyici etkenler olarak göz önüne alınması gerektiği vurgulanır (Lovas ve Ghosal, 2000:875-896).

İş ortamında birkaç boyut, strateji terimiyle ilişkilendirilebilir. Bu boyutların yukarıdaki tanımlardan görüldüğü üzere varlığı, strateji için neden bu kadar çok araç ve çerçevenin söz konusu olduğunun bir göstergesidir. Strateji geliştirme alanındaki pek çok kavramsal çerçevenin ve aracın çeşitliliği, birbirini dışlayıcı olarak kabul edilemez ancak karşılıklı olarak birbirini destekleyici olarak görülmelidir. Stratejiye bütünsel bir yaklaşım getiren bu tanımların, anlamını izole edilmiş olandan daha iyi bir şekilde ele aldığını izler. Bu bağlamda, bunların içerisinde tanımlandıkları zaman dilimi önemli bir faktör değildir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995:11-21). Aşağıdaki Şekil 4.1 çeşitli boyutları özetlemekte ve örnekler vermektedir.



Şekil 4.1. Stratejinin Boyutları

Kaynak: Feurer ve Chaharbaghi, 1995

İş dünyası, göreceli olarak istikrarlı bir ortamdan hızla değişen ve rekabetçi bir ortama taşındığı için, strateji kavramına duyulan ihtiyaç zamanla daha da artmıştır. Strateji kavramını 1944 yılında iş dünyasıyla ilişkilendiren ilk yazarlardan birisi Von Neumann'dı. Daha sonra 1947'de Morgenstern ile birlikte "Oyun Teorisi"ni geliştirdiler. Geçtiğimiz 50 yıl boyunca strateji kavramı iş segmentlerine girmiş ve stratejik hedeflere ulaşmak için bir yönetim aracı olarak kabul görmüştür. Chandler'ın (1962) strateji kavramının merkezinde, temel uzun vadeli amaç ve hedeflerin belirlenmesi, bunları başarmak için gerekli eylemlerin belirlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların tahsisi süreçleri yer almaktadır (Chandler, 1962).

Yapı kavramı genel olarak, karakteristik biçimde, sürekli gerçekleştirilen faaliyetlerin konfigürasyonu olarak tanımlanır. Örgütsel yapının en belirgin özelliği, yapılandırılmış bir model olmasıdır. Yine de yapı tanımları, bu tür yapısal düzenlemeye ilişkin çok farklı yönle odaklanır. Bazı yazarlar yapıyı, kurumun öngörülen çerçevesini oluşturan rol ve prosedürlerin resmi konfigürasyonu olarak tanımlamaktadır. Diğer bazı çalışmalar yapıyı, yapısal düzenlemeler ve etkileşim süreçleri olarak tanımlarlar (Ranson ve diğ., 1980:1-18). Organizasyon yapısının stratejiyi takip ettiği söylenir. Yapının stratejiyi sol ayağın

sağ ayağı takip ettiği gibi izlediği ifade edilmiştir. Yapılan çalışmalarda gerçekte strateji ve yapı arasında karşılıklı bir ilişki bulunduğu ancak stratejinin, yapı üzerinde daha güçlü bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Diğer yandan yapı ve strateji arasında karşılıklı bir ilişkinin var olduğu fakat bu ilişkinin birtakım değişkenlere bağlı olduğu savunulur (Miller ve Friesen, 1980). Örgütsel strateji ve yapının uyumlu olması gerekliliği her zaman vurgulanır. Bununla birlikte, stratejik manzara artık strateji ve yapı arasında “gevşek sıkı” bir uyum sağlamak için birden fazla stratejik yönelimin peşinde koşulmasını da gerektirir. Organizasyon yapısı açıkça önemli olmakla birlikte, mevcut organizasyonel yetenekler araştırmasının bu farklı stratejik zorunlulukları uzlaştırma olasılığının daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Arogyaswamy ve Byles, 1987:647-658).

Weber'in (1946) bürokrasiye ilişkin çalışmalarından sonra yapı, kesin ve kişisel olmayan görevler, kurallar ve yetki ilişkileri ile tasvir edilen resmi bir çerçeve boyutu olarak tanımlandı. Bu tür resmi olarak sınırlandırılmış çerçevelerin açık amacı, organizasyonel performansın daha hesaplanabilir ve öngörülebilir kontrolünü sağlamaktır. Bu, yapı konusundaki ilk düşünce okulunu oluşturur. Bu okuldan bazı yazarlar, örgütsel yapıyı açıklama konusunda basit bir yol önerirler. Bir başka popüler yaklaşım, yapıların mekanistik ve organik olarak ele alınmasıdır. Mekanistik model, güç ve otoritenin üst yönetimin elinde toplandığı, iş süreçlerinin tasarımcıların yönetiminde merkezileştiği hiyerarşik ve katı bir yapıyı ima eder. Yapı türü olarak organik model, önemli ölçüde özerkliğe dayanır ve belirli kararlar verilirken yüksek derecede özerkliğe gerek duyulan bir modeli ifade eder (David ve diğ., 2002:866-885).

Yapıyla ilgili ikinci düşünce okulu, örgüt üyelerinin resmi bir çerçevede karşılıklı etkileşimi sürecine dayanan tipik yapı kavramından ayrılır. Bourdieu ve Giddens'in görüşlerine dayanan yapıların, sürekli olarak üretildiği ve üyeleri tarafından yeniden yaratıldığı, böylece yapıların kendi birimlerini oluşturdukları ve süreklilikleri sağladıkları bir yer hâline geldikleri ifade edilir. Böyle bu konuda yapılacak bir analizin sadece anlam ve güç ilişkilerini değil, aynı zamanda durumsal büyüklük, teknoloji ve çevrenin arabuluculuğunu da içermesi gerektiği belirtilir (Hall ve Saias, 1980:149-163).

Örgütsel mimarinin, açık bir biçimde zorunlu resmi yapılara (teşvikler, bilgi işlem yapıları ve yetki ilişkileri) ve yeni ortaya çıkan gayri resmi yapılara (kültür, sosyal ağlar ve topluluklar) bölünebileceği söylenir. Son dönemde süreç araştırmacıları, idari prosedürlerin sosyal, politik ve kültürel faktörler tarafın-

dan bağlamsallaştırdığını kabul etmişlerdir. Bu görüşler, Giddens'in yapılandırma kuramı ve "yapının ikiliği" ile bağdaşmaktadır. Bazı yazarlar ise üst düzey yöneticilerin mevcut yapıları değiştirerek, sürekli ya da aynı anda uygulayabilecek daha dinamik bir yapılandırma sürecini uygulamaları gerektiği sonucuna varırlar (Jarzabkowski, 2008:621-650).

Stratejileri ve yapısı arasında uyum sağlayabilen firmalar önemli bir rekabet avantajı yaratabilirken, uygun olmayan firmalar dışsal değişimlere ve iç verimsizliklere karşı savunmasız kalmaktadır. Sonuç olarak, strateji ve yapı arasında uyum sağlayan firmalar gereksinilen uyumu sağlayamayanlara göre daha iyi performans göstermelidir. Organizasyonlar sadece "girişimci" bir problemle (hangi stratejinin benimseneceği) değil, aynı zamanda "idari" bir problemle de karşı karşıyadır (strateji ile tutarlı yapıların seçimi). Zaman içinde strateji ve yapının birbirini güçlendirdiği savunulur: Örgütler, stratejileriyle tutarlı bir yönetim sistemi seçerler ve sonra bu sistemin onları aynı stratejik yönde ilerletmeye devam ettiğini görürler. Bu durum farklı uyum düzeylerine sahip olan örgütlerin yapısal düzenlemelerine uyumlu olabilmesi amacıyla farklı stratejiler kullanacakları anlamına gelir. Bir diğer deyişle yüksek düzeyde adaptasyona sahip kurumlar, araştırmacı bir strateji ve organik bir yapı sergilerlerken, düşük seviyeli uyumluluğa sahip örgütlerin ise savunma stratejisi ve mekanik bir yapıyı benimseyecekleri ileri sürülür (Miles ve Snow, 1978).

Yapılan bir araştırmada, 1993'ten 2003'e kadar geçen 10 yıllık bir zamanda İspanyol örgütlerinde stratejinin yapıya ve yapının da stratejiye öncülük ettiği, ancak ilkinin ikincisinden daha güçlü olduğu sonucuna varılmıştır. Mimaride biçim işlevi izler. İşletmede, yapı stratejiyi takip eder. Esasen şirket, pazardaki benzersiz yaklaşımının ne olduğuna karar verir ve bu yaklaşıma en iyi uyan bir örgütü yapılandırır (Galan ve diğ., 2009:1234-1243).

İş ortamlarındaki rekabet arenası birçok yönden değişmiştir. Piyasaların küreselleşmesi, hızlı teknolojik değişim, ürün yaşam döngüsünün kısaltılması ve rakiplerin artan saldırganlığı, firmaların esnek ve hızlı bir şekilde cevap vermesini gerektirmektedir. Sadece hızlı hareket eden değil, yüksek teknoloji sektörleri de bu değişimlerle karşı karşıya kalmıştır, hatta istikrarlı olması beklenen endüstriler bile ısınmaktadır. Rekabet yoğunlaştıkça ve değişimin hızı arttıkça, firmalar mevcut yetkinliklerden faydalanma ve yenilerini keşfetme arasındaki gerilim ile giderek daha fazla karşılaşmaktadır. Firmalar, çevresel değişimlere uyum sağlamayı, yeni fikirleri veya süreçleri keşfetmeyi ve geliş-

mekte olan pazarlar için yeni ürünler ve hizmetler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Buna ek olarak, mevcut yeterliliklerden yararlanmak ve mevcut ürün ve hizmetlerden faydalanmak için istikrara ihtiyaçları vardır (Benner ve Tushman, 2003:238-256).

Çoğu şirket, iki stratejiden birini benimser. Birincisi, birçok kuruluş eksplo-tasyon denilen bir stratejiyi benimser. Bu kuruluşlar tüm uygulamalarını, ürünlerini ve hizmetlerini iyileştirmek ve optimize etmek için çabalarlar. Örneğin, temel ürün ve hizmetleriyle ilgili olmayan tüm uygulamaları veya kaynakları şirketten uzaklaştırırlar. Var olan görevlerini mümkün olan en verimli şekilde, öncelikle kârı maksimize etmek için tamamlamaya çalışırlar. İkincisi, birçok kuruluş eksplorasyon denilen bir stratejiyi uygular. Bu organizasyonlar, yenilikçi, yeni ürün ve hizmetleri ortaya çıkarmaya çalışır. Gelecekteki piyasaların taleplerini karşılamaya çalışırlar. Örneğin, öncelikle piyasadaki veya sektördeki değişikliklere uyum sağlamak için orijinal ve benzeri görülmemiş çözümleri ortaya çıkaran bir bölüm oluşturabilirler. Geleneksel olarak uzmanlar, kuruluşların bu iki stratejiden sadece birini benimsemeleri gerektiğini ileri sürdüler. Yani, kaynaklar az olduğu için, bir stratejiyi gerçekleştirme girişimleri, zamanı, enerjiyi ve dikkati başka bir stratejiyi gerçekleştirme girişimlerinden uzaklaştıracaktır. Hem eksplo-tasyonu hem de eksplorasyonu kucaklayan kuruluşlar, bu zorunluluklardan her ikisine de etkili bir şekilde ulaşamayabilirler (Miller ve Friesen, 1986:37-55).

Son yıllarda araştırmacılar özellikle daha büyük kuruluşların hem stratejileri hem de eksplo-tasyonu açıkça ifade ettiği ölçüde kapsayabileceğini göstermiştir. Üstün yetenekli organizasyonlar olarak adlandırılan bu firmalar, sadece bir dereceye kadar eksplo-tasyonu ve eksplorasyonu benimsemekle kalmayıp aynı anda her ikisini en üst düzeye çıkarmak için çabalamaktadır. Kanıtlar, üstün yetenekli kuruluşların gerçekten de diğer organizasyonlardan daha etkili olduğunu göstermektedir, çünkü hem kârlı hem de uyumlu olabilirler (Raisch ve Birkinshaw, 2008:375-409).

4.2. Üstün Yetenekli Organizasyonda Strateji Geliştirme Süreci

Resesyonlar işletmeleri bir ikilem ile ortaya çıkarmaktadır. İyileşme durumu söz konusu olduğunda bir taraftan firmalar, yeterince uyum sağlayamayacakları ölçüde kapasiteyi azaltma riskini göz önüne alarak kısa vadede hayatta

kalmayı başarabilmek için maliyetleri düşürmeye odaklanırlar. Diğer yandan da kapasitelerini daha fazla korumaları konusunda baskılarla karşılaşırırlar. Resesyon sürecinin sona ermesi ve pazarda yükselme eğilimleri ortaya çıkmaya başladığında ise yeni duruma uyum sağlama yeteneklerini korumak ve uzun vadeli değer yaratma fırsatlarını değerlendirebilmek için kısa vadede daha yüksek maliyetlere maruz kalabilirler (Geroski ve Gregg 1997). Çevresel şoklara uyum, hayatta kalmak için tüm işletmelerin geliştirmesi gerekli olan bir yetenektir. Çevresel şoklar ya da sarsıntılar, firmanın karşılaştığı fırsatları ve tehditleri yeniden şekillendirir ve mevcut iş stratejilerini etkisiz hâle getirme olasılığı yüksektir (Meyer ve diğ., 1990:93-110).

Çağdaş literatürde, strateji konusunda iki ana akım karşımıza çıkar: Bunlardan birisi "Konumlandırma (pozisyon) Okulu ve ikincisi de "Kaynağa Dayalı Görüş"tür. Konumlandırma okulu, Porter (1980) tarafından popüler hâle getirilmiştir ve şirketin çevresine stratejik uyum sağlama çabalarını inceler. Konumlandırma okulu, şirketin iş çevresinde faaliyet gösteren rekabetçi güçleri analiz ederek (rekabet çevresinin beş gücü), rekabetin en iyi nerede yapılabileceğini ve ortaya çıkan fırsatların nasıl değerlendirilebileceğini ele almaktadır. Penrose (1959) tarafından ileri sürülen ve daha sonra Rumelt (1984), Wernerfelt (1984) ve Barney (1991) tarafından geliştirilmiş olan 'kaynağa dayalı görüş' okulu ise firmanın rekabet avantajı sağlayabilmesi için gereksinim duyulan kaynakları nasıl bir araya getirebileceğini ve nasıl kullanabileceğini araştırır. Konuyla ilgili daha sonraki çalışmalar, firmanın değişen iş çevresine uyum sağlayabilmesi için ihtiyacı bulunan kaynakları ve yeterlilikleri geliştirerek daha da genişletme yeteneğini ifade edebilmek amacıyla "dinamik yetenekler" kavramına odaklanarak kaynağa dayalı görüşü daha kapsamlı düzeylere taşımıştır. Hâlihazırda devam eden ekonomik durgunluk gibi radikal olarak değişim gösteren bir ortamda dinamik yetenek kavramı, neden bazı firmaların başarılı olduklarını belirlemek için bir bakış açısı geliştirmeye yardımcı olabilir. Değişen iş çevresinde firmalardan bazıları başarısız olurken diğerleri varlıklarını devam ettirirler. Bu nedenle, stratejik uyum ve stratejik gerginlikle ilgili üstün yetenekli bir bakış açısını gerektiren, firmanın hem dışından hem de içinden daha çok odaklanıldığı bir bakış açısına ihtiyaç vardır (Teece ve diğ., 1997:509-533).

Stratejik değişim genellikle işletme sahipleri ve üst düzey yöneticiler tarafından planlamayı içeren ve iş performansı için uzun vadeli sonuçları gerektiren karmaşık bir süreçtir. Bununla birlikte, şiddetli rekabet veya kriz durumlara

rında kısa vadeli konulara odaklanması tercih edilen ilk davranış olabilir. Yönetici elitlerin değiştirilmesi, işlevsel yeniden yapılanmalar ve iç düzenlemelerdeki diğer değişiklikler şeklinde yeniden yapılanma, genellikle ortaya çıkan durgunluğa yönelik stratejik adaptasyonun habercisi ya da bir sonucudur (Geroski ve Gregg, 1994:1-19). Silberston (1982), biri değişen koşullarda hayatta kalabilen “dinamik olarak verimli” bir firma ile diğer, belirli koşullarda kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlayan “statik olarak verimli” firmayı birbirinden ayırmaktadır. Açıkça, işletmeler, varlıklarını devam ettirmek istiyorlarsa hem statik hem de dinamik olarak verimli olmaları gerekir. Firmalar, mevcut koşullardan kurtulmak için kendilerini engelleyen süreçlerden kurtulabilmeli ve aynı zamanda durgunluğun ötesinde tatmin edici bir performans sergilemeye devam edeceklerse de iş geliştirmeye yatırım yapmaya odaklanmalıdır.

Firmaların karşılaştıkları başarısızlıklar, onların işlerini yapabilmeleri konusunda alternatif yollar aramalarına neden olabilir. Pazarda satışların düşmeye başladığı dönemde firmaların sahip oldukları kaynaklar gereksinim duyulan düzeyden yüksek olduğundan dolayı firmalar bu dönemde kapasiteyi gevşek ölçülerde devam ettirebilirler. Satışların düşük oranlarda gerçekleştiği bu koşullar altında firmaların kaynaklarını arttıracak nitelikte yatırım ve inovasyon planları geliştirdikleri ve olağan faaliyetlerini sürdürmek konusunda isteksiz davrandıkları görülür. Şirketlerin ortaya koydukları çarpıcı başarılar ek kaynaklar yaratırken beraberinde organizasyonel bir atalet de yol açar. Şirketlerin faaliyetlerinde hayatta kalmayı hedefledikleri, ortaya konulan algı ve eylemlerle diğer rakipleriyle farklılaşmaya odaklandıkları söylenir. Şirketlerin varlıklarını sürdürme ve rekabetçi potansiyellerini geliştirme konusunda üç değişik stratejiye sahip oldukları ve bu stratejilerin de tasarruf, yatırım ve üstün yetenekli stratejiler olarak belirlendiği görülür (Bourgeois, 1981:29-40).

4.2.1. Tasarruf Stratejileri

Özellikle kısa vadede, durgunluk koşullarıyla başa çıkabilme konusunda işletmeler tarafından benimsenen en yaygın yaklaşımın tasarruf stratejileri olduğu söylenmektedir. Olumlu bir perspektifle bakıldığında, ekonomik durgunluğun ortaya çıkması, firmaların portföylerini yeniden gözden geçirmelerini ve temel yeteneğe odaklanmalarını sağlamanın yanı sıra verimliliği arttırabilmeleri amacıyla işletme maliyetlerini düşürmelerini ve temel olmayan varlıklarını

elden çıkarmalarını gerektiren bir duruma yöneliyor. Olaya tersinden bakıldığında maliyet ve varlıkların azaltılması, firmaların proaktif bir stratejik yenden konumlandırmaya odaklanmalarından daha çok olumsuz piyasa koşullarına karşı sergilemiş oldukları bir tepki olarak düşünülebilir ve koşulların iyileştirilmesi sürecinde firmaların pazara cevap verebilme kapasitesini zayıflatır (Dennis ve Kruse, 2000:391-424).

Tasarruf stratejileri (Retrenchment Strategies), işletme maliyetlerini ve çekirdek olmayan varlıkların elden çıkarılmasını içerir. Ekonomik durgunluk dönemlerinde şirket yönetimlerinin ve yöneticilerin iş yapma ufkü, uzun vadeli amaçlardan daha çok içinde bulunulan anda hayatta kalmaya odaklanmaları dolayısıyla daralır. Yöneticileri açısından bakıldığında, maliyetlerin azaltılmasının ek gelir elde etmekten daha kolay olduğuna inanılması, ortaya çıkan birçok yeni işin reddedilmesine neden olur. Tasarruf stratejilerini uygulanan şirketlerde çalışma saatlerinde, istihdamda, harcamalar Ar-Ge, pazarlama ve çalışan eğitimi dâhil olmak üzere çok geniş yelpazedeki faaliyetlerde kesintilere karar verilir. (DeDee ve Vorhies 1998:46-61).

Geroski ve Gregg'in (1997) 1990'lı yılların başlarında İngiltere'deki 600 büyük imalat ve hizmet işletmesini inceledikleri çalışmalarında, şirketlerin yenden yapılandırmayla sağladıkları maliyet kontrolünün önemli ölçüde iş gücünün işten çıkarılması ve bazı şirket birimlerinin kapatılmasıyla sağlandığı sonucuna varılmıştır. İncelenen şirketlerde ürün hatlarını genişletme veya daraltma uygulamalarına daha az başvurulduğu görülmüştür. Tasarruf stratejilerini uygulayan şirketlerin Fabrika ve ekipman yatırımlarının azaldığı ancak eğitim, Ar-Ge ve reklam gibi maddi olmayan duran varlıklara yapılan yatırımlarda bir değişme olmadığı tespit edilmiştir. Ekonomik durgunluktan en çok etkilenen şirketlerin, yüksek dağınık mülkiyet yapılarına sahip olan şirketler ile 1980'lerin ortalarında alışılmadık derecede hızlı büyüme gösteren şirketler olduğu anlaşılmıştır (Geroski ve Gregg, 1997).

Ekonomik durgunluğu izleyen dönemlerde en iyi performans gösteren şirketlerin yeni iş modellerini deneyen, stratejik satın almalar gerçekleştiren ve yeni pazarlar ya da müşteri nişleri geliştiren şirketler olduğu görülmüştür. (Cooke 2002:365-374). Şirketlerin hedefledikleri pazar payına ulaşabilmeleri ve stratejik pozisyonlarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları yenden yatırım düzeylerine göre uygulayabilecekleri bazı stratejiler olduğu söylenir. Söz konusu stratejiler şunlardır (Barker ve Duhaime, 1997:13-87):

- Piyasa liderliğini elde etmek amacıyla “yatırımları arttırma”;
- Daha önce faydalanılan taktikleri uygulamaya devam etmek için yatırım seviyesini sabit düzeyde sürdürme;
- Şirketin pazarda yeniden konumlandırılabilmesi için hedef pazarlarda daralmaya yönelme ve gerekiyorsa, başka sektörlerde yatırıma odaklanırken daha önceki yatırımların geri dönüşünü hızlandırma ve son olarak;
- Uzun vadede pazarda konumlandırmaya odaklanmadan Yatırımın nakde dönüşünü sağlayarak daha önceki dönemlerdeki yatırımların değerini harmanlama (Barker ve Duhaime, 1997:13-87).

İlginç bir şekilde, şirket performansı sıralamasının ekonomik döngüde farklılık gösterdiği görülmektedir. Kâr performansı, durgunluk ya da durgunluk sonrası kâr performansının bir göstergesi değildir. Bu durumun, piyasa seçimi konusundaki baskıların durgunluk öncesi kâr performansına ek olarak bazı faktörleri harekete geçirdiğini akla getirir. Daha önceden kârlı olan şirketler, düşük kâr performansına neden olan resesyon sırasında belirli maliyet veya talep şokları yaşayabilirler. Tersine, önceki dönemde kötü performans gösteren şirketler, ekonomik durgunluğa performanslarını arttırmalarına olanak verecek şekilde adapte olabilirler. Tasarruf stratejilerine başvuru ekonomik durgunluk dönemlerinde inovasyon etkinliğinin de kesintiye uğradığı söylenmektedir (Geroski ve Gregg, 1997).

Şirketlerin hayatta kalmayı başarma ve performansı arttırmak için “geri çekilme” ve/veya “yatırım” yapmaya odaklandıkları söylenir. Fakat bu tür girişimlerin başarısız oldukları da görülebilir. Ekonomik durgunluk sırasında şirketin iş çevresine adaptasyonu konusunda benimsenecek adaptasyon düzeyine karar verilmesi gerekir. Şirketlerin karşılaştıkları pazar fırsatlarını ve tehditleri farklı şekillerde algıladıklarından dolayı ekonominin yükseldiği veya durgunluğa girdiği koşullara da farklı şekillerde adapte olmaya çalıştıkları ifade edilir. Pazardaki koşulların kalıcı olmasının, şirketlerin pazar seçimi baskısında daha az ödüllendirildikleri resesyon koşullarına göre daha kapsamlı bir stratejiyi desteklediği söylenir (Denis ve Kruse, 2000:391-424).

Sektörün yapısal dokusu, şirketin en son teknolojilere olan gereksinimini ve sektördeki diğer rakiplerine göre sahip olduğu güçlü yanlarını belirleyicidir. İş yaşamının ve elde edilen başarının, uygulamaya konulan stratejinin “nihai

oyun alanı" ile eşleştirilmesiyle ilgili olduğu belirtilir. Fiyat, kapasite ve marjlar üzerindeki baskılar, müşteri tabanı, teknoloji, pazarlama ve rekabetçi tepkiler gibi birtakım etkenlerin sektörlere göre değiştiği görülür. Düşüşe geçen sektörlerdeki durgunluk ve şirketlerin oyunu son kez oynama stratejileri arasında birtakım örtüşmeler olabilir. Fakat resesyonun sektörü son oyun durumuna getirmedeği sürece bu durum fazla zorlanmamalıdır. Aksi durumda firmalar, karşılaştıkları durgunluğu mevcut talep trendi çizgisinde karşılaştıkları geçici bir kesinti şeklinde algılayarak son fırsatları değerlendirmeye çalışacaklardır. Şirket stratejileri büyük olasılıkla talebin ölümcül biçimde aşağı yönlü bir çizgide olacağını varsaymaktan ziyade daha uzun vadede mümkün olabilecek fırsatların neler olduğunun anlaşılmasını sağlayacaktır (Barker ve Duhaime, 1997:13-38).

4.2.2. Yatırım Stratejileri

Yatırım stratejileri finans, yönetim becerileri ve teknik uzmanlık gibi alanlarda önemli düzeyde kaynak gerektirir. Kaynak bakımından sınırlı olanaklara sahip olan firmalar açısından yatırım stratejilerinin uygulanması daha az mümkündür. Bununla beraber, bazı şirketler ekonomik durgunluk sırasında ürün, hizmet ve iş modellerinde inovasyonlar yaparak ve yeni pazarlara girerek rekabet avantajı sağlayabilirler (Williamson ve Zeng, 2009:66-74). Yatırım stratejilerini izleyerek durgunluk döneminde adapte olmayı tercih eden şirketler, tasarruf yaparak geri çekilmenin aksine yatırım yapmayı, durgunluk ve ötesindeki rekabet avantajını sağlamak ya da genişletmek için yeni yatırımlara yönelmek, inovasyonlar yapmak ve yeni pazarlara açılmak için önemli bir fırsat olarak algılamaktadır. Günümüzde hâlen daha önemli kabul edilen isimlerin çoğu resesyon sırasında başarılı şirketler kuran kişilerdir. Rockefeller ve Carnegie, 1870'lerde yaşanan durgunluk sırasında yeni rafineri ve çelik üretim teknolojilerinin kendilerine sağladığı fırsatların ve sektördeki rakiplerin zayıflığından yararlanarak yeni gelişen petrol ve çelik endüstrilerinde hâkim konumlar oluşturdular ve Edison General Electric'i kurdu (Lynn, 2009).

Hershey, 1893-1897 depresyonunda, marka ve dağıtım avantajlarını geliştirdi ve Kellogg'lar 1920'lerdeki çöküntüden başarıyla çıktı. Savaş sonrası İngiliz endüstrisi için hayati öneme sahip olan motor, elektrik ve kimya endüstrileri 1930'larda öne çıktı. Microsoft ve Apple şirketleri, petrol - krizinin ardından 1970'lerin ortalarında kuruldu. Bazı araştırmalar, firmaların yatırım, yenilik ve

pazar çeşitliliğine odaklı iş stratejileri uygulayarak durgunluk koşullarına uyum sağladığını ve bu tür stratejilerin daha yüksek iş performansı seviyelerine yol açtığını ortaya koymaktadır. Örneğin fiyata duyarlı pazarlarda kaynak bakımından zengin olan şirketler, ürünlerinin düşük fiyattan satmaya devam etmek için yağmacı (predatory) fiyatlama politikalarını benimserler. Bu şirketler, düşük fiyatlarla müşterileri çekmek yerine alternatif olarak fiyat ve kaliteye vurgu yapmak suretiyle yeni ürünler geliştirme ve yeni pazar nişlerini hedefleme, pazarlama harcamalarını arttırma ve değer odaklı fiyatlama stratejilerini uygulamaya yönelirler (Chou ve Chen, 2002:82-102).

ABD petrol sondaj sektöründeki bir araştırmada, başlangıçta işletmelerin her zamanki gibi işlerine devam ettikleri, mevcut varlıkları, istihdam seviyelerini, yatırımları, ek yükleri ve faaliyetleri muhafaza ettiklerini tespit etmiştir. Şirketlerin ekonomik durgunluk derinleştikçe ana faaliyete yeniden odaklanabilmek amacıyla büyük maliyet ve varlık azaltma uygulamalarına karar verdikleri görülür. Eğer bu tür önlemler performansı canlandırmazsa, şirketlerin daha sert eylemlere yönelecekleri bilinmektedir. DuPont'un, 2001 yılında durgunluk nedeniyle sermaye harcamalarını azalttığı ve düşen pazar payından yararlanmak için artan nakit rezervlerini, çoğunlukla pazarlıklı fiyatlarda olmak üzere yedi stratejik şirket alımını gerçekleştirmek için kullandığı bildirilmiştir (Navarro, 2005:71-91).

Bu türden yatırım stratejisine odaklı satın almalar, durgunluğun toparlanmaya dönüşmesiyle yeni büyüme pazarlarına girmek için değerli yeni teknolojiler sağlar. Elbette, temel reformun başarılı olacağına dair bir garanti yoktur; iş başarısızlığı kadar iş dönüşümü de stratejik uyumun olası bir sonucudur. Bu, firmaların iş döngüsünü yakından izlemelerini ve patlama ve durgunluk dönemlerinde farklı stratejileri benimsemeye hazır olmaları gerektiğinin bir işaretidir. Şirketlerin kendilerine tehdit yaratan rekabet ortamlarında en düşük maliyete odaklanmaları veya en farklı pozisyonu elde edebilme konusunda çaba sarf etmeleri hâlinde yüksek düzeyde iş performansına ulaşabilecekleri görülür. Sektörde hayatta kalma, varlık taahhütlerini nişlere indirgeyen ve anlamlı çeşitliliğe sahip olan şirketler için mümkündür. Şirketlerin sergileyecekleri önleyici faaliyetlerin, zor ekonomik koşullar bir kez ısınmaya başladıktan sonra resesyonun başlamasından daha iyi başa çıkabilmelerini sağlayabileceği ifade edilir (Bigelow ve Chan, 1992:34-41).

4.2.3. Üstün Yetenekli Stratejiler

Rekabet baskısına karşı agresif şekilde inovasyon faaliyetlerini sürdürerek rekabetçi olmak ve eldeki kaynakların yüksek oranda kullanılmasını sağlamak için maliyetlere odaklanmak şirketler için bugün karşılaşılan bir zorluk değildir. Bununla birlikte son on yılda rekabetin hızlanması üstün yetenekli şirket yapısını gündeme getirmiştir. Üstün yetenekli şirket yönetimi hem yeni eksploratif süreçlerde hem de eksplotatif çabalarda uzmanlaşmayı başarabilen bir firmayı organize ederek yönetebilme anlamında hâlihazırdaki yeteneklerden yararlanma alanlarına ve verimli bilgi alanlarına odaklanma becerisi olarak stratejik yönetimin önemli bir ilgi alanıdır (Robins, 2006).

Üstün yetenekli şirketler, evrimsel değişimle radikal değişimi veya inovasyon ve rekabet üstünlüğü için yeni kaynakların araştırılmasıyla etkinliği iyileştirmek için mevcut kaynakları en iyi şekilde bir araya getirerek birleştirirler (Tushman ve O'Reilly, 1996:8-30). Bu tür örgütlerin, istihdam ve yatırım stratejilerini birleştirdiği söylenir. Gerçekten de çoğu firmanın, durgunluk koşullarına, mantıklı bir süreçte maliyetleri ve varlıkları azaltma davranışı ve ürün inovasyonu geliştirme ve yeni pazarlara girme konusunda seçici yatırımlara odaklanarak adapte olmaları muhtemeldir. Bu adaptasyon başarısının işletmelerin iyi zamanlarda ve durgunluk döneminde yaptıklarıyla ilgili olduğu ifade edilir. Firmaların, pazarın yükselme döneminde kendilerini konumlandırabilmeleri için artan verimlilik düzeyini yeni inovasyonlarla birleştirebilmeleri gerekebilir. Tek başına maliyetleri düşürme, şirketlerin pazar koşullarında ortaya çıkabilecek iyileşmeden yararlanamamasına neden olabilir. Maliyetleri azaltmak için gerekli olan yatırımların belirlenmesi ve maliyetlerin düşürülmesi süreci pazar seçimi konusundaki baskıların en şiddetli olduğu durgunluk sırasında ek bir öneme de sahiptir (Accenture, 2003).

Yapılan bir çalışmada, şirket stratejileri ve bunların performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu konuda en fazla durulan iki eylemin yeni ya da mevcut ürünlerin geliştirilmesi ve tedarikçiler üzerinde baskı yapılması olduğu tespit edilmiştir. Şirketlerin sektörde sergiledikleri strateji belirleme davranışı düzeyinde beş ayrı kategoriye ayrılacakları anlaşılmıştır. Bunlar sırasıyla (Whittington, 1991:11-28):

- Hâlihazırdaki pazarlarda bazı ılımlı öncelikli satın alma taahhüdünde bulunurken diğer bazılarında da çeşitlendirme yaparak kaynak tabanlarını koruyan en geniş ve ölçülü ürün çeşitlendirmesine yönelik grup;
- “Koruyucu çeşitlendirme” sergileyerek hem koruma hem de önleme eğiliminde, süreç inovasyonunu vurgulayan, yeni ürünler sunarak, var olan ürünleri geliştirerek ve ihracatı arttırmaya odaklanarak faaliyetlerini sürdüren grup;
- “Rasyonelleştirici çeşitlendirme”ye odaklanarak çalışma sermayesini ve insan gücünü azaltmanın altını çizdi; ancak bunu, mevcut ürünlerin iyileştirilmesine ve yenilerini tanıtmaya vurgu yaparak birleştirdi;
- “Rasyonelleştirici odaklanma”yı tercih ederek dikey olarak bölünme, elden çıkarma, ürün gruplarını elimine etme, iş gücü ve işletme sermayesini azaltma çabalarında bulunanlar ve
- “Rasyonel risk üstleniciler”, sermaye yatırımını azaltmaya odaklanarak mevcut faaliyet alanında değişikliğe gitmede isteksizlik sergileyen gruptur.

Firmalar, özellikle büyük olanlar, çevrelerini şekillendirmek ve bu ortamda başarıya ulaşması muhtemel bir strateji seçerek uygulamaya geçirebilmek için gerekli kaynaklara sahiptir. Durgunluk, işletmelerde maliyet veya varlık azaltımını içeren bir mantığı zorunlu kılmaz. Bu konuda şirketlerin maliyet düşürme, elden çıkarma, kapasite artırımı ve pazar çeşitlendirmesi gibi farklı stratejik harmanlamalarla durgunluğa cevap verdikleri ve farklı performans seviyelerine ulaştıkları söylenir. En başarılı şirketler, ürün yelpazesıyla ilgili olarak mevcut ürün hattına odaklanarak fiyatlandırma politikalarını sürdüren, ancak üretim kapasitesine yoğun yatırım yaparak güçlü liderlik, yüksek yönetim morali ve ana şirketlerden ve harici hissedarlardan olağan dışı bir destek gören şirketler oldukları görülür. Başarı için istikrarlı bir üst yönetim gerekli değildir. Yönetimlerin değiştiği yerlerde, genel olarak üst düzey yöneticiler kendilerini etkili bir şekilde reforme edebildiklerinde ortaya çıkan etkiler genellikle yararlı olur. Değişim zorunlu olarak kaçınılmazdır ve hızlı bir şekilde yapılmalıdır (Whittington, 1989).

Bu örgütsel karmaşıklıklar göz önünde bulundurulduğunda üstün yetenekli stratejilerin, tek başına eksplorasyon ya da eksplotasyona odaklanan daha basit stratejilere göre daha başarılı olup olmadığı sorusu ortaya çıkıyor. Ürün ve pazar alanlarındaki eksplorasyon ve eksplotasyon arasında bir ayrım yapılması gerekir. En temel iki şirket fonksiyonu olarak ürün geliştirme ve pazarlama,

eksplorasyon ve eksplotasyon bakımından farklı boyutları temsil etmektedir. Bu bakış açısı, ürün ve pazar odaklı öğrenmenin bağımsız olduğunu ortaya koyan çalışmalara dayandırılır. Ürün alanında, ürün araştırması yeni ürünler, teknolojiler ve ürün yeteneklerinin geliştirilmesini vurgulamakta ve ürün kullanımı mevcut ürün özelliklerinden kaynaklanan geri dönüşleri artırmaktadır. Pazarlama alanında pazarlama araştırması, yeni müşterileri cezbeden pazarlama programlarını vurgular ve pazardan yararlanma, mevcut müşterilerin alımlarını korumak ve artırmak için tasarlanmış pazarlama programlarının gereğini ortaya koyar (Raisch ve Birkinshaw, 2008:375-409).

İşletmelerin her zaman üzerinde etkisi olacak çevresel değişiklikleri öngörmeye ve performans düşüşlerinden önce yeniden adapte olmak için harekete geçmeye daima hazır olmaları gerektiği ifade edilmektedir. Firmaların daha önceki pazarlama stratejilerinin, şirket performansı üzerinde kapsamlı bir ekonomik etki yarattığı ve arzu edilen bir zaman diliminde tam bir iyileşme olanağı sağladığı söylenmektedir. Firmaların ana faaliyet alanında pazarlama faaliyetlerini sürdürmeleri ve yoğun dönemlerde pazarlama verimliliğine vurgu yaparak ihtiyatlı bir şekilde genişlemeye gittikleri görülmektedir. Geri çekilmenin planlanması, hedefe bir kez ulaşabilme ve hayatta kalmayı ve muhtemelen büyümeyi kolaylaştırarak çevreye adapte olabilmenin en iyi yolu olabilir. Üstün yetenekli stratejiler, firmalara hem hayatta kalmaları için kısa vadeli bir yol hem de rekabet avantajını güvence altına alabilmeleri için daha uzun vadeli bir fırsat sunabilmektedir. Eksplorasyon (rekabet gücünün artması için yeni kaynak arayışları) ile birlikte eksplotasyonun (etkinliğin artırılması) makul bir şekilde bir araya getirilmesi özellikle resesyon dönemlerinde önemli bir strateji gibi görünmektedir (Pearce ve Michael, 1997:301-314).

4.3. Üstün Yetenekli Organizasyonda Strateji Modelleri

Örgütsel üstün yetenekliliğin yani yeni inovasyonların araştırılması ve mevcut yeteneklerin etkin bir biçimde kullanılması süreçlerinin her ikisinin de kritik olduğu kabul edilir. Şirketler için uzun vadeli başarıya ulaşılması ve elde edilmesi zordur. Üstün yeteneklilik, mevcut süreçleri ve teknolojileri eş zamanlı olarak geliştirip genişletirken, çevresel değişikliklere yenilik ve adapte olma ihtiyacını da dengeleyerek uzun vadeli başarı sağlar. Üstün yetenekliliğin uygulanması zordur çünkü eksplorasyon ve eksplotasyon birbirinden farklı örgütsel öğrenme modellerini içerirken yine farklı ve tutarsız organizasyonel mimarile-

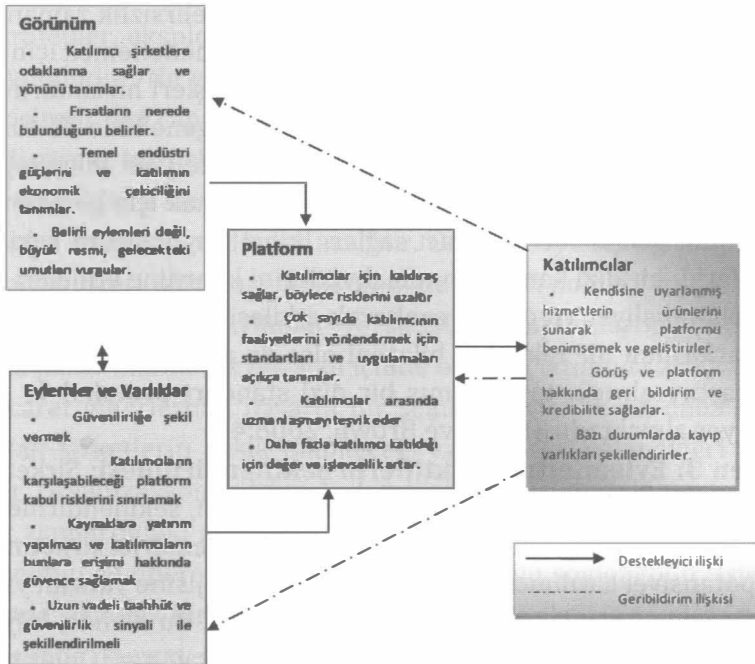
ri ve süreçleri gerektirir. Sonuçta her iki faaliyet, kaynaklar için rekabet eden-ken gerilimlere ve birbirleri arasında geçişlere de yol açarlar (Raisch ve Birkinshaw, 2008:375-409).

Tek başına eksplorasyon stratejisi, yeni ürün yetenekleri ve yeni müşteri pazarlarını araştırmaya odaklanan bir stratejidir. Diğer yandan sadece eksplo-tasyon stratejisi de mevcut ürün yetenekleri ve mevcut müşteri pazarlarından en yüksek değerin elde edilmesine yönelik olarak tasarlanır. Şirketler, eksplo-rasyon ve eksplotasyonu fonksiyonel alanların içerisinde birleştirerek stratejik üstün yetenekliliğe ulaşabilirler. İşlevsel kombinasyonlar, ürün ve pazar alan-ları arasında mevcut pazardaki büyüme stratejisine karşılık gelen yeni müşteri pazarlarını çekme veya mevcut müşterileri hedefleyen yeni ürün yeteneklerini araştırmak amacıyla mevcut ürün yeteneklerinden yararlanmaya yönelik ola-rak ortaya konulurlar. İşlevsel alanlar içinde, ürün üstün yetenekliliği aynı an-da yeni ürün yeteneklerini araştırır ve mevcut ürün özelliklerinin değerlendirilmesine odaklanırken, pazardaki üstün yeteneklilik eş zamanlı olarak yeni müşteri pazarlarını araştırır ve mevcut müşterilerden en yüksek değeri elde etmeye odaklanır (Voss ve Voss, 2012:1-19).

Eksplorasyon güdümlü şirketler, strateji oluşturma ve strateji uygulamala-rını birbirinden ayırmak için sıklıkla yapılandırılmış strateji formüle etme sis-temlerine sahip değildir. Buna ek olarak, strateji çalışması zorunlu olarak bütçe süreci ile bağlantılı değildir. Bunun yerine, çalışanlar fikirlerle girişimci ve be-cerikli olmaya teşvik edilir. Sıklıkla, belirlenen yöneticilerin hayatta kalabile-cek iş fikirlerini seçtiği ve kendilerine rehberlik eden evrimsel prensiplere da-yalı olarak yapılandırılmış, huni benzeri sistemlerden yararlanıldığı görülür. Yapılan bir çalışmada beş Amerikan fastfood zincirinde eksplorasyon sürecinin çoğunlukla inovasyon uygulamalarına girme olasılığı daha yüksek olan franc-hise ofislerinde gerçekleştirildiği ve eksplotasyon çabalarının ise şirket içi en iyi uygulamaları kopyalamaya eğilimli şirkete ait birimler aracılığıyla yapıldığı ortaya konuldu. (Dess ve diğ., 1997:276-278).

Hızlı değişim zamanında stratejiyi şekillendirirken risk/ödül hesabını de-ğiştirmek birbiriyle ilişkili üç unsuru içerir: odak katılımcılara yardımcı olan şekillendirme görünümü; Katılımcıların yapması gereken yatırım ve çabaları azaltmak için kaldıraç sağlayan bir şekillendirme platformu ve katılımcıları şe-killendiricinin ciddi olduğuna ve şekillendirme girişimlerini çekebileceğine ik-na eden özel şekillendirme eylemleri ve varlıkları. Şekillendirici her üç parça

da birleştiricilerin hızlı bir şekilde katılımcı kitlesini çekmelerine ve harekete geçirmelerine yardımcı olmak için bir araya getirilir. Bu güçlü ağ etkilerini açığa çıkarır, şekillendiricilerin statik bir durum sergilemesini zorlaştırır. Şirketleri şekillendirmek, yapıyı (iç ve dış) şekillendirmeyi, sağlam şekillendirme platformlarını ön plana çıkarabilen ve çok sayıda üçüncü taraf katılımcısıyla ilişkileri koordine edebilen yöneticilere de ihtiyaç duyar. Aslında, çok az sayıda şirket, potansiyel bir şekillendirme stratejisinin üç unsurunu başarılı bir şekilde bir araya getirmiştir. Aşağıdaki Şekil 4.2'de gösterilen şekillendirme stratejisinin üç önemli unsuru, potansiyel katılımcıların algılarını ve cevaplarını doğrudan veya dolaylı olarak etkiler. Şirketler, kritik katılımcı kitlesini harekete geçirmek için sözü edilen unsurlara odaklanarak kazanan bir stratejiye doğru ilerlemiş olurlar (Hagel ve Brown, 2008:4).



Şekil 4.2. Stratejinin Formüle Edilerek Şekillendirilmesi

Kaynak: Hagel ve Brown, 2008:4

- **Bileşen 1: Görünümü şekillendirme:** Bir endüstrinin veya pazarın bir avantajı olarak şekillendirilmesindeki ilk adım, potansiyel katılımcıların pazar fırsatlarını algılama şeklini değiştirmektir. Zihin setlerini

değiştirerek, şekillendiriciler katılım için algılanan ekonomik teşvikleri maddi olarak etkileyebilir. İlgili endüstrinin veya pazarın açık ve zorlayıcı uzun vadeli bir görünümü ile başlar. Görüşlerin şekillendirilmesi, ilgili pazarın veya sanayinin yönüne net bir bakış açısı ile başlar ve katılan tüm şirketler için değer yaratma etkilerini ifade eder. Görüşlerin şekillendirilmesi, genel iş belirsizliğini hesaba katmak ve deneyime ve inovasyona gerekli alan bırakmak için yeterince yüksek düzeyde olmalı ve aynı zamanda enerji, dikkat ve sermayeye yatırım yapmak için daha somut bir şekilde odaklanmalıdır (Hagel ve Brown, 2008:4).

- **Bileşen 2: Platformu şekillendirme:** Stratejiyi şekillendirmenin ikinci bileşeni pek çok katılımcının faaliyetlerini düzenlemeye ve desteklemeye yardımcı olan açık bir şekilde belirlenmiş standartlar ve uygulamalar kümesi olan platformun şekillendirilmesidir. Platformların şekillendirilmesi şirket için kaldıraç sağlar; katılımcıların daha azıyla daha fazlasını yapmasını sağlar. Kaldıraç yüksek belirsizlik zamanlarında her zaman değerlidir çünkü potansiyel ödülleri hedeflemek için gerekli yatırım ve çabayı azaltır ve genellikle geri dönüşleri hızlandırır, böylece riski azaltır. Platformların şekillendirilmesi genellikle iki tür kaldıraç biçiminden birisini sunar. Bazıları, genellikle yeni teknolojilerden türetilen, ürün veya hizmet oluşturmak ve sunmak için gereken yatırımı azaltan geliştirme kaldıracı sağlar. İkinci tür platform şekillendirmesi, farklı bir dizi katılımcının faaliyetlerini koordine etmeleri için gerekli olan maliyet ve çabayı azaltarak etkileşim kalıcılığı sağlar. Böyle bir platformun bir teknoloji bileşeni olsa da anahtar değer, etkileşimi kolaylaştırmak için tasarlanmış bir dizi standart protokol ve uygulamada yer almaktadır (Hagel ve Brown, 2008:4).
- **Bileşen 3: Eylemlerin ve aktiflerin şekillendirilmesi:** Şirketin davranışları ve varlıklarının şekillendirilmesi çabası, şekillendirme stratejisinin üçüncü unsurunu oluşturmaktadır. Şekillendirici şirketin varlıkları, potansiyel katılımcıları şekillendirme stratejisine yatırım yapmaya ikna etmede önemli bir faktör hâline gelmiştir. Bu alanda, büyük şirketler, şekillendirici olarak potansiyel bir avantajı var. Onların muazzam varlıkları, şekillendirici görüş ve platformun güvenilirliğini kanıtlayabilir. Öte yandan, daha küçük yeni bir katılımcı bu cephede önemli bir meydan okuma ile karşı karşıya. Stratejisine yatırım yapmayı düşünen herkes, gerekli varlıklara sahip olamayacağı endişesiyle anlaşılabilir bir şekilde mücadele edecektir. Yatırımın başarısız olma riski çok gerçektir (Hagel ve Brown, 2008:4).

Eksplorasyon ya da eksplotasyon aşımını seçmiş olan örgütlerde strateji oluşturulması çabalarını tanımlamak ve analiz etmek için yürütülen birkaç çalışma vardır. Yazarlar bu saf tipolojilerde modları ve modelleri gözlemlemişlerdir. Hart (1992)'in tipolojisine dayanarak, üretken ve sembolik strateji oluşturma modları çoğunlukla eksplorasyon için kullanılırken, rasyonel ve komut modları eksplotasyon için kullanılır. Transaktif mod, şirket içi çapraz-fonksiyonel iletişim gruplarının tartışmalarının içeriğine bağlı olarak, onların kendi aralarında ortaya konulur. Benzer şekilde, Bourgeois ve Broadwin (1984)'in tipolojisine dayanarak, kültürel ve kestirici modeller eksplorasyon eylemi için daha uygunken, komuta ve değişim modelleri en iyi şekilde eksplotasyonla ilgilidir. Bazı şirketlerde tepe yönetimin, eksplotasyon odaklı strateji geliştirme sürecinin büyük önemli bölümünü gerçekleştirerek stratejinin formüle edilmesi sürecini kontrol etmiş olur (Regnér, 2003:71).

Saf stratejiler, eksplorasyon ve eksplotasyon ile fonksiyonel alanlarda içsel olarak uyumludur. Ne yapılacağı konusunda organizasyon çapında fikir birliği ve netlik üretir. İki çapraz fonksiyonel kombinasyon, yani ürün geliştirme ve pazar geliştirme, birbirlerine gevşek düzeyde bağlı olan fonksiyonel alanlarda üstün yetenekliliğin sergilenmesini sağlar ve böylece bu iki çaba arasında geçişler ortaya çıkar ve gerilimler azaltılır. Organizasyonel performansla yönelik çıkarımlar, müşteri pazarları ile üstün yeteneklilik kombinasyonlarının stratejik uyumuna bağlıdır. Gerilimler ve satışlar, eksplorasyon ve eksplotasyon, ürün veya pazar olarak tek bir alan içinde ortaya çıktığında artar. Bu gerilimlerin ve ticaret giderlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi, daha küçük, gelişmekte olan şirketlerin eksik olabileceği kaynakları, yetenekleri ve deneyimi gerektirir. Organizasyon kültürü ve kimlik literatürünü takiben hem ürün hem de pazar alanlarındaki eksplotasyon ya da eksplorasyona odaklanmanın içsel olarak uyumlu ve operasyonel olarak etkili olduğu söylenebilir. İşlevsel birimler arasında stratejik bir öneme sahip olma, ne yapılacağı ve niçin değerli olduğu konusunda kurum çapında fikir birliği ve açıklık yaratır (Voss ve diğ., 2006:741-755).

Eksplotasyon, mevcut ürün ve pazar yeteneklerinin iyileştirilmesini ve geliştirilmesini vurgular. Ürün ve pazar özellikleri dinamik olduğundan, mevcut ürün pazarlarından faydalanılmasına devam edilmesi artan biçimde öğrenme, ürün özelliklerinin sürekli iyileştirilmesi ve mevcut müşteriler için geliştirilmiş tatmin edici özellikleri kapsar. Eksplorasyon yeni ürün veya pazar yetenekleri

geliştirmeye odaklanır. Ürün araştırması, alt sistemler arasındaki bağlantıyı veya ürünün temel alt sistemini değiştiren sürekli olmayan yenilikler arasındaki bağlantıyı değiştiren mimari yeniliklere yol açabilir. Firma performansı, firmaların büyüklüğü ve yaşına göre zaman zaman yapılan stratejik vurguların kombinasyonlarına bağlıdır. Organizasyonel performans, stratejik kombinasyonlar dâhili olarak uyumlu olduğunda veya stratejik kombinasyonlar dış ortamla uyum sağladığında iyileşir. Stratejik kombinasyonlar, birinin varlığı diğerini tamamlarsa içsel olarak uyumludur ve dışsal müşteri pazarlarına örgütsel öğrenmeyi ve uyarlamayı mümkün kılarırsa dışsal olarak uyumludurlar (Tushman ve diğ., 2010:1331-1366).

Proaktif pazar araştırması yapma inovatif firmaların yenilikçi fikirlere açık olan müşterileri tanımlamasına ve onlara ürünlerini pazarlamasına yardımcı olur ve ürün araştırmasıyla uğraşan şirketler, inovasyon arayışındaki müşteri pazarlarına daha etkili bir şekilde pazarlamayı öğrenirler. Bu, ürün arayışı ve pazar araştırması arasındaki olumlu etkileşimin öngörülmesine neden olur. Çapraz fonksiyonel üstün yeteneklilik kombinasyonları, ürün ve pazar alanlarını araştırır ve kullanır. En küçük organizasyonlar bile, tipik olarak ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları için farklılaştırılmış faaliyetler ve teşvik yapıları sürdürmektedir. Bu fonksiyonel bölümlendirme, eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki gerilimi azaltmak için en temel mekanizmayı sağlar. Gevşek düzeyde bir entegrasyon çabası, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetleri sırasında ortaya çıkabilecek gerginlikleri ortadan kaldırır (Gupta ve diğ., 2006:693-706).

Farklı ortamlarda faaliyet gösteren bir dizi üretici şirketin, dinamik ortamlarda daha yüksek performans elde etmek için merkezi olmayan karar yapıları ile merkezi planlama etkinliklerini bir araya getirerek birleştirdikleri görülmüştür. Sistematiik planlama ve strateji geliştirme çabaları için tamamlayıcı süreçleri geliştiren şirketlerin, amaçlanan ve ortaya çıkan strateji modlarını birleştirerek daha yüksek performans elde ettikleri söylenir. Diğer yandan ortaya çıkan stratejilerin daha yüksek performans için önemli bir ön şart olduğu hâlde, etkili planlama süreçleri ile strateji geliştirilmesinin daha kolay olduğu ve daha etkili bir sonuç elde edildiği ileri sürülür (Andersen ve Nielsen, 2009:102-104).

Üstün yeteneklilik döngüleri strateji oluşturmada zorluklar doğurur. Eksplorasyondan eksplotasyona geçiş sırasında, stratejiyi uygulamanın ne kadar

basit olabileceği sorusu, eksplorasyon ve eksplotasyon modlarında farklı olan çeşitli strateji oluşturma unsurlarıyla ilgili değildir. Akışkan hâldeki bir organizasyonun kapasitelerini, süreçlerini ve hatta örgütsel yapısını kapsayan, merkezileştirme, biçimlendirme ve karmaşıklık ölçeklerini değiştiren çok sayıda değişiklik yapması muhtemeldir. Sürekliliğin her iki tarafının uçlarında, strateji sürecinin bazı unsurlarının değişmesi gerekebileceği söylenebilir. Örgüt, eksplotasyondan eksplorasyona geçiş sırasında öncelikle yukarıdan aşağı, biçimlendirilmiş, düzenleme odaklı, merkezi strateji oluşturma faaliyetini aşağıdan yukarıya, informal, uyarlanabilirliğe dayalı ve merkezi olmayan stratejilere dönüştürmek zorunda kalabilir. Eksplotasyona doğru ters yönde hareket eden örgüt, stratejisini ters yönde yeniden bütünleştirmelidir. Bu tür kaymalar gündelik faaliyetler biçiminde ortaya çıkabilir ya da örgütsel aktörlerin aşağıdan yukarıya faaliyetleriyle daha düşük seviyelerde başlatılabilir (Burgelman, 1983:223-244).

4.4. Üstün Yetenekli Organizasyon Stratejileri

Strateji, “bir şirketin ne yapması gerektiği ile (yani, çevresel fırsatlar ve tehditler)” kendi evreninde yapabilecekleri (yani, örgütsel olarak güçlü ve zayıf yanlar) arasındaki eşleştirme olarak tanımlanır. En başarılı firmalar mevcut, gelişmekte olan ve gelecekteki ürün pazarlarını kapsayan stratejiler kullanırlar. Bununla birlikte, birçok firmanın tek pazara odaklı stratejilere sahip olduğu ve istediği gibi rekabet edemeyeceği de söylenir. Başka bir deyişle, tek başına operasyonel mükemmelliğin ve inovasyonu artırma konusundaki saldırganca bir arayışın, inovatif düzeyde yenilikler yaratma olasılığını ortadan kaldıracığı söylenir. Bu problemi hafifletmek için, araştırmalar stratejilerin gayretli olması gerektiğini ve böyle bir stratejinin, inovasyon verimliliğini ve şirketin dinamik doğası nedeniyle stratejik katılıklara karşı korunma özelliğini artırabileceğini ima etmiştir (O'Reilly ve Tushman, 2008:185-206).

İnovasyonlar, şirketlerin sahip oldukları bilgiler sayesinde mümkün hâle getirilmektedir. Bundan dolayı firmanın nasıl entegre olacağının belirlenmesinde etkili olabilecek stratejilere dikkat edilmeli ve işin inovasyon boyutunu başlatmak için gerekli olan bilgiler kullanılmalıdır. Bu stratejiler iş, pazarlama ve bilgi sistemleri stratejilerinden oluşmaktadır. Pazarlama ve bilgi sistemleri stratejileri, bir firmanın bilgiyi işlemeye yönelik ana faaliyetlerini yönlendirirken, her ikisi de iş stratejisi tarafından yönlendirilir. Bu nedenle, bir firma keşif

ve sömürü bilgisi ile dengelenen iş, pazarlama ve bilgi sistemleri stratejilerini benimsemelidir. Üstün yetenekli stratejiler hem eksplorasyon hem de eksplotasyondan oluşmaktadır. Diğer yandan koordinasyonun üstün yetenekli organizasyonun önemli bir boyutu olduğu da görülmektedir. Burada koordinasyon, eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini izleyen, bunlardan herhangi birisinin aşırı düzeyde vurgulanmadığından ve kaynak tahsisinin kısıtlanmadığından emin olunmasını sağlayan stratejik bir mekanizmayı temsil etmektedir (Mart, 1991:71-87).

Bu boyut iki nedenden dolayı önemlidir. Öncelikle, üstün yeteneklilik çerçevesinde verimli kaynak kullanımı konusunda koordinasyon gereklidir. Bir firmanın eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini farklı iş birimleri hâlinde uygulamaya karar vermesine veya tek bir iş birimi içerisinde eksplorasyon ve eksplotasyon çabalarını gerçekleştirmeye devam edip etmediğine, kaynaklar konusunda rekabetin durumuna bakmadan üstün yetenekliliğin faydalarını optimize edeceği göz önünde bulundurulduğunda bu kaynakların etkin bir şekilde yönetilmesi gerekir. Buna ek olarak, firma sınırları içinde ve ötesinde koordinasyonun önemli olduğu söylenir. Üstün yetenekli yönetimin, firmaların yeni bilgileri keşfetmelerini, mevcut bilgiyi kullanmasını ve bu bilgi tabanlarını koordine etmelerini gerektirdiği belirtilmektedir. Böylelikle bilginin koordinasyonu, eksplorasyon ve eksplotasyon projelerinin geliştirilerek uygulandığı firmanın alanları arasında akıcı hâle geldiğinde, üstün yetenekli inovasyon performansı elde edilebilir (Raisch ve diğerleri, 2009:685-695).

Üstün yetenekli firma stratejileri, inovasyon öncelikleri ve bunu izleyen inovasyon yetenekleri ile ilgilidir. Bir firmanın üstün yetenekli iş stratejisinin, üstün yetenekli stratejik inovasyon önceliklerini belirleme yeteneğini etkilediği iddia edilmektedir. İlave olarak, bir firmanın üstün yetenekli iş stratejisi ve inovasyon öncelikleri, üstün yetenekli pazarlama ve bilgi sistemleri stratejilerinin gelişimini etkileyecektir. Bu stratejiler bir kez uygulamaya geçirildikten sonra, firma kendini kanıtlayan bir inovasyon yeteneği oluşturmak için kendini konumlandırabilir (Scott, 2014:44-51).

4.4.1. Üstün Yetenekli İşletme Stratejisi

Bir firmanın iş stratejisi, kuruluşun yürüteceği, hedef, kapsam ve hedeflerin ana hatlarıyla çizileceği rekabetçi oyun planı olarak hizmet eder. Buradan itibaren, üstün yetenekli bir iş stratejisi, kuruluşun mevcut ve büyümekte olan

ürün pazarlarında eş zamanlı olarak nasıl rekabet edeceğini ve başarılı olacağına dair eylemlerin vizyoner ve objektif arayış sırası olarak tanımlanabilir. Geleneksel iş stratejisi kavramlarını düşündüğümüzde, Miles ve Snow (1978) tarafından geliştirilen üç iş stratejisi türü kullanılabilir: Savunucular, araştırmacılar ve analizörler. Savunucular, radikal olarak inovatif ürünlerle ve operasyonel verimlilikle ilişkili risklerden kaçınırken, potansiyel müşteriler endüstri değişimini başlatmayı, yoğun AR-GE yatırımları yoluyla denemeyi teşvik etmeyi ve devrim niteliğindeki ürünlere ilişkin daha fazla risk kabul etmeyi amaçlamaktadır. Analizörler, son derece riskli olmaları dışında, araştırmacılar ve savunanlar arasındaki dengede yer alır (Miles ve Snow, 1978).

Günümüzün iş ortamında, bu stratejilerden birini benimsemek, bir firmanın endüstri rekabetine ve değişen müşteri tercihlerine ayak uydurmasına izin vermeyecektir. Bir firma, daha önce sözü edilen iş stratejisi kavramlarından gelen kavramları ödünç alan, çok yönlü bir iş stratejisi kullanmalıdır. Bu stratejiyi benimseyen bir firma, çevresel değişimlere uyum sağlamasına ve sürekli yenilikler üretmesine olanak tanıyan planlar geliştirebilir. Rekabetçi saldırganlık, eksplorasyon faaliyetinin firmanın stratejik bir inovasyon önceliği olarak devam etmesini sağlar. Özellikle rekabetçi saldırganlık, bir firmanın yeni ürünleri icat etme, yeni ürün piyasası iadelerini iyileştirme, artan pazar taraması yoluyla proaktifliği artırma ve endüstri türbülansı yoluyla uyum sağlama isteğini gösterir. Öte yandan, eksplorasyon etkin bir savunuculuk özelliği olması nedeniyle eş zamanlı olarak bir inovasyon önceliği olabilir. Verimli savunuculuk, firmaların mevcut ürünlerine artan iyileştirmeler yaparak satış belirsizliğini en aza indirirken, ölçek ekonomileri ve maliyet etkin teknoloji yatırımları yoluyla operasyonel verimlilik elde etmeyi arzu ettiği anlamına gelir (Sabherwal ve Chan, 2001:11-33).

Son olarak, denge odaklı analitikler nedeniyle koordinasyon etkinleştirilebilir. İç ve dış güdümlü bir özellik olarak dengeleyici analitiklik, firmanın rekabetçi saldırganlık ve etkin savunuculukla ilgili çabaları dengelemede ortaya çıkan kaynak tahsisi gerilimlerini çözmek için analitik yetkinlikleri nasıl kullandığıyla ilgilidir. Örneğin, bir firma, tahmine odaklı analitikler gibi yeni teknolojileri, gelecekteki yatırımları uzun vadeli ve kısa vadeli yeniliklere bölerek proaktif stratejik kararlar alabilmekte böylece, önemli inovasyon öncelikleri olarak eksplorasyon, eksplorasyon ve koordinasyon arayışına girmektedir. Üstün yetenekli iş stratejisinin bir sonucu olarak, bu öncelikler firmanın, inovasyon

yönetimi süreci boyunca, üstün yetenekliliği sürdürme niyetinde olduğu anlamına gelir. Dolayısıyla stratejik inovasyon öncelikleri bu niyetini yansıtmalı ve eksplorasyon, eksplotasyon ve koordinasyondan oluşmalıdır (Scott, 2014:44-51).

4.4.2. Üstün Yetenekli Pazarlama Stratejisi

Üstün yetenekli bir pazarlama stratejisi, firmanın kaynaklarını en önemli pazar fırsatlarının araştırılması ve elde edilmesi için genişletmesine ve kullanmasına izin verecek faaliyetlerin sırasını özetlemektedir. Geleneksel iş mantığının ardından, üstün yetenekli pazarlama stratejisi, çok yönlü bir iş stratejisi tarafından yönlendirilir ve bununla bağlantılıdır çünkü dinamik piyasalar, pazardaki artan türbülans seviyelerini ele almak için yeni bir pazarlama yaklaşımını gerektirmektedir (Matthyssens ve diğerleri, 2005:547-554).

Üstün yetenekli bir pazarlama stratejisi, dışsal farkındalık, içsel farkındalık ve inovasyon-kaynak uyumu ile karakterizedir. Dışsal farkındalık, firmanın dış fırsatlarının ve tehditlerinin rasyonel ve metodolojik olarak ele alınmasıyla ilgilidir. Böylece radikal olarak yenilikçi çıktılar çevresel değişimlerle yeterince eşleştirilir. Bu nedenle, dışsal farkındalık, araştırma önceliğinin dış doğasıyla eşleşir ve yeni ürün-pazar getirileri ve sıkı sıkıya uyumluluk gibi rekabetçi saldırganlık için şirket hedeflerine odaklanır. Diğer taraftan, şirket içi farkındalık, firmanın içsel güçlü yönlerini destekleyecek, zayıflıkları en aza indirecek ve firmanın pazarlama ile ilgili yeteneklerini kademeli olarak değiştirecek ve bu sayede yenilikçi inovatif çıktılarının küçük dış tehditleri ele almak için yeterli olacağı anlamına gelmektedir (Menon ve diğ., 1999:18-40).

İçsel farkındalık, eksplotasyonun içsel doğasıyla örtüşmekte ve mevcut ürün geri dönüşündeki belirsizliği en aza indirmek ve üretim verimliliğini en üst düzeye çıkarmak gibi verimli ve savunmacı iş hedeflerini karşılama konusuna büyük ölçüde odaklanmaktadır. İnovasyon kaynak uyumu, çok fazla eksplorasyon ve eksplotasyonun neden olabileceği sorunları atlatabilir. Kaynak uyumu, piyasa performans hedeflerinin belirlenmesi ve inovasyon pazarının deney ve ürün ölçeğinin düzey ve kapsamını değerlendirme gibi pazarlama faaliyetlerine uygun insan sermayesi, zaman ve finansal kaynak düzeylerine tahsis edildiğinde çapraz birim kaynak taahhüt toplantıları yoluyla dış ve iç analitik kararları dengeler. Kaynak uyumu, inovasyonla ilgili pazarlama çabalarında

eksplorasyon ve eksplotasyonu dengelemeyi amaçladığı için, koordinasyon önceliği ve dengelenmiş analitik tarafından yönlendirilir (Scott, 2014:44-51).

4.4.3. Üstün Yetenekli Enformasyon Sistemleri Stratejisi

Bilgi sistemleri konusunda odaklanılması gereken boyutlardan birisi yararlanılan sistemlerin, şirketin iş stratejisiyle uyumlu olmasını sağlamaktır. Bilgi sistemleri ile şirket stratejileri arasındaki stratejik uyumun önemli olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla şirketlerde üstün yetenekli bilgi sistemleri stratejisinin, üstün yetenekli şirket stratejisi tarafından yönlendirildiği belirtilmektedir. Firmanın bilgi işleme yeteneğinin geliştirilmesi ve bilginin inovatif çabaları destekleyen üretim ve tedarik zinciri operasyonlarıyla beslenmesini amaçladığından dolayı bilgi sistemleri stratejileri inovasyon için de kritik bir öneme sahiptir (Zahra ve George, 2002:185-203).

Bilgi sistemlerinin verimli kullanımı ile eşleştirilen içsel farkındalık, firmanın güçlü eksplotatif yenilik kabiliyeti oluşturmaya, firmanın mevcut işletmelerinde iyi performans göstermesine ve daha fazla operasyonel verimlilikle kârlılığın artmasına neden olmaktadır. Son olarak, kapsamlı bilgi sistemleri ile eşleştirilen inovasyon kaynak uyumu, firmanın yatırım tahsisini kontrol etmesini sağlayacaktır. Stratejik ortakları ile yeni ürün geliştirilmesindeki kararlar, mevcut ve büyümekte olan ürün pazarlarında sürekli inovasyonlara olanak tanır (Scott, N. 2014:44-51).

İnovasyon öncesi pazarlama stratejileri ve bilgi sistemleri stratejilerinin bir sonucu olarak, firma uygun stratejik inovasyon kabiliyetleri geliştirecek konumdadır. Spesifik olarak, bu stratejilerin, firmanın rekabette rekabetçi kalmasını sağlayacak ve dinamik iş ortamını keşif, sömürü ve koordinasyon temelinde sürdürebilmesini sağlayacak, çok yönlü bir inovasyon kabiliyeti inşa etmesini sağlayabilir. Bilgi sistemlerinde esneklik ile eşleştirilen dışsal farkındalık, firmanın yeni ürün pazarlarında esnekliklerini ve rekabet edebilirliklerini geliştirmelerine, böylece gelirleri ve pazar paylarını arttırmalarına olanak tanıyan üstün bir eksploratif inovasyon yeteneği oluşturmada yardımcı olabilir (Lin ve diğ., 2013:262-278).

Esneklik, firmanın dış paydaşlarından gelecekteki inovasyonlarla ilgili harici olarak ortaya çıkan bilgileri elde etmek ve analiz etmek için bilgi sistemlerinin kullanabilmesi gerektiği anlamına gelir. Bu fikir “eski haberler” gibi görün-

se de birçok yerleşik şirket hâlâ güncel olmayan sistemleri kullanıyor ve gelecekteki ürün yenilikleri konusunda güçlüklerle karşı karşıya kalıyor. Örneğin, bir firmanın enformasyon sistemlerinin akıllı telefon desteği ve video besleme uygulamaları gibi teknolojilerle entegre edilerek aktif tüketicilerden veri toplayıp toplanamayacağı, bunların radikal inovasyonlardaki başarılarını veya eksikliklerini belirlemesine yardımcı olabilir (Rao, 2009:126-133). Şirketin, radikal ve artağan inovasyon hedefleriyle ortaya çıkan iş taleplerinin bilgi teknolojileri desteği ile karşılanabilmesi ve aynı zamanda bu teknolojiler aracılığıyla belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayacak biçimde bilgiyi elde etmesi, depolaması, analiz etmesi, entegre etmesi ve kullanması ile söz konusu olacaktır. Böyle bir strateji esneklik verimliliği ve kapsamlılığı ile karakterize edilecektir (Sabherwal ve Chan, 2001:11-33).

Diğer taraftan verimlilik, firmanın operasyonel destek sistemlerini mevcut ürünlerle ilgili günlük operasyonları izlemek, operasyonel verimliliği değerlendirmek ve artan süreç inovasyonu yoluyla verimliliği ve kârlılığı artırmanın yollarını analiz etmek için kullanabileceği anlamına gelmektedir. Bu tür verimlilik avantajlarının bir örneği imalat endüstrisinden geliyor; General Electric ve Siemens gibi firmalar, makinenin bakımının ne zaman gerekli olduğunu tahmin etmelerine yardımcı olacak sensörler kuruyor ve böylece plansız bakım maliyetleri en aza indirilebiliyor. Diğer taraftan kapsamlılık, dış ve iç teknoloji yapılarının kolayca entegre edilebildiği, böylece firmanın ortaklık ağındaki kısa vadeli ekolojik uzun vadeli radikal yenilikleri dengeleyebileceği anlamına gelir. Böylelikle kapsamlılık, esnekliği ve verimliliği dengeler ve aynı zamanda, iş stratejisinin denge analizi hedefini karşılayan firma ve stratejik ortaklık seviyelerinde mevcut ve gelecekteki ürün yeniliklerinin planlanmasını kolaylaştırır (Lin ve diğ., 2013:262-278).

4.4.4. Kullanıcı Odaklı Üstün Yeteneği Yönetme Stratejileri

Şirketlerin pazarı etkileme stratejilerinin önemli olduğu geniş ölçüde kabul edilmiştir. Bu konuda şirketlerin iki kapsamlı oryantasyon stratejilerinden birincisinin tepkisel strateji ikincisinin ise proaktif strateji olduğu belirtilmektedir (Slater ve Narver, 1999:1165-1168). Örneğin, kalite güvencesinde mevcut olan biçimsel bilgi sistemleri, tepkisel piyasa yönelimini desteklemek için ayrıntılı spesifikasyonların ortaya konulabilmesi bakımından yararlı bir bilgi kaynağıdır. Tersine, genellikle kullanıcı davranışının, doğrudan etkileşimin ve

onlarla yakın iletişimin ayrıntılı bir şekilde gözlemlenmesiyle, müşterilerin açıklanmamış ihtiyaçlarını yakalamak ve tasarımcıların değer yaratmaya yönelik gizli ihtiyaçları tanımlayabilmeleri mümkün olmaktadır. Ancak bu konuda önemli bir tamamlayıcı özellik tasarımcıların, müşterilerin farkında olmadıkları fırsatları belirleyebilmeleri amacıyla sahip olmaları gereken proaktif ve bağımsız olarak yeni ürünleri/teknolojileri keşfetme yeteneği olarak karşımıza çıkar. Bu proaktif yönelim, tasarımcıların ürün tasarlamadaki ayırt edici bilgi ve deneyimlerine değer verme ve onların bilgi tabanlarını genişletebilmek için etkili bir yoldur (Andriopoulos ve Lewis, 2009:696-717).

Tepkisel stratejinin odak noktasının müşterilerin hâlihazırdaki veya acil olarak ortaya çıkmış olan gereksinimlerinin kısa vadede tatmin edilmesi olduğu söylenmektedir. Buna karşılık proaktif strateji, gelecekteki ihtiyaçların öngörülmesine, yeni pazar fırsatlarının keşfedilmesine ve gerekli yetkinliklerin geliştirilmesine odaklanılan uzun vadeli bir etkileşimle ilişkilidir. Birinci durum olan tepkisel yönelimde, müşterilerin ifade edilen ihtiyaçlarına cevap verilmesi amacıyla ürün tasarım süreci ele alınmaktayken ikinci durumu ifade eden proaktif yönelimde müşterilerin gizli ihtiyaçları dikkate alınmaktadır. Yeni bir ürün başarısının yaratılması ve bunun devam ettirilmesi konusunda sergilenecek olan çabalar konusunda tepkisel bir pazar yönlendirmesi yeterli olmaz (Slater ve Narver, 1999:334). Kuruluşlar ve müşteriler arasında, gevşek ve sıkı bir şekilde birleştirme kavramları aracılığıyla etkileşim modlarına açıkça odaklanılması, firmaların bu etkileşim modlarını desteklemeleri için bunların bir araya getirilerek bütünleştirilmelerinin önemli olduğunu ortaya koyar. Duyarlı ve proaktif müşteri yönelimleri. Müşterilerin bilimsel yayınlar için gerekli koşul olan deneyleri yapan bilimsel kullanıcılar olarak nitelendirilebilir. Ürünler ise deneylerin başarısının doğrudan bağlı olduğu teknoloji ve hizmetlerdir (Andriopoulos ve Lewis, 2009:696-717).

4.4.4.1. *Standardize Hizmet Stratejisi*

Standardizasyon; aynı ürün yelpazesinde aynı fiyatlandırma, tanıtım ve konumlandırma stratejilerinin kullanılmasını ifade eder. Standardizasyon uygulamalarının ardındaki mantık, küreselleşmenin etkileri giderek artan güçleri nedeniyle tüketici istek ve ihtiyaçlarının homojenleşmesiyle ilgilidir. Standardizasyon markanın temel rekabet avantajına odaklanabilir ve tüm pazarlarda tutarlı ve güçlü bir markanın geliştirilmesine olanak tanır. Standardizasyon ve-

ya adaptasyon derecesinin dışsal ve içsel birtakım özelliklere sahip olan önceden belirlenmiş faktörlerden etkilendiği söylenir (Theodosiou ve Leonidou, 2003:141-171).

Yeni bir pazarda standardizasyon veya adaptasyon derecesi satışlar, kârlar, pazar payı, müşteri memnuniyeti seviyeleri ve bileşik performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Yeni pazara girerken, pazarlama karmasının her bir bileşeni ile ilgili standardizasyonun kapsamı hakkında stratejik yönetim düzeyinde tarafından karar alınması gerekir. Pazarlama karması, herhangi bir zamanda bir pazara sunulan pazarlama değişkenlerinin özel kombinasyonu olarak açıklanabilir ve bu pazarlama değişkenleri ürün, fiyat, tutundurma ve promosyonu içerir. Genişletilmiş pazarlama karması ayrıca yukarıda belirtilen dört ana bileşeni ile birlikte insanları, süreçleri ve fiziksel ortamı da içerir (Cole, 2004).

Standardizasyon uygulamasının satın almada ölçek ekonomilerinin avantajlarını ve mağaza tasarımı ve pazarlama tekniklerinin kopyalarıyla ilişkili maliyet avantajlarını sunabileceğini onaylamaktadır. Çeşitli iş süreçleri üzerindeki sinerjik düzeydeki olumlu etkiler ve marka değeri teklifinin küresel tek biçimliliği standardizasyonla ilgili ek avantajlar olarak sıralanabilir. Uluslararası pazarlamada standardizasyonun kapsamının şu beş faktöre bağlı olduğu söylenir: hedef pazar, pazar konumu, ürünün niteliği, çevresel ve örgütsel faktörler. Standardizasyon stratejisi, Adidas, Nike, Coca-Cola Şirketi, Unilever, Johnson&Johnson ve diğerleri gibi çok çeşitli endüstrilerde birçok küresel işletme tarafından tam olarak kullanılmaktadır. Standardizasyon temel olarak endüstriyel ürün türleriyle ilgili bir uygulama olarak karşımıza çıkar. Çünkü endüstriyel ürünler tüm dünyada aynı nedenlerle satın alınmaktadır. Dahası, standardizasyonun teknik açıdan oldukça karmaşık ve karmaşık ürünler için özellikle etkili olduğu söylenebilir (Vrontis ve diğ., 2009:477-500).

Örneğin, önde gelen bir tüketici elektroniği şirketinin (Apple) entegre pazarlama iletişimi süreçleri oldukça standardizedir ve bunun kısmen iPhone, iPad ve kişisel bilgisayarlar gibi ürünlerinin aynı tür müşteri ihtiyaçlarını karşılaması gerekmediğinden dolayı söz konusu olduğu söylenir. Ayrıca, pazarlama uygulamalarında standardizasyon uygulamasının artan küreselleşme süreci ve medyanın rolü ile küresel ölçekte sık seyahat etmenin tetiklediği entegrasyon sürecinde ortaya çıkan dünya tüketicisi kavramıyla desteklendiği belirtilmektedir (Hallgren ve diğ., 2012:457-485).

Markanın küresel imajı, standardizasyonun entegre pazarlama iletişimi stratejisine uygulanmasıyla etkin bir şekilde pekiştirilebilir. Örneğin, küresel bir spor giyim firması olan Nike'ın sloganı, "Just Do It" bu argümanı haklı çıkarmak için kullanılabilir. Bu slogan, aynı pazarlama mesajını etkili bir şekilde iletir ve aynı yaşam tarzını küresel ölçekte teşvik eder. Şimdiye kadar Nike, bu stratejiden kâr maksimizasyonu açısından büyük ölçüde fayda sağlamıştır. Pazarlama iletişimlerinin sonucunu izlemenin yüksek etkinliği de standardizasyon stratejisinin etkinliğine katkıda bulunur. Diğer bir deyişle, standardizasyon yaklaşımının kullanılması nedeniyle pazarlama iletişimi stratejisinde bir veya küçük farklılıklar olmadığı için, maliyet etkinliği bakımından her bir coğrafi pazar segmentine ilişkin pazarlama stratejisinin etkililik düzeylerini olumlu sonuçlarla değerlendirmek için aynı araçlar kullanılabilir (Chung ve diğ., 2012:54-87).

4.4.4.2. Müşteriye Uyarlanmış Hizmet Stratejisi

Bir işletme yeni bir pazara girerken, pazarlamayı ele alma şeklindeki kültürel ve demografik farklılıklarla başa çıkmak zorundadır. Bazı işletmeler, pazarlamanın evrensel ihtiyaçlarına, isteklerine veya hedeflerine hitap ettiği bir standardizasyon modeli seçer. Alternatif olarak, müşteriye uyarlanmış pazarlama stratejisi, pazarlamayı, yeni pazardaki müşterilerin kültürel veya demografik özelliklerine hitap edecek şekilde uyarlama lehine pazarlamanın evrensel gerekliliklerini terk eder (Dontigney, 2017). Müşteri hizmetleri, müşteri sorunlarını belirleme ve müşteri şikâyetlerine çözüm sağlama gibi faaliyetleri kapsar. Karşılıklı satış, çalışanların müşterilere ilk ürünle ilgili olabilecek veya olmayabilecek yeni bir teklifi sunması için mevcut ilişkilerden yararlanmasını gerektirir. Üstün yetenekli bir davranış seti, çalışanların aynı anda müşteri hizmetlerini yerine getirmelerini ve çapraz satış faaliyetlerini gerçekleştirmelerini veya gerekirse iki faaliyet arasında hızlıca geçiş yapmalarını gerektirir (Jasmand ve diğ., 2012:20-37). Müşteriler, daha öncesinde gözlenemeyen bir geçmişe sahiptir. Şirkete sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini aktararak teknik tavsiyelerde bulunabilirler. Müşterilerin bilgilerinden yararlanılması ve onlarla etkileşimlerde bulunulması oldukça önemlidir (Avadikyan ve diğ., 2017:1-35). Adaptasyon stratejisi, uluslararası piyasalardaki tüketicilerin farklılıklarını göz önünde bulundurarak ihtiyaçlarını karşılamak için ürün ve hizmetlerin çeşitli yönlerini önemli ölçüde değiştirmek anlamına gelir (Chung, 2009).

Adaptasyon stratejisi, yerel pazarlardaki farklılıkları çeşitli seviyelerde karşılama ve bu şekilde daha yüksek müşteri memnuniyeti seviyelerine ulaşma avantajları sunar. Ürün adaptasyon stratejisini takip ederken, ürün geliştirme aşamasında belirli pazarlardaki farklılıklar ile müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki farklılıklar etkin bir şekilde ele alınabilir. Müşteriye uyarlama stratejisinin psikolojik düzeyde avantajları olduğu ileri sürülür. Daha detaylı olarak ürün tasarımında uyarlamalar, belirli coğrafi müşteri segmentinin ihtiyaçlarına göre fonksiyonlar ve yetenekler büyük olasılıkla gelir seviyesi üzerinde olumlu etkileri olan yerel müşteriler tarafından takdir edilecektir. İlgili hükümet mevzuatlarındaki farklılıklar ve ürün ve hizmetlerin tüketim koşulları, adaptasyon stratejisinin benimsenmesini destekleyen ek faktörler olarak belirtilebilir. Fakat ülkeler arasındaki dil farklılıklarının, adaptasyon stratejisinin uygulanmasını desteklerken aynı zamanda standardizasyon üzerinde olumsuz etkileri olabileceği de ifade edilir (Korotkov ve diğ., 2013).

Adaptasyon stratejisinin, genel olarak ürünlerin kitlesel olarak tüketiminde ve özellikle bu tür ürünlere karşı kültürel duyarlılık seviyesinin yüksek olması gibi durumlarda etkili olduğu belirtilmektedir. İşletmeler pazarlama stratejisinin belirli unsurlarıyla ilgili olarak, adaptasyon stratejisini daha fazla kullanmayı tercih edebilir. Örneğin, Finlandiya merkezli global bir iletişim ve enformasyon şirketi olan Nokia Corporation, yeni pazarlara ürün adaptasyonuna büyük ölçüde odaklanırken, pazarlamadaki diğer unsurlar daha az bir genişlemeye ve adapte olmaya konu olmuştur. Adaptasyon stratejisi, küresel işletmelerin yerel pazardaki değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verir. Bu değişiklikler politik, ekonomik, sosyal veya teknolojik olabilir; Bununla birlikte, ilgili iş süreçleri bu değişikliklerin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmada veya en azından bunları sınırlandırma konusunda değişikliklere maruz kalabilir. Bazı durumlarda, adaptasyon stratejisi izleyen küresel işletmeler bazı pazarlarda bile değişiklikler başlatabilir, bu nedenle ilk hamle avantajlarını elde edebilirler (Kinard ve diğ., 2013).

4.4.4.3. Yeteneğin Kaldırılma Stratejisi

Şirketin gelecekteki zorlukların üstesinden gelebilmesi için kaynak tabanını değiştirme kapasitesi, dinamik yetenekler kümesi olarak adlandırılır. Sıradan yetenekler bir firmanın temel fonksiyonel faaliyetlerini mümkün olduğu kadar verimli bir şekilde yerine getirebilmesine izin verirken, zaman içinde sürdürü-

lebilir avantaj sağlayabilmek için dinamik yetenekler gerekir. Dinamik yetenekler, bir firmanın sahip olmadığı dış kaynaklardan yararlanmayı da içeren, kaynaklarını ve yeteneklerini tekrar tekrar oluşturma, genişletme ve yükseltme olanağı sağlar (Volberda ve diğ., 2011).

Kurumsallaşma Teorisi yazarları, firmaların belirli bir kurumsal bağlama uyum sağlama ve bunların boyutlarıyla etkileşime girme konusunda sahip oldukları yeteneklerde birtakım farklılıkları bulunduklarını ifade eder. Bazı firmalar kurumsal koşullara odaklanmada diğerlerinden daha yetenekli olacaktır. Kurumlarla etkileşime girme şekilleri sayesinde, bu firmalar kurumsal faydalardan daha çok yararlanırlar ve bu da diğer firmaların üretemeyeceği rekabet avantajına yol açar (Martin, 2014:55-69).

Benzer şekilde kaynak temelli ve yetenek temelli görüşleri savunan yazarlar, firmaların çevreleri tarafından sunulanlar da dâhil olmak üzere stratejik kaynaklar oluşturma ve kullanma yeteneklerine göre değişiklik gösterdiklerini kabul ederler. Rutinlere dayalı olan (tekrarlı faaliyet kalıpları), firmalar kaynakları kullanma konusundaki becerilerinde farklılaşırlar. Firmalar mevcut kaynaklarını yeniden yapılandırarak şirket faaliyetlerinde önemli değişiklikler yapabilmelerini sağlayan üst düzey yeteneklere sahip olmalarına göre de farklılık gösterirler (Winter, 2003:991-995).

Bir firmanın kurumsal kaldırma kapasitesi, yerel kurumsal faydaları belirleme, kurumlarla etkileşimde bulunma meşruiyetini sağlama ve devam ettirme, onlarla bilerek etkileşimde bulunma ve mevcut kaynaklarını arzulanan amaçlara ulaştırmak için kurumsal faydaları entegre edecek şekilde yapılandırma kapasitesi olarak tanımlanır. Kurumsal kaldırma kapasitesi, bir firmanın pozitif dışsallıkları içselleştirmesini ve kaynak tabanını kurumsal faydalar ile dönüştürmesini sağlayan bir dizi tamamlayıcı rutini ifade eder. Bu rutinler vasıtasıyla, bir firma kurumsal faydaların farkına varır, bunlara erişir, bunları benimser ve süreçlerini ve kaynaklarını bu kurumsal süreçlerin sağladığı faydalardan yararlanacak şekilde uyarlar (Landau ve diğ., 2016:50-68).

Firmaların, kurumsal düzeyde yeteneği kaldırma kapasitesinden tam olarak yararlanabilmeleri ve söz konusu kapasiteyi kendi organizasyon sistemlerine daha kalıcı bir şekilde yerleştirebilmek için kurumsal çerçevede bir araya getirilen kaynakları entegre etmeleri gerekir. Yeteneği kaldırma kapasitesi

tesinin uyarılma bileşeni, kurumsal bağlamda elde edilen faydaların içselleştirilmesi ve örgütsel dönüşüm ile karakterize edilen bir özelliğe sahiptir. İlgili kurumlar tarafından sunulan değerin daha da artırılması için firma tarafından yatırım yapılması ve bu değeri firmanın ulaşmak istediği özel hedeflerle ilişkilendirmek olasıdır. Kurumsal kaynaklara dayalı bir yaklaşımla iç kaynakların uyarlanması, firmanın öğrenme sürecine de gereksinim duyacağı bir değişim dönemi için hazırlık yapmasını zorunlu hâle getirir. Firmanın kaynak tabanının dönüşümü, kurumsal düzeyde yeteneği kaldırma kapasitesi de dâhil olmak üzere dinamik yetenekler kavramının bir parçasını oluşturur (Zollo ve Winter, 2002:339-351).

Bu nedenle kurumsal kaldırma kapasitesi, her biri firmanın belirli bir kurumsal bağlamında yer alan tüm aktörler için mevcut olan kurumsal avantajları, firmaya özgü kurumsal rekabet avantajına dönüştürmesine yardımcı olmada farklı bir işleve hizmet eden dört bileşenden oluşan daha yüksek dereceli bir yapıyı temsil eder. Birinci ve ikinci bileşenler, firma ve çevresi arasındaki etkileşimi içeren harici yönelimli yetenekleri temsil eder. Üçüncü ve dördüncü bileşenler, büyük ölçüde kurumsal faydaları özümsemeyi ve mevcut kaynakları yeniden yapılandırmayı amaçlayan dâhili yönelimli yeteneklerdir. Dört yetenek birlikte, kurumsal kaldırma kapasitesi bileşenlerini temsil eder. Ortak olarak, firmanın başka kurumlardan yararlanarak, kaynakları yaratmasını, genişletmesini veya arttırmasını ve firma düzeyinde kurumsal rekabet avantajı geliştirmesini sağlar (Landau ve diğ., 2016:50-68).

- İlk olarak, bir kurumsal ortamın algılanan yaygınlığı, bir firmanın ve yöneticilerinin, potansiyel stratejik avantaj kaynakları olarak belirli kurumsal hükümlerden haberdar olmalarını zorlaştırabilir. Firmaların bir kurumun farkında olmaları ve üzerinde hareket edebilmeleri için potansiyel değerlerini anlamaları gerekir. Teece (2007), oyunun kurallarını belirleyen kurumların, fırsatları ve kısıtlamaları algılama sürecinin (çevresel fırsatlarla ilgili bilgileri algılama, araştırma, filtreleme ve kalibre etme) temel unsurlardan biri olduğunu belirtmektedir) ve önemli olduğunu vurgulamaktadır. Kurumsal çevre bilinci yüksek olan firmalar, yeni kurumsal faydaları veya faydalardaki değişiklikleri, bu tür farkındalık arttırıcı rutinleri olmayan firmalardan daha hızlı, daha verimli ve daha odaklı bir şekilde tespit edebilmektedir (Porter ve Stern, 2001:28-36).

- İkincisi, firmanın kurumsallaşma avantajından faydalanabilme hakkını paylaşabilmesi için bu haklara ulaşma meşruiyetine sahip olması gerekir. Kurumsal bir bağlamda meşruiyet firmaların teknolojik, ekonomik ve sosyal sermaye, pazarlar, ortaklar ve müşteriler gibi kritik kaynaklara ulaşmalarına izin vermede kilit bir rol oynar. Meşruiyet, firmaların kurumlar tarafından sağlanan dış kaynaklardan yararlanmalarına yardımcı olur (Brouther ve diğ., 2008:189-217).
- Üçüncüsü, firmalar çevreleri tarafından sağlanan kurumsal faydaları benimsemelerine ve dolayısıyla rakiplerine göre avantaj elde etmelerine olanak tanıyan yapılar ve süreçler oluşturmak veya mevcut olanları değiştirmek zorunda kalabilirler. Kurumsal kaldırma kapasitesinin kabul bileşeni, firmanın kurumsal ortamın sağladığı özel fırsatları değerlendirebilmesi amacıyla aldığı kararlar ve eylemlerle ilgilidir. Kurumsal desteği benimseme kabiliyeti, firma ile kaldırılan kurum arasında iyi işleyen bir ara yüz ve aynı zamanda bu etkileşimi organize etme süreçleri sağlayan bir organizasyon yapısını içerir (Cantwell ve diğ., 2009:567-586).

4.4.4.4. Ortaklaşa Tasarlama Stratejisi

Tasarımın başarısı, müşterilerle kurulan ilişkilerin kalitesi ve tasarımın kalitesi gibi etkenlere bağlıdır.

Tasarım iş birliğine dayalı bir süreçtir ve hem tasarımcı hem de müşterinin bir araya gelmesini gerektirir. Müşteriler, tasarımcıları işletme sorunlarını çözmelerine yardımcı olmaları için işe alırlar. Tasarımcılar, müşterilerin benzersiz değer yaratma potansiyeli olan görüşlerini ortaya koyarak kendilerine iletmeleri konusunda yönlendirmeye odaklanırlar. Tasarımcılar ve müşteriler arasında ortaya çıkan gerginlik, aslında önceden dengelenmiş bir sorunun taraflarının dikkate alındığı ve böylelikle fikirlerin gelişiminin zorlandığı bir durum olarak karşımıza çıkar. Dünyanın önde gelen bağımsız bilgisayar oyunu geliştiricisi Funcom'un kurucusu Gaute Godage, bu gerginliği yönetmenin ancak güven ile sağlanabileceğini belirtir (Holston, 2011).

Müşterilerle ortaklaşa tasarım onların, ürünlere yönelik gereksinimlerini ifade etmelerine ve bu gereksinimlerini ürünün fiziksel özellikleriyle eşleştirerek ürünün ortaya konulması işlemlerini gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir süreci ifade eder. Sonuç olarak, müşteri sınırlı sayıda seçenek arasından

kendisine uyarlanmış ürün özellikleriyle ilgili bir kombinasyonu seçmiş olur. Bu seçim işlemi sırasında, müşteri tedarikçinin değer yaratması çabalarıyla bütünleşir. Müşteri önceden karar verici rolünü üstlenir. Bununla birlikte, müşteri ile etkileşimin ana parçası yapılandırma ve dolayısıyla müşteriye özel bir ürünün tasarımı sırasında gerçekleştiğinden, müşteriye üretim ortağı olarak görmekten ziyade ortak tasarımcı olarak adlandırmak uygun görünmektedir. Müşterilerle ortaklaşa tasarım, kitlesel uyarlama sürecinin ayırt edici bir ilkesidir ve rekabet avantajının kaynağıdır (Piller, 2003).

Müşterilerle ortaklaşa tasarım, özel araçlar yardımıyla gerçekleştirilir. Bu sistemler, maliyeti düşürmek ve olumlu bir tasarım deneyimi yaratmak için başvurulan birincil araçtır. Yapılandırıcılar, seçim panelleri, tasarım sistemleri, araç setleri veya ortak tasarım platformları olarak bilinen bu sistemler, kullanıcıyı yapılandırma sürecinde yönlendirmekle sorumludur. Bu sistemlerde, kullanıcı için eşlik eden öğrenme sürecinde farklı değişkenler temsil edilir, görselleştirilir, değerlendirilir ve fiyatlandırılır. Müşteriler için, onlara uyarlanmış ürünleri satın alma kararı temel olarak basit bir ekonomik denklemin sonucudur: (beklenen) geri dönüşler (beklenen) maliyetleri aşarsa, müşterilerin topluca uyarlanmış ürünleri talep etme olasılığı artar. Elde edilen geri dönüşler iki boyutlu olarak karşımıza çıkar. Öncelikle müşterilerden bilgi akışına ilişkin deneyim elde edilmesi veya ortak tasarımın gerçekleştirilmesinden duyulan memnuniyet gibi tasarım sürecinden ödüller sağlanması. İkincisi de uyarlamanın değerinin yani bir müşterinin ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanmış olan üründen elde edilebileceği faydanın, en iyi standart üründen elde edebileceği faydaya göre daha da artırılması fırsatının doğmasıdır (Khalid ve Helander, 2003:247-265).

Sanal topluluklar düzeyinde, üye profillerine dayalı müşteriye uyarlama stratejileri uygulamaları, bu toplulukların temel gücünü temsil eder. Ancak, müşteriyle ortak tasarım için destekleyici bir araç olarak nitelendirilen uyarlama sürecinde müşteri, profil toplama ve değerlendirme sürecine dâhil olmak zorundadır. Ek olarak, müşteriler arasında iletişimi engelleyen bariyerler ortadan kaldırmadıkça, müşteri verilerinin toplanması mümkün değildir. Topluluklar (işlem sırasında) müşteriler arasındaki bu iletişimi destekler ve satın alma işlemlerinin çözümü için aracılık mekanizmaları sağlar. Böylece, bireysel müşteriler yerine tüm müşteri topluluklarını desteklemek, müşterilerin toplu karışıklık sorunlarının bazılarını birlikte tasarlamalarını ve çözmelerini sağlayabi-

lir. Topluluk perspektifi, müşteriyle ortak tasarımda yaratıcılığı teşvik etmenin yolunu açabilir ve nihayetinde şirketlerin kitlesel uyarlanmış ürünler sunabilmeleri için gereksinim duyulan üretim yeteneklerini değerlendirme olanağını sağlar. Müşteri topluluklarının, müşteriyle ortak tasarım sürecinde üç büyük potansiyel sağlayabileceği savunulur: (i) daha iyi bir başlangıç (ön) konfigürasyon sağlamak için müşteri bilgisinin elde edilmesi, (ii) ortak yaratıcılığı ve problem çözmeyi destekleyen ortak kodlama işaretinin desteklenmesi ve (iii) güven oluşturma ve risk algısının azaltılması (Schubert ve Koch 2002).

Kitlesel uyarılama süreci içinde müşteriler, bireysel çözümlerini bir seçenek listesinden ve önceden tanımlanmış bileşenler arasından tanımlayarak, yapılandırarak, tasarlayarak, eşleştirerek veya değiştirerek değer yaratmaya entegre edilirler. Şirket-müşteri etkileşimi eyleminde gerçekleştirilen bu ortak tasarım faaliyetleri, bireysel müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması için kitlesel uyarılama için gerekli olan bir ön koşuldur. Bununla birlikte bu faaliyetler, müşterilerin kitlesel uyarılama stratejisinin başarısını sınırlandıran bakış açısıyla birlikte artan karmaşıklık ve algılanan risk kombinasyonunun da temel nedenidir. Şirketlerin, müşterileriyle ortaklaşa tasarım ilişkileri geliştirebilmeleri konusunda başvurabilecekleri bazı ilkeler aşağıda açıklanmaktadır (Holston, 2011):

- **Alçakgönüllülük:** Egolar rekabet ederken açık iletişim kurulamaz. Tasarımcılar için, müşteriler dinlemediği veya önerileri kabul etmediği zaman hayal kırıklığına uğramak kolaydır. Ancak bir ilişkiye son vermenin en hızlı yolu savunma yapmaktır. Kritik zamanlarda duyguları kontrol edebilme ve yüksek seviyede bir diyalogu koruma yeteneği, üretken müşteri/tasarımcı ilişkilerini yönetmede kritik öneme sahiptir.
- **Dinleme:** Müşteriler fikirlerinizi duymak ister ama aynı zamanda dinlemenizi de ister. İlişkiler sık sık kötüye gittiğinde iş değil, müşterinin dikkate alınmadığı hissi yaratır. Dinleme günlük tecrübemizin bir parçası olmasına rağmen, aktif dinleme öğrenilmesi gereken bir beceridir. Aktif dinleme teknikleri, müşterinin anladığınız fikri pekiştirmek için önerdiği fikirleri yeniden düzenlemeyi; ilgisini çekebilecek beden dilinin farkında olma, konuşmanın içeriğine odaklanma; müşterilerin dikkatini daha iyi anlayabilmeleri için detayların sorulması ve nihayet iletişimi kesmemeye karar vermeyi askıya alma davranışını gerektirir.

Dinlendiğini hisseden bir müşteri kaba diyalogların yaşanması sırasında daha bağışlayıcıdır ve tasarımcıya bilgi sağlama konusunda kendisini daha rahat hissedecektir.

- **Sorgulama:** Dinlemenin ortam tarafını sorgulama oluşturur. Anlamlı ve ilgili sorular sorabilmek yalnızca müşteriye daha fazla bilgi vermesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda tasarımcıyı sadece pasif bir taktik rol değil, başrolde konumlandırır. Herhangi bir konuşma noktasında beş neden? Sorusuna cevap arayan tasarımcıların müşteriye yönlendiren temel motivasyonların hangileri olduğunu incelemelerini sağlayan basit bir tekniktir.
- **Geri bildirim:** Olumlu ve olumsuz geri bildirimde bulunabilmek, güvene dayalı ilişkiler yaratmada kilit bir faktördür. Olumlu geri bildirim vermek kolaydır, olumsuz geri bildirim ise kaygıya neden olabilir. Geri bildirim gönderilirken uzmanlar, zamanında teslim edilmesini, konunun yumuşatıcı mesajlara boğulmamasını, yüz yüze bir ortamda yapılmasını ve konuşmanın olumlu bir notla bitmesi gerektiğini belirtir.
- **Şeffaflık:** Güven, anlayışla sağlanır. Tasarımcılar müşterilere, neler döndüğünü, ne zaman olacağını ve rol ve beklentilerinin ne olduğunu anladıkları şeffaf bir süreç sunarak güçlü ilişkiler kurma yolunda bir adım atarlar. Yaratıcı özetler, çizelgeler, süreç çizelgeleri ve çalışma ilişkisinin parametrelerini belirten bir çizelge, tüm müşterilere ve tasarımcılara ilerlemek için ortak bir anlayış sağlar ve yanlış anlamaları azaltmaya da yardımcı olabilir.

4.4.5. Teknoloji Temelli Üstün Yeteneği Yönetme Stratejileri

Geçtiğimiz yüzyıl boyunca rekabetçi özellikteki ekonomik ve sosyal çevre, bilginin hızlı bir şekilde yayılması ve teknolojik gelişimin hızlanması nedeniyle giderek daha karmaşık hâle geldi. Zaten yüz yıl önce, 1911'de Schumpeter, teknolojik değişimin zaman içinde endüstrilerin ortaya çıkması, evrimi, füzyon ve bozulmasına neden olduğunu öne sürdü. Özellikle, yüksek teknoloji endüstrilerinde, küresel teknoloji tabanlı rekabet, işletmeler için önemli bir yönetimsel zorluk oluşturmaktadır. Temel soru, hızla değişen iş ve teknolojik ortamda ürün teklifini, değer sistemini, ürün teknolojisini, yetkinlikleri ve yetenekleri stratejik olarak yönetmektir. Çalışma ortamı çalkantılı ve karmaşık olarak algılanmaktadır ve teknolojinin verimlilik artırma, yenilikler yapabilme ve iş mo-

deli geliştirmede önemli bir rolü vardır. Şirketler, belirsiz teknoloji değişikliklerine uyum sağlamaya çalışarak, pazardaki yeni fırsatlar için yatırımları optimize etmek amacıyla sürekli mücadele etmektedir. Bu nedenle, şirketler için temel ihtiyaç, değer yaratma ve sürdürülebilir rekabet için şirket ve teknoloji stratejileri oluşturma ve yürütme yeteneğidir (Sahlman, 2012:15).

Teknoloji kısaca işlerin en iyi nasıl yapılacağı konusunda bilgi sahibi olunmasıdır. Yine teknoloji, gelişkin ürünler, süreçler ve hizmetler üretilebilmesi amacıyla tekrarlanabilir yollar ortaya konulması yeteneğidir. Aslında, modern bir üretim şirketinin önemli kabul edilebilecek bireysel teknoloji portföyüne sahip olması gerekir. Teknolojinin yönetimi, firmanın amaçları ile ilgili teknolojilerin uyumlaştırılması ve bu teknolojilerin firmanın iş stratejisini ve hissedar değerini desteklemesini sağlamaya dönük çabalaradır. Stratejik avantaj için teknoloji yönetimi zor ve çoğu zaman sinir bozucu bir çabadır. Asıl mesele eksplorasyonu öngörülemezliğini, teknik programların işin düzenli yönetimiyle uyumlu hâle getirilmesi arzusuyla uzlaştırmaya ihtiyaç duyulmasıdır (Erickson ve diğ., 1990:73).

Literatürde yeni teknoloji geliştirilmesi süreci, değişken özelliği olan süreçleri tanımlamak için kullanılmıştır. Bazı yazarlar yeni teknoloji geliştirilmesini fikirlerin, bir teknoloji tabanına veya teknoloji platformuna dönüştürülme sürecine odaklanılması anlamında kullanırken diğer bazı yazarlar ise fikirlerin hem yeni teknoloji platformlarının geliştirilmesi hem de daha yüksek performans elde edilmesi sürecinde kullanılması olarak ifade eder. Teknoloji, ihtiyaçların karşılanabilmesi amacıyla bilimin bilgiye dayalı bir şekilde kullanılması olarak tanımlanır. Bu tanım, teknoloji kavramını bilim ve yeni ürünler arasında bir köprü olarak ifade eder. Yeni teknolojilerin geliştirilmesi, temel bilimdeki gelişmelerden faydalanılarak iyileştirilmiş, kullanışlı ve performans sunan ürün ve hizmetlerdeki anlayışın daha da güçlendirildiği gerçeğini ortaya koyar (Bigwood, 2004:38-42).

Teknoloji yönetimi, yatırım yönetimine benzer. Teknolojinin geliştirilmesi ve kullanımı, firmanın iş stratejisi tarafından açıkça yönlendirilmelidir. Aynı zamanda, teknolojik gelişmeler stratejinin daha sonra yanıt vermesi gereken fırsatları ve tehditleri tanımlamaya yardımcı olmalıdır. Dolayısıyla, teknolojinin stratejik bir biçimde yönetimi iki boyuttan oluşan bir süreci yani hem işletmenin stratejik hedeflerinin hem de teknoloji programının hedeflerinin düzenli olarak gözden geçirildiği ve revize edildiği bir süreci ifade eder. Bu sürece

daha yakından bakarken, "teknoloji yönetimi"nin gerçekten ne anlama geldiğini netleştirmek önemlidir. Teknolojinin yönetimi araştırma, ürün ve süreç geliştirme ve üretim mühendisliği çabalarının yönetimini kapsar. Basitçe söylemek gerekirse, araştırma firmanın bilim ve mühendislik becerileri konusunda ki kavrayışını genişletir. Geliştirme, bu bilgiyi firmanın yerine getirdiği işin bir parçasıyla ilişkili hâle getirir. Mühendislik, teknolojiyi müşteriler için yararlı veya arzu edilen ürünlere dönüştürür. Bununla birlikte, bu fonksiyonların bir spektrum oluşturdıkları şeklinde düşünülmesi önemlidir (Erickson ve diğ., 1990:73).

Bir şirketin teknik yetenekleri ve rekabet avantajı teknolojinin gelişmesinden, olgunluğundan, yaşam döngüsünden ve yetkinlik kazandırmasından veya yıkıcı teknolojilerin tahrip ediciliğinden etkilenir. Ayrıca, endüstri yapıları, baskın tasarımlar ve tamamlayıcı varlıkların kullanılabilirliği, standartları, fikri mülkiyet hakları ve bunların korunması, takip edilen teknoloji stratejisi ve iş çekiciliğinde önemli bir etkiye sahiptir. Şirket içi ortamda, stratejik eylemler iç ataleti aşmalı ve teknoloji gelişimi ve iş fırsatları hakkındaki dışarıdan gelen sinyallere tepki vermelidir. Örgütsel bağlam yönetim zorlukları ile ilgilenir. Mevcut strateji dâhilindeki fırsatların değerlendirilmesi veya strateji değişikliklerini gerektiren yeni ortaya çıkan fırsatlardan faydalanılmasına yönelik olarak bu iki durum arasındaki denge yeteneği örgütsel çeviklik ve firmanın kültürü ile karakterize edilir. (Sahlman, 2012:34). Tipik bir firmanın teknoloji portföyünde üç farklı teknoloji olduğu görülür (Erickson ve diğ., 1990:73):

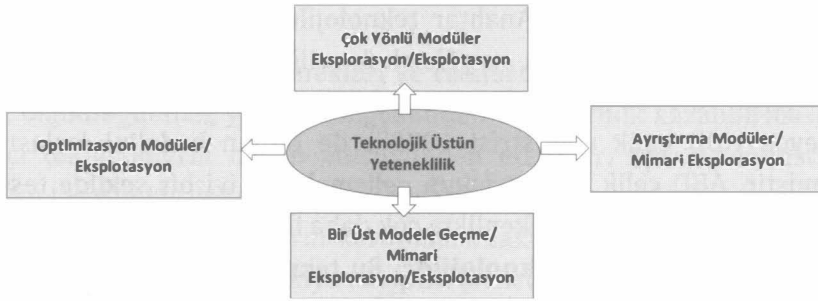
- **Temel Teknolojiler:** Bu teknolojiler bir firmanın, seçtiği ürüne ilişkin pazarında etkili bir rakip olabilmesi için uzman olmasını gerektiren teknolojilerdir. Rekabet avantajı elde etmek için gerekli ancak yeterli değildir. Bu teknolojiler yaygın olarak bilinmekte ve hazır bulunmaktadır. Otomobiller için elektronik ateşleme teknolojisi buna bir örnektir. AR-GE yönetimi için püf noktası, bu teknolojilerdeki yetkinliği sürdürmek için yeterli yatırım yapılmasına çaba gösterilmesidir. Bu konuda şirketlerin karşılaştıkları tehlike, ortaya çıkan ataletlerin, bu teknolojilere ilişkin programları daha uzun süre ve hak ettiklerinden daha büyük ölçüde sürdürmeye sebep olmasıdır. Çünkü bunlar belki de araştırma ve geliştirme organizasyonunun kendisini evde hissettiği geleneksel alanlardır. Örneğin ABD otomobil endüstrisi, 1960'larda ve 1970'lerde, yeni proses teknolojisini geliştirme fırsatlarının bulunduğu

yeni, daha az konforlu alanlardan ziyade, ürün teknolojisinin bilinen alanlarına çok fazla yatırım yapmıştır.

- **Anahtar Teknolojiler:** Bu teknolojiler şirketlere rekabet avantajı sağlar. Üreticinin, üründe farklılaştırıcı özellikleri veya işlevleri yerleştirmesine veya üretim sürecinde daha fazla verimlilik elde etmesine izin verebilirler. Bir örnek, alıcının mikrodalga fırın kullanmasını sağlayan gıda paketlenme teknolojisidir. Endüstriyel araştırma ve geliştirmenin temel odağı, firmanın yönetimindeki anahtar teknolojilerin genişletilmesi ve uygulanmasıdır. Anahtar teknolojilerin firmanın teknolojiye yaptığı yatırımlar arasında en yüksek önceliğe sahip olmaları gerekir. 1950'lerde ve 1960'larda kilit süreç teknolojilerine yatırım yapmak istemeyen ABD çelik endüstrisi 1970'lerde bunun bedelini fazlasıyla ödemiştir. ABD çelik endüstrisinin gelişmelerini iyi bir şekilde teşvik ettiği yabancı rakipler üretkenlikte çok daha ileriye gitmişlerdir.
- **Hızlandırıcı (Pacing) Teknolojiler:** Bu teknolojiler yarının kilit teknolojileri hâline gelebilir. Bir sektördeki her katılımcı, hızlandırıcı teknolojilere yatırım yapmayı göze alamaz. Bu teknolojiler genellikle, liderleri (yatırım yapacak olanlar) takipçilerden (yatırım yapamayacak olanlar) ayırt eder. Teknoloji yönetimindeki kritik konu, mevcut rekabet gücünü korumak için kilit teknolojilerin desteğini ve gelecekteki canlılığı oluşturmak için hızlandırıcı teknolojilerinin desteğini dengelemektir. Hızlandırıcı teknolojilere veya potansiyel atılımlara yönelik taahhütlerin geleneksel, yatırım getirisi açısından haklı gösterilmesi zordur. Aslında, bu taahhütler fırsatlar söz konusu olduğunda satın alma seçenekleri olarak daha doğru bir şekilde düşünülebilir. Smith, Kline ve French, 1960'lı yıllarda reseptör modelleme teknolojisinin peşinde çaba sarf ederken, o zamanlar ilaç endüstrisinde hızlandırıcı bir teknolojiyi desteklemiş oldu. Bu çalışma sonuçta TAGAMET'in geliştirilmesine ve şirketin lider bir ilaç firması olarak kurulmasına yol açtı (daha sonra SmithKline Beckman ve daha yakın zamanda SmithKline Beecham, s.l.c). Reseptör modelleme teknolojisi şimdi eczacılıkta tanınan bir kilit teknolojidir (Erickson ve diğ., 1990:73).

Şirketlerde inovasyon odaklı teknolojik çözümlerin kullanımı şüphesiz ki onların başarılı uygulamalarına önemli etkilerde bulunur. Uygun teknoloji, amaçlandığı topluluğun çevresel, sosyal, etik, politik, kültürel ve ekonomik

yönlerine özel olarak göz önünde bulundurularak tasarlanan teknolojiler anlamına gelir. Bu, birçok kişiye uygun hâle getirilebilecek ve yerel materyaller, beceriler ve uygulamalar kullanılarak ortaya konulabilecek şekilde temellere ayrılabilir. Üstün yetenekliliğe odaklı teknoloji terimi hem radikal hem de artağan özellikteki bir teknolojiye atıfta bulunur (Grover ve diğ., 2007:268-285). Aşağıdaki Şekil 4.4'te teknolojik düzeyde üstün yetenekliliğin boyutlarının neler olduğu gösterilmektedir.



Şekil 4.3. Teknolojik Üstün Yetenekliliğin Boyutları

Kaynak: Avadikyan ve diğ., 2017:1-35

Üstün yetenekliliğe odaklı teknolojilerin, sadece yeni ve işlevsel değil, aynı zamanda kendilerine göre belirli toplulukların/bölgelerin/sektörlerin çevresel, sosyal, etik, sosyal, politik, kültürel ve ekonomik gereksinimlerine uyacak şekilde uyarlanabilmeleri amacıyla uygun şekilde konumlandırılması gerekir. Söz konusu teknolojiler, kaliteden yoksun ucuz çözümler değil, mutlaka maliyet etkin, sağlam ve güvenilir kalitede çözümlere olanak sağlayan teknolojiler olarak değerlendirilmelidir. Son olarak bu teknolojiler, yerel olarak mevcut kaynakların (malzeme, insan gücü ve teknoloji gibi) üretim ve bakımı için mümkün olduğu kadar kullanıldığı ve kullanımı da basit olan teknolojilerdir. Bu tür teknoloji üretme yetenekleri, çok sayıda sektörde faaliyet gösteren büyük, orta, küçük ve çok küçük şirketlerden oluşan geniş ve çeşitli bir sanayi tabanına yayılmış mükemmel üretim yetenekleriyle bir arada bulunur. Bununla birlikte, şirketlerde çeşitli talepleri karşılamak amacıyla geliştirilen mükemmel teknolojik çözümlerin teknoloji üretimi ve üretim gruplarının birlikte çalışmasını gerektirdiği görülür ve şirket dışındaki diğer köprü işlevi gören kurumlarla birlikte uzun süre verimli bir şekilde geliştirilmelerine odaklanılır (Bhat, 2011:350-356).

4.4.5.1. Optimizasyon Stratejisi

Günümüzde şirketlerin dijitalleşme eğilimleri ve stratejileri ile değişimin fırsatları ve zorlukları hakkında çalışmalara odaklandıkları görülüyor. Şirketler bugünlerde başarılı olmak istiyorsa, bu değişikliklerle başa çıkmak için harekete geçmelidirler. Aynı zamanda, şirketin temel işi ve inovasyon arasındaki uyuma dikkat edilmesi de dengeleyici bir eylemdir. Dijital dönüşümü sağlamak için işletmelerin çevik olması gerekir. Şirketler aynı zamanda, istikrarlı ve verimli olmak amacıyla önemli çabalar sergilemektedir. Çoğu için, ilk bakışta, bu çelişkili bir durum gibi görünüyor. Birçok kurum, temel işleriyle ve inovasyonları birbirlerinden kesin olarak ayırma eğilimindedir. Bu, çoğu zaman şirketin içerisinde faaliyet gösteren inovasyon birimlerinin izole edilmesiyle sonuçlanabilir. İnovasyon ve verimlilik çabalarının mutlaka birbirlerine karşıt olması zorunlu değildir. Aksine bu çabaların birlikte sergilenmeleri mümkündür. İnovasyonlar ve şirketin geleneksel ana işleri birbirini ideal bir biçimde tamamlayabilirler. Günümüzde başarılı olmak isteyen şirketler, inovasyon odaklı ve verimli olmak durumundadır. Şirketlerin inovasyon (yeni düşünme yolları, çalışma yöntemleri ve yapılar) olamadan yakın gelecekte verimli şekilde çalışmaları zor olacaktır (Welsch, 2017).

Örgütsel üstün yeteneklilik, şirketlerin eksplorasyon eksplotasyon süreçlerini ve faaliyetlerini bir araya getirerek yeni fırsatların keşfedilmesini ve aynı zamanda mevcut operasyonların verimliliğini arttırma çabalarıyla karşımıza çıkar. Eksplorasyon süreci, inovasyon, keşif, risk alma, yeni bilgi ve beceriler üretme ve deneme ile optimizasyon ise mevcut bilgi birikiminden etkin bir şekilde faydalanma, verimlilik ve iyileştirme çabaları desteklemek, dengelemek ve bunları düzenli süreçlere dâhil edebilmek amacıyla stratejiler geliştirir ve gerekli kaynakları tahsis ederler. Bu kapsamda ortaya konulan yapısal yaklaşımlar, eksplorasyon ve eksplotasyonu birbirlerinden ayrı biçimde gerçekleştirebilmek amacıyla ikili yapılar şeklinde organizasyonel birimler veya proje ekipleri ya da ağlar gibi ikincil yapılar oluştururlar. Bağlamsal yaklaşımlar ise bireysel düzeydeki davranışları bir dizi süreç ve sistem içinde eksplorasyon ve eksplotasyon çabalarıyla ilişkilendirerek, bu faaliyetlerin eş zamanlı olarak yerine getirilmesi için bireylerin zamanlarını her iki süreç arasında planlamaya yönelik teşvik eden destekleyici bir örgütsel bağlamı savunur (Prieto ve diğ., 2012:189-211).

Şirketlerde inovasyon ve optimizasyon için önemli üç tamamlayıcı kapasite karşımıza çıkar. Bunlar ağ oluşturma kapasitesi, seçme kapasitesi ve öğrenme kapasitesidir. Bu kapasitelerden birincisi olan ağ oluşturma kapasitesi, birey, örgüt ve örgütler arası düzeylerde ağı dâhil olan kişilerin özellikleri ve yetenekleriyle karşımıza çıkar. Seçme kapasitesi ise örgütsel stratejilerin özellikleri, örgütsel davranışı yapılandıran (şirket içi) politika ve süreçler ve oyuncular arasındaki etkileşimi yapılandıran organizasyonel düzenlemelerin özellikleriyle ortaya çıkar. Üçüncü kapasiteyi ifade eden öğrenme kapasitesi, yeni kombinasyonların yaratılması için zayıf bağların yanı sıra yeni bilgiyi doğrulamak ve kullanmak için güçlü bağlar sunan çok yönlü ağların etkili olduğunu gösteren bir özellik olarak ifade edilir. Söz konusu kapasiteler, kurumlar arasında güçlü bir aşinalık sağlamak ve karşılıklı anlayışı optimize etmek için, daha az prosedürel odaklı olmak ve daha kapsamlı bir bilişsel mesafe geliştirmek için gerekli ortama katkıda bulunur (Gieske ve diğ., 2018:1-42).

4.4.5.2. Çok Yönlülük Stratejisi

Organizasyonların iyi performans gösterme yeteneği, şirket içinde ve dışındaki fonksiyonel ve kültürel olarak farklı bireylerin yüksek performansın ortaya çıkmasını ve hızlı bir şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunmasına bağlıdır. Yüksek performansa odaklı bir şirkette çalışanların gerginlik ve iletişimin güçlükleri karşısında yüksek enerji ile inovasyon odaklı kararlar aldıkları görülür. Üstün yetenekli şirket ortamında iyi haber, iletişim davranışlarını yönetme ve kişilerarası gerginliği azaltma, görevi ile problem çözme ve üretkenlik, verimlilik ve çalışan bağlılığı konusunda iyileştirmelere odaklanma sorumluluğunun üstlenilebilmesidir. Çalışanların ve liderlerin tüm işlevlerde, çok yönlülük becerileriyle donatılması onların karmaşık zorlukları ele almalarını, gerginliği ve çatışmayı azaltmalarını ve kurum genelinde daha fazla iş birliğine dayalı ilişkiler kurmalarını sağlar. İletişimdeki engeller olmadan, bireyler, ekipler ve çalışma grupları eldeki çalışmaya odaklanmakta özgür oldukları için daha fazla performans gösterebilirler (Roth, 2018).

Şirketin rekabet ortamının ötesinde, organizasyonlar çeşitli derecelerde tecrübe, ihtiyaç ve kişilikleri olan bireylerden oluşur. Çalışanların her biri aynı düzeyde liderlik edemezler. Daha geniş hedeflere ulaşan sinerjiler yaratmak için bir yöneticinin tarzı, organizasyon genelinde takip edebilmek için etkilemeye çalıştığı kişinin beceri ve motivasyonunun kombinasyonuna bağlı olma-

lıdır. Mikro düzeyde kişilerarası ayrıntıların büyük resimle ilgilenen üst yönetim takımı üyeleri için gerekli olmadığı düşünülse de bu kişilerin doğrudan kendilerine rapor veren birçok türde yönetici, bölge başkanı ve başkan yardımcısı olduğu unutulmamalıdır. Aslında, herhangi bir kuruluştaki kişi ne kadar kıdemli olursa, liderliğin etkinliği o kadar önemli hâle gelir. Çok yönlü bir organizasyonda liderlik yapan yöneticiler aşamalı olarak, organizasyonu daha iyi veya daha kötü etkilemek konusunda daha büyük bir güce sahiptir. Bu organizasyonlarda insan sermayesi, şirketlerin küreselleşmiş bir dünyada kültürler ve pazarlar arasında rekabet edebilmeleri için büyümeyi ve performansı tetikleyen motordur (Roll, 2014).

4.4.5.3. Bir Üst Modele Geçme Stratejisi

Üstün yetenekli bir örgütte inovasyon süreçleri, karmaşık etkileşimler ve çeşitli işlevleri yerine getiren yüksek derecede birbirine bağlı teknolojileri entegre etme ihtiyacından kaynaklanan sistemik belirsizlikler ile karakterize edilir. Bu bağlamda inovasyon süreçleri genellikle eşit olmayan değişim oranlarına sahip teknolojiler içerir, sistem düzeyinde öngörülemez ortaya çıkan özellikler oluşturur ve kötü tanımlanmış neden-sonuç ilişkileri ile karakterize edilir. Verimli operasyon stabilite ve deneyimsel öğrenmeyi gerektirirken, sık görülen değişiklikler artan belirsizlik ile istikrarsızlaştırıcı etkilere sahip olabilir. Yöneticilerin iş sürecini hızlandırıcı bir performans potansiyeli sınırını zorlamadaki motivasyon, zaman içinde risk ve karmaşıklık için uyarlamalı ve kontrollü bir yaklaşıma sahip olmak ve paradoksal spesifikasyonları entegre edebilen ilerici bir sistem geliştirebilmek içindir (Brown ve Eisenhardt, 1997:1-34).

Önemli değişiklikler gizli planlanmış aşamaları takip eder. Bu nedenle, uzun vadeli bir perspektifte (ardışık aşamalarda) hızlandırıcı ekip, maliyetli eksplorasyon faaliyetleri riskini önlemek için dengeli bir eksplorasyon-eksplotasyon yaklaşımı arayışındadır. Aslında, her aşamada iş süreçlerinin daha yüksek bir performans seviyesinde çalışmasını onaylamadan önce, sistem entegrasyonu arayışı, teorik varsayım (eksplorasyon) ve pratik gözlem (eksplotasyon) arasındaki sürekli artikülasyonu destekleyen bir yansıtıcı öğrenme sürecini gerektirmektedir. İnovasyon dinamikleri, ortaya çıkan özellikleri tanımlamak ve analiz etmek için bu iki kutup arasında sürekli olarak ileri ve geri hareket etmeyi içerir. Ayrıntılı teorik ve simülasyon modelleri bu acil durumla-

rın bazılarını tanımlamaya yardımcı olur. Diğerleri sadece gerçek eksplotasyon yoluyla ortaya çıkar. Bununla birlikte, iş süreçlerini hızlandırıcı ekibin eksplotasyon ve eksplorasyon çabalarını dengeleyecek ve bunları sinerji ile birleştirecek aşamalı bir yaklaşım için uzun vadeli ve kolektif bir bakış açısı sağlanması gerekir (Avadikyan ve diğ., 2017:35).

4.4.5.4. Ayrıştırma Stratejisi

İşletmelerin insan perspektifi ve akış perspektifi, benzer sistemleri inceleyen ancak farklı referanslar çerçevesinde iki uzmanlık alanını temsil eder. İnsanın bakış açısı, bilginin bireyler veya birey grupları tarafından farklı amaçlar için nasıl geliştirilip kullanıldığı ile ilgili çok yönlü öğrenmeyi içerir. Yeni durumlar için bilginin gelişimine “keşif” denir, “sömürme” ise bilinen ve istikrarlı bağlamlarda yürütmeyi ifade eder. Ayrıca, ayrıştırma düşüncesi akış perspektifinden önemlidir ve bir değer sağlama paketinin nasıl oluşturulduğu ile ilgilidir. Bu düşünce tarzı, akış perspektifini süreç yönetimi için önemli olan farklı özelliklere sahip bölümlere ayırır (Engström ve Wikner, 2017:320-327).

Modüler bir organizasyon, gerektiğinde ürün hatları ve hızlandırıcı sistemi arasındaki inovasyon odaklı çabaları sıkı sıkıya uyumlu duruma getirmek ve ifade edebilmek amacıyla proje yönetim mekanizmaları aracılığıyla iletişim ve koordinasyonla desteklenir. Erken koordinasyon, hedefleri performans, program (kilometre taşları) ve bütçe açısından önceden belirler. Beklenen kritik bağımlılıklar, merkezi olmayan inovasyon süreçlerini senkronize etmek, yönlendirmek için farklı birimler tarafından içselleştirilir. Eksplorasyon süreci, birim düzeyinde inovasyonlar ve öngörülemeyen karşılıklı bağımlılıklar ortaya çıktıkça, dış ortamdaki değişikliklerle beraber yeni tasarım problemleri ortaya çıkarabilir ve karşılıklı inovatif düzenlemeler gerektirebilir. Bu sayede sürekli koordinasyon ve bilgi alışverişi, farklı teknolojik hedefler arasında öğrenme çabalarını yeniden tahsis etmek ve yeniden yönlendirmek, ara yüzleri yeniden tanımlamak, takım çalışmasını yeniden düzenlemek ve farklı birimlerin özerklik alanı değişiklikleri için düzenli toplantılar yoluyla kurulur. (Hobday ve diğ., 1109-1143).

4.4.6. Organizasyonel Ağ Temelli Üstün Yeteneği Yönetme Stratejileri

Araştırmalar, firmaların rekabet avantajı yaratmak ve dolayısıyla daha iyi getiri sağlamak amacıyla birden çok teknolojiyi bir araya getirerek aynı anda daha fazla iş birliği ve rekabet içerisine girdiklerini göstermektedir. Ürünlerin

ömürlerinin kısalması, birden fazla teknolojinin aynı zamanda bir araya getirilmesi ve Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan maliyetlerinin artması, firmaların mevcut müşteri değeri teklifinin sunumunu daha da iyileştirmek veya yeni teklifler geliştirebilmeleri için kaynaklarını rakipleriyle paylaşmasını gerektirir. Etkili bir şekilde rekabet edebilmek amacıyla ihtiyaç duyulan kaynaklar genellikle tek bir firmada bulunmaz ve bu nedenle, aynı rekabet grubundaki firmalar bu kaynakları paylaşmak ve ortaklaşa yaratılan değeri paylaşarak rekabet edebilmek için sıklıkla iş birliği yaparlar. Bu eş zamanlı iş birlikçi ve rekabetçi faaliyetlere ortaklaşa rekabet denir (Velu, 2018:1).

Üstün yetenekli şirketlerin ürünlerini kendi çevrelerinde nasıl konumlandıklarıyla ilgili tam bir açıklamada bulunabilmek için, eksplorasyon-eksplotasyon faaliyetlerini yapılandıran ve sonuçta kullanıcı topluluğuna fayda sağlayan rekabet ve iş birliği mekanizmalarının araştırılması gerekir. Önceki araştırmalar, ortaklaşa rekabetin önemli bir değer yaratma kaynağı olarak önemini büyük ölçüde kabul etmiştir. Özellikle yüksek teknoloji endüstrilerinde olduğu gibi karmaşık ve dinamik ortamlarda, rekabet ve iş birliği arasındaki stratejik etkileşim ve ilgili gerilimleri ele alma yeteneği, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik açısından kritik öneme sahip olmuştur. Üstün yetenekli şirketlerin inovasyona odaklı yeteneklerinin hem rekabetin hem de iş birliğinin ortaya çıkardığı faydaları daha da değerli hâle getirerek ve bunları pekiştirerek iş birliği ve rekabet arasındaki dinamik etkileşimden kaynaklandığı söylenir (Gnyawali ve Park, 2011:650-663).

İşletmelerin iş birliği stratejisini benimsemelerinin sebepleri savunmaya çekilme veya saldırgan bir politika uygulamayı benimsemeleri olabilir. Savunmaya çekilme nedeni, mevcut bir iş modelinin evrimsel bir inovasyonla korunmasının gerekli olmasıdır. Saldırgan bir politika uygulanmasının sebebi ise iş modelinin devrim niteliğindeki yenilikler yoluyla değiştirilerek rekabet ortamında büyük ve çarpıcı değişikliklere neden olabilmesidir. Firmaların, evrimsel iş modeli inovasyonu veya devrimci iş modeli inovasyonu yoluyla yeni teknolojilere yanıt verebilmek için zaman içinde ağ pazarlarında iş birliği stratejileri geliştirdikleri söylenir. Ağ pazarları, ağ dışlılıklarını gösteren pazarlardır. Ağ pazarlarında, bir firmanın teklifini benimseme davranışı her müşteriye fayda sağlarken, teklifi kabul eden toplam müşteri sayısındaki artışla da sürekli artan bir eğilim gösterir (Farrell ve Saloner, 1986:940-955).

Ortaklaşa rekabet maliyetlerin paylaşımı, dağıtım kanallarının daha etkin kullanılması, inovasyona odaklanma çabaları, pazarlama kampanyaları ve risklerin bölüştürülmesi dâhil olmak üzere birçok şekilde olabilir. Şirketlerin örgütsel yapıları rakipleriyle bir araya gelebilme yollarını arttırabilmek amacıyla sürekli gözden geçirmeleri ve potansiyel iş birlikçiler için pazarları taramak suretiyle durmadan veri toplamaları gereklidir. Şirketler için iş birliğinin tüm endüstriler üzerinde kapsamlı etkileri olabilir ve yöneticiler, şirketlerinin rekabetin dışında bırakılmadığından emin olabilmeleri için ittifaklar ve anlaşmalara dikkat etmelidir. Şirketlerin, rakipleriyle iş birliği yaparak yeni yetenekler geliştirebilecekleri ve mevcut yeteneklerinden daha iyi bir şekilde yararlanarak marka ve teknolojilerini arttırabilecekleri belirtilmektedir. Rekabetin giderek şiddetlendiği sektörlerdeki şirketler, ortaklaşa rekabet odaklı iş modelleri aracılığıyla rakiplerinin kaynaklarını kaldıraçlayabilirler ve kendi müşterileri için toplam değeri de arttırabilirler (Riyala ve diğ., 2014).

Bu faydalar, ayırt edici ve paylaşılmış mevcut kaynakların ve yetkinliklerin bir araya getirilmesinden kaynaklanır ve bu ortak çalışmayla birlikte araştırma, yeni geliştirilen ürünlere ilişkin farklı ve kolektif inovasyon yeteneklerine sinerjik olarak katkıda bulunur. Ortak stratejinin dışsal ekosistem içinde nasıl eksplotasyon ve eksplorasyon faaliyetlerini şekillendirdiğinin ortaya konulabilmesi için dört stratejik boyutun göz önünde bulundurulması gerekir (Ava-dikyan, 2017:1-35):

- Bunlardan ilki, yeni ürün geliştirme süreçlerinde iş birliği yapılması ve rimliliğin artırılabilmesi için gereklidir. Bu eksplotasyonel veya operasyonel iş birliği, ortak veya standartlaştırılmış platformların benimsenmesine dayanır ki burada izlenen strateji platform stratejisi olarak nitelendirilir.
- İkinci boyut, platform stratejisine paralel olarak, yeni geliştirilen ürünlerin, kullanıcıları çekmesi için mükemmelliği ve farklılaştırılmasıyla birlikte bilimsel hizmet performanslarını geliştirilebilmesi için bireysel olarak çaba sergilenmesine odaklanılmalıdır ki burada başvuru strateji, kullanıcı çekim stratejisi olarak belirtilmektedir.
- Üçüncü olarak göz önünde bulundurulması gereken nokta, ortak platformlar etrafındaki iş birliğinin ötesinde, yeni geliştirilen ürünlere ilişkin ayırt edici ve tamamlayıcı yetkinliklerin birleştirilebilmesi için ortak

araştırma projelerinin geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Burada başvuru-
lan stratejiye teknoloji ortaklık stratejisi denilir.

- Son olarak yeni geliştirilen ürünler, şirketin dışındaki ekosistemlerinde rakiplerden farklı ve tartışmasız bir konumlandırma sağlayabilmek amacıyla uzun vadeli bir perspektifle rekabete teşvik edilir. Burada uygulanılan stratejiye seçenek oluşturma stratejisi olarak belirtilir.

4.4.6.1. Standardize Platform Stratejisi

Standardizasyon, mühendislik platformlarına öncülük eden varış noktasından daha çok bir yolculuktur. Çoğu işletme hâlihazırda belirli bir düzeyde standardizasyon uygulamasına sahiptir. Standardizasyon, yeniden kullanımdan açıkça ayırt edilmelidir. Günümüzde her biri birer sistem işletmesi özelliğini taşıyan çok sayıda şirkette kavramların ve bileşenlerin yeniden kullanımının söz konusu olduğu görülür. Bununla birlikte, böyle bir yaklaşımın etkinliği mühendislerin becerisine bağlıdır. Standardizasyon yeniden kullanımı, proje bazlı bir ortak havuz temelli yaklaşıma yönlendirerek bu konudaki bağımlılığı azaltır. Bu durum şirkette daha fazla disiplin ve şeffaflık sağlar.

Platform stratejisinin kitlesel üretim yapan işletmeler bakımından faydaları olduğu iyi belirlenmiştir. Böyle bir strateji düşük hacimli sistemlerde veya proje işlerinde de yararlı olabilir. Avantajlar arasında mühendislik verimliliği, daha yüksek çözüm güvenilirliği ve düşük doğrudan maliyetler sayılabilir (Karandikar ve Srinivas, 2007:267-280).

Üretim şirketlerinde ürünlerin üretilmesi sürecinde yararlanılan sistemler işi arasında güçlü bir farklılaşma vardır. Bir üretim işletmesi, önceden belirlenmiş konfigürasyonlar setinin yanı sıra tek bir ürünü standart olarak da satışa sunabilir. Sistemli bir işletme, özellikle mühendisliğin bir parçası olmayan özel olarak tasarlanmış ürünlerde birden çok standardı sıkıca birleştirerek belirli bir müşteri sorununa çözüm sunar. Amaç, parçaların toplamının sağlayacağı faydanın ötesinde müşteri için belirli bir değer yaratılabilmesi amacıyla ürün ve hizmetlerin bir araya getirilebilmesidir. Sistemli bir faaliyet, sistemin her zaman belirli bir projeye sıkı sıkıya ilişkili olarak uygulamaya konulduğu bir proje çalışmasıdır. Şirketler yılda ortalama bir veya birkaç düzine proje uygulayabilir. Sistemli bir şirkette, müşterinin ihtiyacını karşılayabilecek düzeyde maliyet, teslimat süresi ve teknik performans hedeflerini karşılayacak bir tase-

rım çözümünün mühendislik düzeyine dönüştürülebilmesi için kullanılabilecek kapsamlı ve bağımsız uygulama bilgisi gerekir (Johansson ve diğ., 2003).

Şirketlerde, en düşük maliyetle çok sayıda ürün üretilebilmesine olanak sağlayacak şekilde mümkün olan en iyi ürün platformunun nasıl tasarlandığına dair çalışmalar mevcuttur. Böyle bir tasarım yaklaşımına orta ve düşük hacimli sistemler ve proje şirketleri ihtiyaç duymaktadır. Sistem işletmeleri bakımından bir platform stratejisinin uygulanabilmesi için öncelikle tekrarlı olarak kullanılabilen ve kolayca ölçeklendirilebilen standart bileşenlere ilişkin bir tasarım platformuna gereksinim vardır. Yine mühendislik takımları tarafından paylaşılan bir mühendislik araçları platformuna sahip olunması gereklidir. Mühendislik araçları platformu, gerekli verilerin kolayca değiştirilebildiği ve paylaşılabildiği aynı veya benzer araçlar olabilir. Üçüncü olarak, bazı ortak iş süreçlerine gereksinilir. Son olarak şirkette platformun uygulanabilmesi ve sürdürülebilmesi için iyi düzenlenmiş bir organizasyon modeli olmalıdır. Burada standardizasyon, kanıtlanmış tasarım ilkelerine ve iyi tanımlanmış ara yüzlere dayanan bir tasarım platformunun ortaya konulması anlamına gelir. Bu durum şirketlerde ürünlerde olduğu gibi esnekliği sürdürme ihtiyacı çok güçlü olduğundan sabit parametrelili bir tasarım oluşturulması anlamına gelmez (Karandikar ve Srinivas, 2007:267-280).

4.4.6.2. Kullanıcıyı Çekme Stratejisi

Çekme modelleri artan belirsizliğe bir cevap olarak ortaya çıkmaktadır. Daha sıkı kontrol yoluyla belirsizlikle uğraşmak yerine, çekme modelleri bunun tersini yapar. Acil ihtiyaçlarla ilgilenen yerel katılımcılar tarafından yaratıcılık fırsatını genişletmek istiyorlar. Belirsizlik nedeniyle yaratılan fırsatlardan yararlanmak için, çekme modelleri insanların beklenmedik olaylara yanıt olarak bir araya gelmelerine ve yenilikler yapmalarına yardımcı olarak, gittikçe artan sayıda uzmanlaşmış ve dağıtılmış kaynaklara dayanmaktadır. İnsanlar için mevcut kaynakları kısıtlamak istemekten ziyade, çekme modelleri sürekli olarak mevcut seçenekleri genişletmek için çaba gösterirken, aynı zamanda insanların kendileriyle en alakalı kaynakları bulmalarına yardımcı olur. Çekme modelleri, insanların gerçekleştirmeleri gereken eylemleri dikte etmek yerine, çevrede bulunan insanlara inisiyatif almaları ve ortaya çıktıkları fırsatları yaratıcı bir şekilde ele almaları için gerekli araçları ve kaynakları (diğer insanlara bağlantılar dâhil) sağlamaya çalışırlar (Hagel ve Brown, 2005:4).

Kullanıcıyı çekme stratejisinin amacı müşterilerin şirkete ulaşmasını sağlamaktır. Bu nedenle pazarlamacıların müşterileri çekmeye çalıştığı bu strateji çekme terimi ile ifade edilir. Çekme pazarlaması için kullanılan ortak satış taktikleri, kitle iletişim araçları promosyonları, ağızdan ağıza yönlendirmeler ve reklamı yapılan satışları içerir. Şirket açısından bakıldığında, bu strateji marka sadakati yaratma ve müşterilerin tekrar satın almasını sağlama çabalarını artırırken, kullanıcıyı itme stratejisinin kısa vadeli satışlarla daha fazla ilgili olduğu görülür. Çekme stratejisi, pazarlama kampanyaları ve kullanılan reklam miktarına göre sık sık karşılaşılan bir stratejidir. Çekme pazarlaması, tüketicilerde marka sadakatini yaratma ve ürünlerin daha fazla satılabilmesi için çok fazla reklam harcamasını gerektirir. Bir örnek çocuk oyuncakları pazarlamasını içerir. İlk aşamada, şirket ürünü tanıtır. Daha sonra, çocuklar ve ebeveynler reklamı görür ve oyuncağı satın almak ister. Talep arttıkça, perakendeciler ürünü mağazalarında stoklamaya çabalarlar. Bu süre zarfında, şirket müşterileri başarıyla onlara çekmiş olur (Robertson, 2018).

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Phoenix Üniversitesi'nde derslere 250.000' den fazla öğrenci katılıyor. Bunların yarısından fazlası internet üzerinden kayıt yapıyor ve derslerini alıyor. Öğrencilerin geri kalanı 34 farklı eyalete yayılan yerleşkelerde dağınık bir kampüs ortamında derslere devam etmektedir. Phoenix Üniversitesi, eğitimin yaşam boyu öğrenme deneyiminden çok daha fazlası hâline geldiğini kabul etmekte öncü üniversitelerden biri olmuştur. Söz konusu üniversite, öğrencilerine daha etkin hizmet verebilmek için, öğrencilerin öğrenme sürecine ne zaman ve nerede katılmak istediklerine karar verme olanağı sunarak onların eğitim kaynaklarını çekmelerine yardımcı olmak için interneti kullanmada öncülerden biri hâline geldi. Bu eğitim materyallerinin zamanlaması ve öğrencilere teslimi süreçleri özelleştirilse de kısmen, sertifikalandırma gerekliliklerine uyma ihtiyacı nedeniyle, materyallerin kendileri hâlâ yüksek düzeyde standartlaştırılmıştır. Malzemelerin standardizasyonu nedeniyle kısmen, Phoenix Üniversitesi, eğitim programlarının tasarımı ve sunumunda aktif olarak deney yapabilir ve sıkı bir geri besleme döngüsünü sürdürerek sadece bir öğrenme kurumu değil aynı zamanda öğrenen bir kuruluş hâline gelebilir (Hagel ve Brown, 2005:4).

4.4.6.3. Teknolojik İş Ortaklığı Stratejisi

İçinde bulunduğumuz dijital dönüşüm ortamında şirketlerde bilgi teknolojileri karar vericileri, işletme sorunlarına birden fazla araçla çözüm arıyorlar. Bu strateji, üreticiler ve satıcılar arasındaki ittifaklar ve ortaklıklarla, teknoloji satın alma sürecinde öne çıkan çözümler üretebilir. Şirketlerde teknoloji karar vericilerinin rol ve etkilerinin araştırıldığı bir çalışmada, incelenen şirketlerin %90'ı bir ortaklığın parçası olan satıcılarla (ittifaklar, kanal ortakları vb.) çalışmakta ve bu işletmeler 1000 ve daha fazla çalışan istihdam eden şirketlerin %95'ini oluşturmaktadır (Latchford, 2018).

Ortaklıklar, yabancı pazarlarda büyümek, yeni müşteri segmentlerine dokunmak veya ek ürün veya hizmetler satmak isteyen işletmeler için her zaman kritik bir strateji olmuştur. Ayrıca iş yapmak için her zaman ön planda olan bir konu olarak karşımıza çıkar. Bugünün hiper-rekabetçi, hiper bağlantılı pazarlarda, ortaklıklar daha büyük stratejik önem taşımakta ve karmaşıklığın üstesinden gelinmesinde başvurulacak bir yol almaktadır. Hem işletmeden tüketiciye hem de işletmeden işletmeye dağıtım sürecinde faaliyet gösteren şirketler, inovatif kullanıcı deneyimleri geliştirmek, dağıtımı artırmak ve yeni para kazanma yollarını keşfedebilmek için büyük bir rekabet içinde bulunmaktadır. Dijital liderler, geleceklerinin yalnızca kendi şirketlerinin yapabileceklerine değil, başkalarıyla ortaklık kurarak kullanabilecekleri yeteneklere, işlevlere, kanallara ve içgörülere bağlı olduğunu keşfediyorlar (Vollmer ve Egol, 2018).

Günümüzde şirketler, dijital olarak hızla harekete geçme ve yeni inovasyon kaynakları yaratma konusunda baskı altında oldukları için muhtemel çözümlerin satıcı ortaklarıyla bütünleşilmesinde olduğunun bilinci içinde dönüşümle ilgili önemli bir gerilimi ortadan kaldırmaya odaklanmaktadır. Araştırılan şirketlerdeki alt kademe seviyesi yöneticilerinin stratejik ortaklıkların önemini kabul ettikleri görülmektedir. Bu yöneticilerin %17'si, birleşme ve satın alma, ortak girişimler ve ittifaklar da dâhil olmak üzere büyüme fırsatlarının belirlenmesinin yönetim kurulu gündeminde en önemli konu olduğunu söylüyor. Teknoloji liderleri ayrıca bilgi teknolojisi stratejilerinin/yol haritasının %27'sinin dış olaylara (rekabetçi tehditler, pazar değişiklikleri, müşteri istekleri vb.) yanıt vermektan kaynaklandığını da belirtmektedirler. İttifaklar bu rekabetçi durumlarda müşterilerine yardımcı olduklarını ve işlerini en üst düzeyde tuttuklarını kanıtladılar. Müşterilerine büyük önem veren başarılı ortak-

lık örnekleri arasında Citrix/Microsoft ve Google/Salesforce bulunmaktadır. Stratejik ortaklıklar bu şirket ortaklarının, müşterilerinin iş ve bilgi teknolojisi sorunlarını çözmeyi amaçlayan eksiksiz çözümler sunmalarına katkıda bulunur (Latchford, 2018).

Önde gelen şirketler ile yapılan çalışmalar ile strateji tasarımcısı, dijital hizmet sunucuları tarafından düzenlenen forumlarda düzenli olarak toplanan 300'den fazla üst düzey liderle yapılan kapsamlı görüşmeler sonucunda, günümüz dijital dünyasında başarılı ortaklıklar için beş temel kural olduğu belirtilmektedir (Vollmer ve Egol, 2018).

- **Kural 1. Şirketlerin tek başına inovasyona odaklanmaktan kaçınması gerekir.** Şirketler dijital bir dünya konusunda, kendi dört duvarları içinde nadiren yeniden düşünebilirler. Ortak girişimler, satın almalar, stratejik yatırımlar veya geçici iş birlikleri aracılığıyla, ortaklıklar artık dönüşümlü yeni işletmeleri, ürünleri ve kullanıcı deneyimlerini desteklemek için gereken yetenekleri, yatırımları ve diğer inovasyon odaklı kaynakları ölçeklendirebilmek için zorunlu duruma gelmiştir. Daha fazla açık kaynaklı gelişmenin buna bağlı olduğu görülmektedir.
- **Kural 2. Pazarda şirketin kullanıcı tercihleri üzerinde etkili olabilecek eşsiz bir kilidi olmadığının farkında olunması gerekir.** Tüketiciler hedeflere odaklı biçimde hareket ediyor. Şirketlerin müşterileri konusunda kesin içgörülere ya da verilere sahip olmadıklarını ve tamamlayıcı bilgi varlıkları olan diğer iletişim teknolojileriyle iletişim kurmaları gerektiğini fark etmeleri gerekir. Şirketler için ortaklıklar artık üstün bilgi sermayesiyle pazar avantajı elde etmek için şarttır ve güçlü bilgi alışverişi hızlı bir şekilde yüksek performanslı ortaklıklar için normal hâle geliyor.
- **Kural 3. Şirketlerin öncelikle değer değiş tokuşu yerine kapsamlı kullanıcı deneyimine odaklanmaları gerekir.** Günümüzün en değerli ortaklıkları, yalnızca şirketler arasında değer alışverişinde bulunmak yerine, büyük kullanıcı deneyimleri oluşturmak için oluşturulmuştur. Bu yaklaşımı benimsemek, ortaklığı gerçek bir kullanıcı problemini çözmeye zorlayan, tamamen işlemsel faydalara odaklanan insan merkezli bir tasarım vurgusuyla ele almayı gerektirir.
- **Kural 4. Ölçek ve kişiselleştirme arasında doğru denge sağlanmalıdır.** Geniş bir ortaklıklar ağı oluşturmak maliyetli olabilir, çünkü büyük

ortaklar tipik olarak kendi ihtiyaçlarına özgü farklılaştırılmış çözümler talep edecektir. Ölçeklenebilirliği (maksimum kapasite) düşük maliyetli özelleştirmeye (her ortak için spesifik bir alanda üretim) birleştiren bir ortaklık yaklaşımı geliştirmek çok önemlidir. Burada, belirli ortaklık hedefleri etrafında uygulamalar ve yazılım geliştirme kitleri gibi teknoloji ve araçlar tasarlamak, şirket için daha geniş ve uzun vadeli bir avantaj sağlayabilir.

- **Kural 5. Şirketin Ortaklığa kendi işi gibi yaklaşması gerekir.** Stratejik ortaklıkların büyük bölümü, amaçladıkları sonuçlara ulaşamazlar. Bunun nedeni, ortakların asla anlamlı bir etki yaratması için gereken kaynakları tahsis etmekten, sürekli bağlılığı ve sahiplenmeyi sergilemekten kaçınırlar. Ortak bir pazara girişi veya ürün geliştirme iş birliğini başarıyla devam ettirmek zordur. Zaman alıcı ve maliyetlidir. Şirketlerin doğrusunu yapabilmeleri için, ortaklığı gerçek işleri gibi yöneterek sahiplenmeleri gereklidir.

4.5. Üstün Yetenekli Şirket ve Rekabet Stratejisi

March (1991)'ın çalışmasının ardından yapılan araştırmaların ağırlık noktasının, firma veya firmalar arası düzeyde eksplorasyon ve eksplotasyon boyutlarında üstün yeteneklilik şeklinde olduğu görülmektedir. Örneğin teknolojik inovasyon alanına uygulandığında, istisnai inovasyonların mevcut ürün/pazar konumlarını daha da iyileştirmek isteyen şirketlerin odaklandıkları teknolojik bir inovasyon faaliyeti olduğu anlaşılırken, eksploratif inovasyonların ise yeni bir ürün/pazar segmentine girme hedefinde olan şirketlerin teknolojik inovasyon faaliyetlerini gözler önüne seren inovasyonlar oldukları söylenmektedir. Bu şekilde iki boyutu olan bir model iki temel strateji ile örneklenir. Bunlardan ilki eksplorasyon stratejisi ve ikincisi de eksplotasyona odaklı radikal yatırımları hedefleyen yatırımların arttırılması stratejisi (He ve Wong 2004: 483-484).

Hem eksplorasyon hem de eksplotasyon stratejileri, firmaların rekabet edebilmeleri için eşsiz birer strateji olarak değerlendirilebilir. Şirketlerin karşılarına çıkan fırsatların yalnızca bir yönüne odaklanmaları onlar açısından bir tehlike olurken araştırmacılar, bu her iki stratejinin tek bir strateji hâlinde tasarlanması suretiyle eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerinin birini diğerine tercih etme durumunun ortadan kalkacağını ifade etmişlerdir. Üstün yete-

neklilik hem artağan hem de radikal inovasyonların eş zamanlı bir şekilde uygulanması kabiliyeti olarak, şirketin çok sayıda birbirleriyle çelişkili yapı, süreç ve kültüre ev sahipliği yapmasıdır. Eş zamanlı üstün yeteneklilik şirketlerin maliyet, verimlilik ve artağan inovasyonlara odaklanarak olgunlaşan pazarlarda rekabet etmelerine yardımcı olurken bir yandan da deney, hız ve esnekliğin anahtar rolünü oynadığı yeni gelişmekte olan pazarlara yönelik sofistike ürün ve hizmetler geliştirilmesine katkıda bulunur (Tushman ve O'Reilly, 1996:8-30).

Bazı araştırmacılar bilgi süreçlerinde yer alan çatışmalar, idari rutinler, yönetsel davranışlar ve eş zamanlı üstün yeteneklilikle ilgili yapılandırılmış koordinasyon mekanizmaları gibi çeşitli kaynaklardan gelen başarısızlıkların nedenlerini fark ettikten sonra, dikkatlerini ardışık üstün yetenekliliğe yoğunlaştırdılar. Ardışık üstün yeteneklilik, şirketlerin eksplorasyon ve eksplotasyon çabalarını farklı zamanlarda sergilediklerinden dolayı birbiriyle çelişen faaliyetlerin eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesinin yaratmış olduğu zorluklardan kaçınılmasını sağlayabilir. Bu noktada şirketler için gerekli olan mekanizma, bu her iki faaliyetin dengelenmesinden daha ziyade, eksplorasyon faaliyetlerinden eksplotasyon faaliyetlerine ne zaman geçileceğinin önceden belirlenmesidir (Gupta ve diğ., 2006:693-706).

Kaynak-tabanlı görüşün ardındaki temel ilke şirketin kaynak demetinin, pazarda elde edilmesi hedeflenen rekabet avantajlarının ve ortaya konulması beklenen üstün performansın ardındaki itici güç olarak hizmet edebilmesi için bir veya daha fazla yetenek üretebilmesi gereğidir. Hâlihazırdaki araştırmalar en değerli kaynaklar arasında dinamik yeteneklerin de olduğunu göstermektedir. Dinamik yetenekler, şirketin benimsediği strateji ile değişen rekabet ortamı arasında gerekli uyumu sağlar ve şirketin yetenek tabanının yeni değer yaratan stratejiler oluşturabilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların entegrasyonu, uyarlanması, yeniden yapılandırılması, edinilmesi ve uygulamaya konulması süreçleriyle yetenek tabanının değiştirilmesini olası hâle getirir. Diğer taraftan şirketin dinamik yeteneklerinin eksploratif ve eksplotatif stratejiler arasında ritmik bir şekilde geçiş yapılmasına katkıda bulunacağı söylenir (Brown ve Eisenhardt, 1998).

Şirketlerin sahip oldukları değişimi gerçekleştirme kapasitesi, şirketin yeni yeteneklere ve yeni fırsatlara uyum sağlamanın yanı sıra yeni yetenekler edinmesine olanak veren bir örgütsel yetenektir (Judge ve Elenkov, 2005:893-

201). Değişimi gerçekleştirme kapasitesi, örgütsel değişimin harekete geçirici unsurunu dört örgütsel boyuta entegre eder. Bu boyutlar ise (1) bir lider ve takipçisi arasındaki kutuplaşma; (2) inovasyon ve hesap verebilirlik arasındaki kutuplaşma, (3) üniter ve dağıtılmış bir liderlik kutuplaşması ve (4) bir düşünce ve eylem kutuplaşması olarak sıralanır. Değişimi gerçekleştirme kapasitesine ilişkin boyutlar, madalyonun öteki yüzü olarak hizmet eden kavramları temsil eder. Örneğin, hesap verebilir bir kültür, inovasyona değer veren bir boyutu tamamlar. Yani, her bir boyut, organizasyonel öğrenmeyi destekleme ve çabaları değiştirmede etkili olabilecek düzeyde tamamlayıcı bir boyutu gerektirir (Meyer ve Stensaker, 2006:217-231).

4.6. Örgütsel Yetenekler, Eksplozasyon ve Eksplozasyon Stratejileri

Eksplozasyon stratejisi, müşterilerin ihtiyaçlarının anlaşılması ve onlar için değer yaratılması suretiyle hizmet edilmesini ifade eden bir referans çerçevesi olarak tanımlanır. Yine eksplozasyon stratejisinin, pazardan elde edilen bilgilere dayalı olarak müşteri ihtiyaçlarına cevap verilebilmesi amacıyla gerekli üretimin, dağıtımın ve pazarlama çalışmalarının gerçekleştirilmesini kapsayan örgüt çapında bir süreç olduğu ifade edilir. Yetenek olarak da nitelendirilen eksplozasyon stratejisi pazar gereksinmelerinin, şirketin müşterilerinin, kanal üyeleri ile tedarikçilerin ilişkilendirilmesi suretiyle rekabet edebilme olanağı sağlayan örgütsel bir çabadır. Pazarlama ile ilgili şirket yeteneklerinin müşteri hizmetleri, ürünü markalama, yeni ürünlerin geliştirilmesi, ilişkisel varlıkların yönetimi (müşteriler, ağlar, tedarik zinciri) ile fikri mülkiyet olduğu bilinir. Bu kapsamda da eksplozasyon stratejisini uygulayan şirketlerin müşterileriyle sıkı bir uyum sağlamaları ve söz konusu uyum sürecinin değerli ve nadir rekabet üstünlüklerini yaratacağı beklentisinde oldukları görülür (Judge ve diğ., 2008:915-926).

Şirket yönetimleri için eksplozasyon stratejisi beraberinde, yöneticilerin enerjilerinin denenerek ortaya çıkarılan yaratıcılık potansiyelinin inovasyona odaklanmasıyla değer yaratılmasına dönük farklı bir yaklaşımı da barındırır. Yeni pazarların belirlenmesi ve bunlara şirket ürünlerinin sunulmasında çeşitli riskler söz konusu olur ve şirketlerin böyle risklere karşı önceden harekete geçmesini sağlayacak proaktif bir davranış sergilenmesi gerekir. Eksplozasyon stratejisi inovasyon tarafı ağır basan ürünler ortaya konulması, yeni teknolojiler geliştirilmesi ve keşfedilmesi ile henüz değerlendirilmeyen pazarların belir-

lenmesi gibi konuları kapsadığı görülür. Eksplozasyon stratejisinden farklı olarak keşif stratejisi, şirketin mevcut müşterileriyle gevşek düzeyde ilişkilerinin sürdürülmesini ve pazara uyumlu bir sürecin izlenmesini gerektirir. Keşif stratejisinin ardında yatan temel fikir, şirketlerin gevşek bağlanmalarını devam ettirerek esnek kalabilmeleri, içinde oldukları dinamik ortama uyum sağlamanın yanı sıra fırsatları ele geçirerek pazar çevresinde ortaya çıkabilecek uzak mesafedeki tehditlerden kaçınmalarıdır (Danneels, 2003: 559-576).

Şirketlerin yeni bölgeler keşfederken (yeni teknolojiler, pazarlar, ürünler veya iş modelleri) hâlihazırda yerine getirdikleri işlerinden en etkin bir şekilde faydalanabilme yeteneklerinin pazarda sergileyebilecekleri önemli rekabet başarısı kaynaklarından birisi olduğu ileri sürülür. Bu iki ayrı faaliyet arasında bir “denge” elde edilmesinin gerekli olduğu organizasyon teorisi, yönetim ekonomisi, uluslararası işletmecilik ve stratejik yönetim de dâhil olmak üzere bu alanlardaki pek çok yazar tarafından önerilir. Ancak, şirketlerin bu dengeyi sağlamaları aynı zamanda yönetimlerinin merkezi bir paradoksu olarak karşımıza çıkar (Eisenhardt ve Martin, 2000:1105-1121).

Yakından bakıldığında bu durum, şirketin hâlihazırda faaliyette bulunduğu sektörde etkin ve etkili bir şekilde çaba gösterebilmesi için gereksinmiş olduğu zihniyetler, yapılar ve süreçlerin temelinde farklı olmasından dolayı ortaya çıkar. Sözü edilen zihniyetler, yap ve süreçler de çoğu zaman önceden belirlenen keşif düzeyine ulaşabilmek için gerekli olan faaliyetlerle çatışma hâlinde olurlar. Şirketlerin yaşamış oldukları bu paradoksa çözüm olarak Burns ve Stalker (1961), yeni ürünler geliştiren yani keşfata odaklanan kuruluşların organik bir mimariye sahip olması gerektiğini, hâlihazırda işleminde etkinlik ve verimlilik düzeylerine odaklanan keşif yönelimli şirketlerin ise mekanik modeli benimsemelerini önermişlerdir (Benner ve Tushman, 2003:238-256).

Burns ve Stalker (1961), Woodward (1965) ile Lawrence ve Lorsch (1967)'un çalışmalarının ardından Galbraith (1973), görevin belirsizliği ve/veya çeşitliliği arttıkça, karar verme ve işleri yerine getirme sırasında ihtiyaç duyulan bilgi miktarının kapsamının ne olabileceğini tartıştı. Belirsizlik organizasyon tasarımcıları için temel bir kavramdır. Kuramsal düzeyde dış ortamın belirsizliği ve görev belirsizliği olmak üzere iki belirsizlik kaynağı vardır. Dolayısıyla, organizasyon yapısının uygun bir şekilde tasarımı bu iki bağlamsal

değişkene bağlıdır. Dış çevrenin belirsizliği ile ilgili olarak Thompson (1967), Lawrence ve Lorsch (1967) gibi yazarlar, örgüt yapılarının karşılaştıkları dış ortamların özelliklerine göre farklılaşmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Bu argüman özellikle, şirketlerin birden çok çevrede rekabet eden birbirinden ayrı iş birimlerine etkin olarak uygulanabilir. Şirket kapsamındaki iş birimleri farklı pazar bölümlerine odaklı sektörlerde rekabet ederler ve her biri farklı çevresel belirsizlik düzeyleriyle karşı karşıya kalırlar. Oldukça karmaşık bir çevre içinde rekabet eden şirketler, karşılaştıkları yüksek oranda bilgi işleme gereksinimine yeterince odaklanarak çevrelerindeki değişikliklere hızlı ve esnek bir şekilde cevap verebilmek amacıyla merkezi olmayan bir örgüt yapısına ihtiyaç duyarlar. Bunun aksi olarak düşük seviyede karmaşıklık düzeylerinde rekabet eden şirketlerin daha merkezi bir kontrol sistemini benimsemeleri olağandır (Gupta ve Govindarajan, 1986:695-714).

Şirketler düşük maliyetli ürünlere yönelirlerken farklılaştırma stratejisi izleyerek eksplorasyon ve eksplotasyon süreçleri arasındaki zorlu geçişleri uzlaştırmaya çalışırlar. Bu kapsamda şirketlerin yeni ürünleri keşfetmeye çalışırken işlerini verimli bir şekilde yerine getirmeye odaklandıkları görülür. Diğer taraftan şirketler, geleceğe yönelik projelere yatırım yaparlarken olgunlaşmış işlerinin yanı sıra karşılarına yeni çıkan fırsatları da başarıyla değerlendirmeye çalışırlar. Çeşitlendirme stratejisi izleyen firmalar, portföy içindeki birimlerin birbiriyle çatışan stratejik zorunlulukları söz konusu olduğunda, zorlu ticari ilişkilerin uzlaştırılmasını gerektiren bir durumla karşılaşılır. Diğer taraftan, çeşitlendirme stratejisini izleyen şirket birimlerinin her birinin dış çevrelerinde farklı düzeylerde dalgalanmalarla karşılaştıkları ve genellikle farklı işletme stratejileri izledikleri ve ardından şirket merkezinin bu birimleri etkin bir biçimde yönetebilmek amacıyla kendine özgü yönetim mekanizmaları olduğu belirtilmektedir (Govindarajan ve Fisher, 1990:259-285).

Çapraz fonksiyonel üstün yeteneklilik stratejisi, yeni pazar dilimlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesine yöneliktir ve ürünlerin yüksek oranda verimlilikle üretilmesi sürecinin pazar araştırmasıyla bir arada yönetilerek gelir performansının arttırılmasına odaklanır. Ürün eksplorasyonu ve pazar eksplotasyonunu bütünleşik bir çerçevede ele alan çapraz fonksiyonel üstün yeteneklilik, müşterilere üstün kalitede değer sunma ve bu değer artırılabilmesi amacıyla yeni ürünler geliştirilmesine odaklanan bir stratejidir. Şirketin uygulamış olduğu stratejiler, yeni değer paketlerine odaklanıyorsa şirketin gelir perfor-

mansında beklenen iyileşmeleri sağlayabilmelidir. Hâlihazırdaki müşterilerin elde ettikleri değerin artırılması hedefi dikkate alındığında, pazar eksplotasyonun rolünün müşterilerin henüz ifade edilmemiş ihtiyaçlarının yanı sıra henüz saklı olan ve onları tatmin edecek ürünlerin araştırılması çabalarının harekete geçirilmesi olduğu söylenir. Ürün eksplorasyonu ve pazar eksplotasyonunu bütünleştiren çapraz fonksiyonel üstün yeteneklilik stratejisi kararlı müşteri tabanını hedefler. Söz konusu strateji, şirketin ürün seçimi ve bunların üretime dönüştürülünceye dek korunması için açık geri bildirim döngülerini sağlar ve deneme yanılma odaklı ürün testlerine olanak verir (O'Reilly ve Tushman, 2008:185-206).

4.7. Üstün Yetenekli Şirket Stratejisi Olarak Esneklik

Stratejik yönetim teorisi, Selznick'in (1948; 1957) ve Penrose'nin (1959) ilk çalışmalarından bu yana kuvvetli şekilde evrilerek gelişen farklı bir tarihe sahiptir. Strateji alanı, liderlik ve karar verme üzerine odaklanan "içsel" odaklı perspektiften bir sarkaç gibi ilerleyerek Porter'ın (1981) endüstriyel ekonomi paradigmaları tarafından yönlendirilen "dışsal" odaklı bir perspektife yönelmiştir. Kaynak tabanlı görüş bakımından ele alındığında yaşanan bu süreç, şirketin içerisine doğru bir dönüşü ifade eder (Eriksson ve diğ., Sharma 2000:307-328).

Stratejik şirket davranışı, organizasyonun rekabetçi pazar ortamlarında liderliğini devam ettirecek şekilde karmaşıklığa, değişime ve belirsizliğe uyum sağlamaya çalıştığı adeta bir dizi yolculuktan sonra yatağında akan nehir metaforu ile ifade edilmiştir. Bu analogi, bazı firmaların neden başarısız olurken bazı firmaların neden başarılı olduğunu açıklamak için bir araç olarak ortaya çıkmıştır ve bir dönemde başarılı olan firmaların takip eden yıllarda neden düşüş gösterdiği de böylelikle anlaşılmaktadır. Esneklik genellikle, kurumsal stratejinin bileşeni olarak değil, beklenmedik bir biçimde hayatta kalmayı açıklamada başvurulan bir bilgi tortusu olarak ortaya çıkar (Brand, 2009:605-612). Esneklik, sistemin tolere edebileceği ve dinamik biçimde devam ettirebileceği değişime veya beklenmedik iniş çıkışlara göre hızla iyileşebilme yeteneğidir (Gunderson ve Holling, 2001).

Öte yandan esnekliğin "muazzam stres ve değişim koşullarında sağlam kalabilme kapasitesi" olarak tanımlanması mümkündür. Strese karşı koyabilme

yeteneği, gerilme davranışıyla ilişkiden kaçınırken tepki verme yeteneğine dönüştürülür. Çekirdek fiziğinde ve mühendislikte dayanıklılık, sistemin arızayı absorbe etme ve ardışık olarak dengeye dönme kabiliyetidir. Bu bakımdan mükemmel bir esnek sistem, bu nedenle, emilen herhangi bir enerjinin, herhangi bir kayıp olmadan yayılabildiği ve sistemi bir önceki kararlı duruma döndürdüğü mükemmel elastik bir mekanik sistemdir. Örgütsel esneklik, bir dizi sosyal beceri olarak tanımlanır ve örgüt üyelerinin esneklik davranışının temelini oluştururken azami düzeyde strese rağmen değişime hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilecek çalışanları gerektirir (Rioli ve Savicki 2003:228).

Günümüzde şirketler, rakiplerin ve iş dünyasındaki diğer aktörlerin faaliyetlerinden kaynaklanan benzeri görülmemiş değişimlerle dolu ortamlarda faaliyet göstermektedir. Bundan dolayı, hayatta kalabilmek ve şirketin varlığının sürdürülebilmesi için, rekabet eden firmaların karmaşık durumlar karşısında stratejik biçimde yanıt verebilmelerine olanak sağlayacak gerekli yeteneklerle donatılmaları gerekmektedir. Şirketlerin, düşük kalitedeki hizmetlerinin ortaya çıkardığı sorunlar sebebiyle tüketici şikâyetlerinin sürekli artmasıyla özellikle hizmet sektöründeki şirketlerin tespit edilen şikâyetlere kalıcı çözümler sunabilmek amacıyla yeni yaklaşımlar, uygulamalar ve yöntemler geliştirmeleri zorunlu duruma gelmiştir. Bu algılanan ihtiyaçlara hızlı bir biçimde cevap verebilecek şirketlerin diğerlerine göre rekabet üstünlüğü sağlayacağı ve daha da esnek duruma gelecekleri açıktır (Onwughalu ve Amali, 2017:27-34).

Geçen yirmi yılda değişim sürecine ilişkin faaliyetlerin şirket yöneticilerinin üstlenmeleri gereken paradoksal bir görev olduğu belirtilmiştir. Rekabet ortamının gereklerine ve tüketici taleplerine cevap vermenin zor olduğu bir dönemde şirketin bir yandan varlığını devam ettirmeye odaklanması ve öte yandan büyüme çabalarını devam ettirmesi paradoksal bir durum ortaya koymaktadır. Örgüt teorisinde üstün yetenekli şirketlerin mevcut iş taleplerine verimli bir şekilde uyum sağladıkları aynı zamanda rekabet ortamındaki değişimlere etkili bir şekilde adapte olabildikleri ifade edilmiştir. Bu türden işletmelerin değişim dönemlerinde ve karmaşıklık düzeyindeki ortamlarda büyümeye geçtikleri ve başarılı oldukları söylenir. Üstün yetenekli şirket davranışıyla birlikte devrimci değişimlerin yaratılarak devam ettirildiği, bunun sürdürülerek rekabet üstünlüğünün kazanıldığı, tüm bunların yanında eksploratif ve eksplotatif inovasyonların olanaklı duruma geldiği görüldüğünden bu şirket yapısının ti-

cari kuruluşların hayatta kalması için gerekli olduğu ifade edilebilir (Mickers, 2011).

Şirkette mevcut örgütsel yeteneklerin iyileştirilmesi eksplotasyonu sınırlandırırken, potansiyel yeterlilikler ve fırsatların ortaya çıkarılmasına ilişkin bilgi araştırması eksplorasyon faaliyetini bütünleşik duruma getirmektedir. Şirketin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, eksplotasyon ve eksplorasyon faaliyetleri arasında arzu edilen bir optimallik derecesinin ne kadar iyi dengede tutulduğuna bağlıdır. Bu perspektiften hareketle üstün yeteneklilik, eksplotasyon ve eksplorasyon süreçlerinin ikili arayışı olarak ifade edilmiştir. Örgütsel üstün yetenekliliğin ne olduğunun daha net bir biçimde açıklanabilmesi için iki boyut geliştirilmiştir. Bunlar denge ve birleştirici boyutlardır. Denge boyutuyla, şirketlerin eksplotasyon ve eksplorasyon faaliyetleri arasında gerekli dengenin sağlanamaması durumunda başarısızlığın kaçınılmaz olduğu söylenerek, söz konusu süreçler arasında optimal dengenin kurulmasıyla birlikte şirketin kurumsal esnekliğinin temin edilebileceği vurgulanır. Eksplotasyon şirketin sahip olduğu bilgi kapasitesinin yüksek performansla değerlendirilebilmesi için yeni uygulama alanlarının ortaya çıkarılmasını amaçlar. Eksplorasyon ise şirketin gelecekteki uygulamalarında kullanılabilecek inovasyonların hangileri olduğunun araştırıldığı, eksplorasyon ve eksplotasyon arasında pozitif bir etkileşimin sağlandığı bilgi arayışının değer yaratıcı bir parçasıdır (Onwughalu ve Amah, 2017:27-34).

Esneklik güdümlü şirket yönetimi, kazanç kapasitesini kalıcı biçimde bozabilecek gelişmelere karşı sürekli tetikte olunarak beklenmedik bir şekilde karşılaşılan alt üst oluşlara optimal bir davranışla uyum sağlanması çabasıdır. Bununla birlikte şirketlerin esneklik yönetimi süreçlerine ilişkin mekanizmalar uygulanmaya başlandığında optimizasyon düzeyinden uzaklaşılırken verimlilik ve adaptasyonu dengeleme yeteneği olarak entegrasyon ve çeşitliliğin geliştirilmesi gerekir. Şirketler eksplotasyon ve eksplorasyon arasında karşılaştıkları dalgalanma ve dönüşüm süreçlerinde ilerlerken sorgulama odaklarını sistemin verimliliğinden dengeye doğru yönelterek şirket için kritik olan sistem fonksiyonlarının ve yararlanılan süreçlerin devam ettirilmesine vurgu yapılıp (Gunderson ve Holling 2001).

Üst düzeyde esnek organizasyonlar, güvenilirliğin verimlilikten daha önemli olduğu kuruluşlardır. Bu organizasyonlarda karşılaşılabilecek başarısızlıklar hızla geniş çapta hasara yol açabilir. Bu tür sistemlere örnek olarak nükleer güç

jeneratörleri, uçak operasyonları, hava trafik kontrol sistemleri, acil tıbbi tedavi, sürekli faaliyetini devam ettirme durumunda olan firmalar ve orman yangını söndürme ekipleri verilebilir. Bu tür organizasyonların benzersiz özelliği, istisnai bir şekilde yüksek maliyet-başarısızlık oranı ilişkisi nedeniyle eksplorasyon örgütsel öğrenme için alternatif bir seçenek değildir. Yüksek düzeyde esnek yapılar, oldukça gelişkin durumsal bir farkındalığa ve özellikle emekleme dönemlerinde problemlili durumların tolere edilmesinde yardımcı olan operasyonel bir duyarlılık düzeyine sahiptir. Bu türden örgütler, hatalar ortaya çıktığında bunların sayısını en aza indirebilmek veya daha küçük ölçeklerde bunların yönetimini gerçekleştirerek kapsamlı çöküş durumlarından kaçınmak için gelişmiş yapısal kültürel mekanizmalara sahiptir (Weick ve Sutcliffe, 2001).

4.8. Esnek Şirket Mimarisinin Çerçevesi

Esneklik kavramının doğası, mevcut bir sistemin çevresine uyarlanması ya da karşılaşmış olduğu herhangi bir duruma karşı direnç göstermesi biçiminde söz konusu olan “ikiliği” kapsayan bir bakış açısının benimsenmesi ilgili kavramın stratejik bir şekilde kullanılmasına etki edecektir. Sistem tarafından esnekliğin sergilenmesi tek başına bir hedef olamaz. Esnekliğin ele alınmasında stratejik bir ağ yaklaşımının uygulanması etkili sonuçlar ortaya çıkarabilir. Böylece esneklik, şirketin içerisinde çok sayıda aktörün çaba göstermiş olduğu karmaşık bir ağdaki etkileşimlerinden kaynaklanarak ortaya çıkan dinamik bir özelliktir. Bu noktada organizasyon sistemi, herhangi bir ürün ya da hizmet sunmak amacıyla bir dizi faaliyeti yürütmek üzere sistematik olarak düzenlenmiş bulunan ve yönetilen birbiriyle ilişkili aktörler ağı biçiminde tanımlanabilecek temel bir analiz birimi hâline gelir. Bu tanımla, örgütsel sistemlerin sınırlarının her zaman yasal sınırları ile uyuşmayacağı anlaşılmaktadır. Organizasyon, sosyo-ekolojik ortamı ile etkileşime giren açık bir sistemdir. Bu nedenle, bireyleri, kurumları, sosyal ağları ve doğal sistemleri içine alabilen daha geniş bir örgütsel paydaşlar ağıyla iç içe geçmiş entegre bir sistemdir. Organizasyon sisteminin sürekli olarak dört boyut içerisinde dalgalandığı görülür (Limnios ve Mazzarol, 2011:1-16).

- **Uyum Yeteneği Boyutu:** Uyum konusunda başarılı olan sistemler, yüksek çıktı düzeyi sergilerler ve adaptasyon konusunda yüksek direnç göstergelerine sahiptir. Uyum yetenekli şirketler, değişen bir çevre içinde ortaya çıkan gereksinimleri karşılamak için gerekli olan şirket

içi ve dışı örgütsel becerileri yeterince sergileme, kaynakları ve fonksiyonel yeterlilikleri uyarlama, bütünleştirme ve yeniden yapılandırma da stratejik sonuçlara varılmasını sağlayacak bir dizi dinamik yetenek geliştirmiştir. Bu şirketlerin benimsedikleri iş modeli kazan-kazan ilişkilerinin geliştirilmesini, kurumsal faaliyetler üzerinde yüksek düzeyde paydaşların rızalarının alınmasına olanak veren başarılı müzakereler gerçekleştirilmesini ve iş birliği hâlindeki paydaşların ihtiyaçlarının büyük bölümünün karşılanmasını sağlar. Uyumcu şirketler, faaliyette bulundukları iç ve dış çevrelerini gözden geçirmelerine, mevcut yetkinliklerden etkili bir şekilde yararlanmalarına ve yeni yeteneklerin keşfedilerek denge içerisinde inovasyonlara odaklanmalarına ve uyum sağlamaya dönük yapı ve süreçler geliştirmiştir. Bir diğer ifadeyle bu şirketler fonksiyonel momentumu başarıyla sergileyen organizasyonlardır (Miller ve Friesen, 1980:591-614).

- **Kırılganlık Boyutu:** Güvenlik açığı olan sistemler, paydaş memnuniyetini sağlayan ancak belirli koşullar altında değişime açık durumu gelir. Söz konusu koşullar dışarıdan, içeriden veya her ikisinin birleşimi hâlinde ortaya çıkabilir. Kırılganlık düzeyi yüksek olan sistemler, kurumsal bağımlılıklarını gizleyebilen ancak savunmasız kaldıkları noktalarda da geçici bir başarı sergileyebilen sistemlerdir. Şirketlerde kurumsal bağımlılığın düşük yatırım düzeyinden kaynaklanabileceği belirtilir. Örgüt teorisinde buna benzer bir kavram, kaynak bağımlılığı ve yatırım teşviklerinin tekrar tekrar yapılmasıyla kronik bir duruma dönüşen kaynak katılığıdır. Tüm bu durumlarda, dış kaynak sağlayıcıları ve piyasa güçleri sistemin stratejik düzeydeki tercihlerini biçimlendirir, sınırlandırır ve bunların sonucunda da şirketin yatırım yapma isteğinin zayıfladığı gözlenir. Şirketler hâlihazırda uyguladıkları iş modeli rakiplerin tehdidi ile karşılaştığında kaynak katılığı yerini ataletten kurtulmaya ve yeni kaynaklara erişme motivasyonuna bırakır (Gilbert, 2005:741-763). Güvenlik açığı düzeyinde bulunan kırılgan sistemler, dış çevrelerinden süratle etkilenirler. Hükûmet uygulamaları, demografik değişimler, sosyokültürel algı, teknolojik gelişmeler, doğal çevrede meydana gelen değişiklikler, sermaye piyasası değişimleri, iş gücü piyasası değişimleri ve düzenleyici değişiklikler gibi iniş çıkışlar kırılganlığı pekiştirici bir role sahip olur (Feldman 2006).

- **Katılık Boyutu:** Katılık düzeyinde yer alan sistemler, iş birliği hâlindeki paydaşlarının önemli bir kısmının taleplerine cevap veremezler. Sistem performansında düşüş, satışların, kârlılık veya üretkenlik rakamlarının düşüşü, artan personel devri, müşteri memnuniyetsizliği, kamu algısının azalması gibi pek çok olumsuz gelişmeye yol açabilecek bariz belirtiler vardır. Ancak, bu işaretlere rağmen, sistem inkâr davranışı sergileyerek bir değişim veya yeniden örgütlenme çabasına girmez. Bunun nedeni, katılık düzeyi yüksek bir sistemin etkili savunma mekanizmalarını (mevcut yapıyı ve işlevleri koruyan süreçleri) geliştirmede üst düzeyde başarılı olması veya yeniden yapılanmayı uygulamaya geçirmek için yeterince sermaye kapasitesine sahip olamamasıdır. Katılık boyutu gelişkin sistemler, uzun zaman dönemleri boyunca hayatta kalmada başarılı olurlar ancak kazaların yaşanması gibi durumlarda genellikle hayatta kalamazlar (Holling 2001, s. 396). Böylesi sistemler geçmişte uyguladıkları stratejileri sürekli bir şekilde güçlendirirken değişen piyasa koşullarından uzaklaşırlar. Bu durum, şirketlerin yatırımlarının altında yatan kalıpları ve akıl setini değiştirememeleri sebebiyle ortaya çıktığından rutin sertlik şeklinde isimlendirilir. Aynı zamanda şirketlerin yeni piyasaya girenler ve rakiplerin inovasyonları karşısında esnek olmadıkları, alt ürünleri veya süreçleri de kilitledikleri rota-yol bağımlılığı sürecini de yansıtır. Bu şirketlerin geçmiş başarılarının kendi çöküşlerini de hazırladığı “Icarus paradoksu” olarak bilinen bir olgu hâline gelir. Katı monokültürlerin ve dar strateji odağının gelişimi genellikle, örgütsel öğrenmeye odaklanılabilmesi amacıyla oldukça aşırı şekilde eksplotasyona bağımlı olunmasıyla desteklenir (Gilbert, 2005:741-763).
- **Geçicilik Boyutu:** Geçicilik boyutuna üst düzeyde odaklanan sistemler oldukça belirsiz bir gelecek yaşar. Dışsal rahatsızlıklara uyum sağlama çabalarında genellikle yapısal veya prosedürel değişikliklere maruz kalırlar. Burada, esnek ve dışsal iniş çıkışlara kolayca uyarlanabilen sistemler arasında bir fark vardır. Bu nedenle, bu boyutta yer alan sistemler yüksek direnç seviyelerine sahiptir. Çok esnek olmasına rağmen, geçici sistemler son derece kararsızdır. Bu sistemler bulundukları çevreye kararlı bir şekilde adaptasyon sağlayabilir ya da çevreye uyum durumundan hızla uzaklaşabilirler. Sistem herhangi bir problemle karşılaşılması durumunda tamamen tahrip olabilir veya daha az üretken

bir yapıya da dönüşebilir. Şirketler erken yaşam döngüsü basamaklarında, yüksek seviyelerde paydaş memnuniyeti sağlayamadıklarından ve karşılaşabilecekleri farklı durumlara karşı dayanıklılık konusunda zayıf olduklarından dolayı geçicilik boyutuna ilişkin özellikleri sergilerler. Diğer taraftan, önemli bir yeniden yapılanma sürecinden geçen şirketlerin değişim sürecinin başarısızlık riskini en aza indirmeye ve gerekli direnç düzeyini sağlama becerisine bağlı olarak, bu aşamayı daha kısa veya daha uzun sürelerde geçebildikleri söylenir (Limnios ve Mazzarol, 2011:1-16).

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÜSTÜN YETENEKLİ ŞİRKETLERDE ENTELEKTÜEL SERMAYE

Etkili ve verimli bilgi yönetiminin, uzun dönemde rekabetçi özelliğini devam ettiren şirketler bakımından elde edilmesi hedeflenen başarıları belirleyici bir faktör olduğu söylenir. Şirketlerin pazardaki başarısının onun sahip olduğu fiziksel varlıklarından daha çok entelektüel yetenekleriyle söz konusudur. Bu durum şirketlerin pazardaki başarı düzeylerini arttırabilmelerinde bilgiden faydalanabilme kapasitelerinin oldukça kritik bir avantaj hâline geldiğini göstermektedir. Bununla beraber şirketlerin ne kadar değerli olduklarının belirlenmesi giderek karmaşıklaşan bir konudur. İmalata dayalı bir ekonomide şirketlerin değerlemeleri ağırlıklı olarak onların fiziksel ve finansal varlıklarının sahip olduğu değerlerle belirlenir. Şirket değerinin ortaya çıkarılmasında mobilya, demirbaş ve ekipman gibi örgütsel fiziksel varlıkların göreceli olarak kullanılmaları kolaydır. Fiziksel varlıklar somuttur. Açık bir pazarda satın alınabilir ve satılabilirler. Bunların zaman içerisinde değerlerini kaybetme eğiliminde olduğu görülür. Küresel ekonominin fiziksel varlıklarla müşteri değeri yaratılmasına dayanan endüstriye dayalı ekonomiden bilgi tabanlı bir ekonomik sisteme geçtiği söylenmektedir (Eftekharzadeh, 2008:44-58).

Şirket açısından eylemlere etkisi ve yarattığı sonuçları bakımından hayati bir öne taşıyan bilgi, pazarda rekabet üstünlüğünün elde edilmesi ve bunun devam ettirilmesinin de temel anahtarını oluşturur. Bilginin, giderek şirket için potansiyel bir rekabet üstünlüğü kaynağı biçiminde kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Şirketlerin rekabet güçlerini koruyabilmeleri bakımından bilginin stratejik olarak önemli bir varlık olduğunun altı çizilmektedir. Değerli bir kurumsal kaynak olarak kabullenilen bilgi, şirketlerin pazarda sürdürülebilir ve kalıcı rekabet üstünlüğü yaratmalarında en değerli kaynak olarak gösterilir

(Nonaka ve diğ., 2000:1). Bilgiye dayalı bir ekonomide, şirketlerin değerinin onların sahip oldukları bilgi varlıklarının değerine göre belirlendiği ifade edilir. Bu ekonomik yapıda bilgi ve entelektüel sermaye şirketler için birincil üretim ve değer kaynağı olarak karşımıza çıkar. Fiziksel varlıklardan oldukça farklı olarak bilgi varlıklarının nicelleştirilmesinin daha zor olduğu bilinmektedir. Söz konusu varlıklar somut değildir. Açık bir pazarda alınıp satılmazlar. Fakat zaman içerisinde değer artışlarına sahip olma eğilimi gösterirler. Şirketin sahibi olduğu bilginin değeri, onun borsada geçerli değeri aracılığıyla örgütsel değere katkıda bulunur. S&P 500 şirketlerinin piyasa değerlerinin onların defter değerlerinin altı katından fazla olduğu ifade edilir. Şirketlerde maddi olmayan duran varlıklarca temsil edilen bilgi sermayesine ilişkin yatırım değerinin yaklaşık 1 trilyon doları bulunduğu söylenmektedir. Ayrıca şirketteki maddi olmayan duran varlıkların bir kısmının kuruluşun piyasa değerinin yüzde 40'ı düzeyinden yüzde 80 düzeyine yükselmiştir. Şirketler için maddi olmayan duran varlıklar, onların rekabet üstünlüğü ve meşru bir sermaye kaynağı olması bakımından tek başına itici bir güç hâline gelmiştir (Stewart, 2003). Çalışmanın bu bölümünde bilgi, bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye kavramları üzerinde durularak, üstün yetenekli insan sermayesi ve sosyal sermaye konularına odaklanılarak üstün yetenekli şirketlerde entelektüel sermaye yönetimi süreci ve bu şirketler bakımından önemi gibi konularda açıklamalarda bulunulacaktır.

5.1. Bilgi, Bilgi Yönetimi ve Entelektüel Sermaye Kavramları

Şirketlerde bilginin kullanılması ve etkin bir şekilde yönetilmesi konusu yeni değildir. Bilgi, strateji alanındaki çok sayıda yaklaşımda örtülü veya açık bir şekilde önemli rol oynar. Örgütsel öğrenme ve kurumsal hafızanın, bir örgütün bilgiyi elde edip aktarmada yararlandığı süreçler olduğu görülmektedir. Kaynağa dayalı görüşü savunan yazarlar, bilginin bir organizasyonun sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağını oluşturma potansiyeli olan stratejik bir varlık olduğunu söylemektedirler. Sosyal sermaye kuramının, şirket içerisindeki bireylerin sosyal etkileşimlerine dayanan bilginin yaratılması ve bunun aktarılmasına odaklandığı ifade edilir. Diğer taraftan bilgiye dayalı organizasyon yaklaşımı, bilgi entegrasyonun boyutlarını ortaya koyar. Günümüzün bilgi ekonomisinde, şirketler için maddi duran varlıkların oldukça nadir şekilde rekabet üstünlüğü sağladıklarından dolayı geçici bir etkiye sahip oldukları söylenmek-

tedir. Şirketlerde bilgi, maddi varlıklara göre daha önemli role sahip olduğundan dolayı oldukça önemli bir stratejik kaynak durumuna gelmiştir. Şirketlerin artık değer yatan bilgileri üretebilmeleri ve bunu etkin bir şekilde kullanabilme yetenekleri konusunda rekabet ettikleri görülüyor (Kipley ve diğ., 2008:21-42).

Bilginin edinilmesi ve paylaşılması somut bir sürece işaret etmez. Bu nedenle bilançoda varlık olarak görünmez. Şirketin yararlandığı fiziki varlıkların ömrü teknik ve ekonomik boyutlardan sınırlıdır. Söz konusu varlıkların değerlendirilmesi ve ölçülmeleri, şirketin bunlara ilişkin harcamalarının sağlayabilecekleri potansiyel gelirle karşılaştırılmalarına dayanır. Buna karşılık bilginin ömrünün sınırsız olması ve teorik bakımdan değerinin artabileceği olasılığı söz konusu varlığın değerinin açık uçlu olduğunu ispatlamaktadır. Şirket için fiziksel varlıklar söz konusu olduğunda, maddi değeri olan ürün veya hizmet üretiminin bilgi varlığı yaratılmasıyla doğrudan bir ilişkisi yoktur. Mal ve hizmet üretimi amacıyla tedarik edilen üretim girdisini ifade eden unsurların bunların edinilmesi sırasında ortaya çıkan maliyetleri nesnel olarak ölçülebilir. Bilgi varlıkları ise hizmetlere ilişkin önceden belirlenmesi zor olabilecek bir dönem boyunca akması beklenen bilgi stokları olarak tanımlanır. Bilgi varlıklarını değerlendirmek, doğrudan gözlenememesi nedeniyle bir ikilem oluşturur; Onların varlığı sadece onların kullanımlarından ve etkililiklerinden yola çıkılarak saptanabilir. Bu nedenle, somut fiziki varlık sonuçlarının ölçülmesini vurgulayan mevcut prensiplerin aksine, bilgi varlık sonuçlarının ölçülmesi ve anlaşılması, bilgi varlıklarından elde edilen genel örgütsel performans sonuçlarını anlatan farklı bir dizi beceri gerektirir (Boisot, 1998).

5.1.1. Bilgi

Üstün yetenekliliği şirketin pazarla kendi durumu arasındaki açıklığı kapatmaya yönelik olarak hedeflenen çıktıları sağlamaya olanak veren bir süreç şeklinde algıarsak, söz konusu sürece kuruluşun bilgi varlıkları fikrini de ekleyebiliriz (Kang ve Snell, 2009:65-92). Kaynağa dayalı firma görüşü, şirketin rekabet üstünlüğünün onun kontrolü altında olan değerli kaynak demetinden ortaya çıktığını ileri sürer. Kaynağa dayalı firma görüşünün örgütsel bilgi yönetimi ile uyumlu bir teori olduğu söylenir. Bununla birlikte bilginin ne olduğunun tanımlanması zordur. Davenport ve Prusak (1998: 5) bilginin, yeni deneyimleri ve enformasyonu değerlendirerek bir araya getirme sürecinde bir çer-

çeve oluşturan şirketin işlerine ilişkin deneyim, şirkette geçerli olan değerler, bağlamsal bilgi ve uzmanlık kapsamından ortaya çıkan dinamik bir karışımdır. Bilgi, bilgelerin (apprehender) zihninden ortaya çıkar ve uygulamaya dönüştürülür. Örgütlerde bilgi tek başına belgelerde veya depolarda değil örgütsel rutinlerde, şirket uygulamalarında, yararlanılan iş süreçlerinde ve şirket normlarında da saklıdır (Harris, 2001:21).

Webster Sözlüğüne göre bilgi, "tecrübe ya da bir arada sergilenen çabalar aracılığıyla kazanılan aşinalıkla ilgili bir konuda bilgi sahibi olma gerçeği ya da durumudur. Bilgi, işletmenin hedeflerine ulaşması sürecinde etkili bir eylemde bulunabilmesi için kullanılan fikir veya anlayışlardır. Bu bilgi, onu yaratan işletmeye özgüdür. Bilgiyle ilgili anlayış, o anlayışın bilgi ile olan ilişkisini kavramayı gerektirir. Bilgiyi tanımlama girişimlerini değerlendirirken, insan aklının genellikle iki tür bilgiyi algılayabildiğini -akılcı ve sezgisel- hatırlamakta fayda olabilir. Batı'da, sezgisel bilgi çoğu zaman rasyonel bilimsel bilginin lehine değerlendirilir (Denning, 2019).

Şirketler bilgiyi elde etme çabalarında çalışanlardan faydalanırlar. İşlemler ve kayıtlarla birlikte veri ortaya çıkarken, karşılıklı iletişim süreçleriyle de enformasyon ortaya konulur. Şirketin müşterileri için değer ifade eden bilgi belli formlara sahip olan araçlar, takım çalışmaları, üstler, astlar ve uzmanlar ile belirli görevleri bulunan çalışanlar arasındaki etkileşim ve iletişimlerle paylaşılarak aktarılır. Bütün bu insan eylemleri kapsamında bilgi, şirketteki yaşanan deneyimlerin, ortaya konulan değerlerin, birikmiş bilgiye sahip uzmanların, karşılaşılan yeni problemlerin çözümünde yararlanılan deneyimlerin ve değer güdümlü enformasyonun bir araya toplanarak bunların şirketin yararları için değerlendirilmesinde kullanılan bir çerçeve ve onun dinamik bileşimidir. Bilgi yalın bir şekilde bulunmaz, farklı bileşenlerin karışımıyla oluşur, belli bir formu olsa da esnektir. Sezgiler karşısında sözcüklerle bilgiye sahip olunması güçtür. Bilgiyi mantıksal terimlere uyarlamak suretiyle anlamak büyük çabalar gerektirir. Dolayısıyla bilgi çalışanların zihninde yer alırken, onların önceden öngörülemez ve oldukça karmaşık olarak ortaya çıkan yapısının da bir uzantısıdır (Davenport ve Prusak, 1998: 27-28).

Bilgi yaratılması faaliyeti, şirketin sahip olduğu enformasyonun düşük maliyetli, üretken ve verimlilik özelliği olan bir hedefe ulaşılabilmesi için kullanılması olarak ifade edilebilir. Bilginin yaratılması sürecinde, verinin belirli bir formülasyon içerisinde enformasyona dönüştürüldüğü, edinilen enformasyo-

nun da belirli formülasyon içerisinde bilgiye dönüştürüldüğü iki farklı dönüşüm boyutunun olduğu anlaşılmaktadır (Jensen, 2005: 54). Veri belirli sembollerini kapsar ve bunlar çevredeki nesneler, ortaya çıkan birtakım olaylar ya da bunların özellikleri olarak karşımıza çıkar. Şirketlerde veri, izlenilen elde etme, düzeltme, sınıflandırma, hesaplama, özetleme ve içeriğe yönelik uygulanan işlemlerle yeni bir değer eklenerek enformasyon formunu almaktadır. Verinin önemli olduğu ya da fayda sağlayıp sağlayamayacağı konusunda bir fikir geliştirilmesi olanaksızdır (Davenport ve Prusak, 2001: 22-23). Veri kavramını mevcut bir sistemin sergilediği iki farklı durum arasında ortaya çıkan farklılık şeklinde tanımlayabiliriz (Bateson, 1979: 5).

Enformasyonun şirket içerisindeki faaliyetlerde yararlanılan bir belge veya belgelerden oluştuğu, yönetim ile çalışanların iletişimlerinde değiş tokuş edilen işitsel veya görsel özellikteki mesajlardan oluştuğu görülür. İletişim sürecine ilişkin olarak yararlanılan enformasyon setinin alıcısı ve vericisi bulunur. Eğer enformasyon, bilgi yaratılması sürecinde onu değerlendirecek olan alıcının tepkileri üzerinde etkili oluyor veya sürecin ilerlemesi konusundaki fikirlerinde belirleyici bir unsur hâline geliyorsa belirlenen hedefe uygun sonuçlar ortaya koyuyordur. Bir diğer ifadeyle şirketin değer yaratması sürecinde sahip olduğu enformasyonla anlamlı bir farklılık yaratması durumu söz konusudur (Davenport ve Prusak, 1998: 27).

Enformasyonun ortaya çıkarılması için toplanan verilerin onu işleyenler tarafından yapılandırılarak anlamlandırılması gerekir. Şirkette işlemler sırasında elde edilen veriler oldukça dağınık bir durum sergilerken, bunların enformasyona dönüşmeleriyle birlikte belirli bir forma kavuşturulan, şirketin hedeflerine hizmet edecek şekilde düzenlenmiş bulunan ve değer yaratabilecek potansiyeli olan enformasyon söz konusudur (Laudon ve Laudon, 1998:8). Bilgi şirketin bilgisayarlarında, çalışanların hafızalarında veya okudukları kitaplarında yer alabilir. Bilgi çalışanların zihinlerinde bulunur. Bilgi bu özelliğiyle nesnel değildir, çalışanların kendi aralarında tam olarak aktarılamaz. Bilgi, çalışanlar tarafından onun bir önceki formunu ifade eden enformasyon hâline getirilebilir. Şirketlerde bilginin iş süreçleri arasında iletilebilir ve kaydedilebilir biçimine enformasyon denilir. Bu kapsamda enformasyon, bilginin yaratılmasına yönelik eylemlerde yararlanılan bir araç ve aynı zamanda da bilginin ortaya çıkarılmasına dönük bir amaç olmaktadır (Davenport ve Prusak, 1998: 27-28).

Bilginin ve enformasyonun bazen birbirlerinin yerine kullanılması bilginin yeni ve alışılmadık bir anlamda kullanıldığı algısını yaratmasa da kafa karıştırıcı olabilir ve buradaki asıl niyetin bilgiye prestij eklemek gibi kaba bir hedefe de hizmet etmediğini ortaya koyar. Aynı zamanda, bilgiyi bir yerden diğer bir yere aktarmak son derece kolay ve hızlı olsa da bilginin yapışkan olduğu gerçeğini gizlemeye meyillidir: bilgiyi kişiden diğerine aktarmak genellikle çok zor ve yavaş bir süreçtir. Dolayısıyla sürekli olarak bilgiyi entegre etme, iletişim kurma ve bilgiyi üretme becerisini geliştiren bir firma, bilgi varlıklarını, ayrılmaz bir şekilde değerlendirmesinden dolayı öğrenen bir firmadır. Bilgi tarihsel olarak geliştirilen bireysel, karmaşık, dinamik ve benzersizdir. Bu yüzden birden fazla düzeyde mevcut bulunan karmaşık bir yapı olarak karşımıza çıkar. Birbirinden farklı bilgi formlarının değişik biçimlerde sınıflandırıldıkları görülmür. Bu sınıflandırmalardan birisi örtülü ve açık bilgi ayrımıdır. Açık veya kodlanmış bilgi resmi dille iletililebilir özelliği olan bilgidir. Bu pratik bilgi ve beceri anlamında bilgidir. Benzer biçimde örtülü bilgi ise hakkında iletişim kurulması ve harekete geçilmesi zor olan pratik bilgi veya beceri olarak "know-how"dır. Örtülü ve açık bilginin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde var olabileceği ileri sürülmüştür. Aynı zamanda her iki bilgi formunun da gerekli olduğu ve örtülü ve açık bilginin etkileşimi ile sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirme (SECI) modeli aracılığıyla örgütsel bilginin ortaya çıkmasının sağlandığı belirtilir (Gourlay, 2006:1415-1436).

5.1.2. Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi kavramı ve terminolojisinin yönetim danışmanlığı topluluğu içinde filizlendiği görülür. İnternet ilk ortaya çıktığında, bu kuruluşlar hızla, İnternet'in kendi içinde bir alt kümesi olan bir intranetin, bilgiyi erişilebilir kılmak ve onu örgütlerinin coğrafi olarak dağılmış birimleri arasında paylaşmak için harika bir araç olduğunu anladılar. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, gösterge panelleri, uzmanlık alan isimleri ve en iyi uygulamalardan öğrenilenleri içeren veri tabanları gibi araç ve tekniklerle büyük, karmaşık ve dağınık yapıdaki başka şirketlere pazarlayabilecekleri bir ürün olarak nitelendirilen farklı bir uzmanlık alanı yarattıklarını anladılar. Bu yeni ürüne bilgi yönetimi adı verilmiştir. Bilgi yönetimi kavramı ilk olarak, 1987 yılında McKinsey tarafından yapılan bilgi yönetimi ve uygulamaları konusundaki araştırmada kullanılmıştır. 1993

yılında da Ernst ve Young tarafından düzenlenen bir konferansta ifade edilmiştir (McInerney ve Koenig, 2011).

Bilgi yönetiminin kritik öneme sahip bir unsur olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle bilgi yönetimi liderlerinin nitelik ve davranışları, bilgi yönetimine ilişkin üstlenmiş oldukları inisiyatifin başarı düzeyi için belirleyici olur. Bu kapsamda bilgi yönetiminden beklenen performans potansiyelinin sergilenebilmesinde ihtiyaç duyulan beceri ve yetenekler arasında ilham verici bir yaklaşım, rehberlik becerileri, örnek oluşturma (örneğin bilgi paylaşımı), vizyon oluşturma, dinleme, öğrenme, öğretim ve güvenilir ve saygılı bir çalışma ortamı oluşturma yeteneği yer alır. Stratejik düzeyde bilgi yönetimi, firmanın stratejik bilgisini tanımlamayı, stratejik bilgi kaynaklarını ölçmeyi ve izlemeyi, bilgi yönetimi stratejisi geliştirilmesini ve bununla ilgili faaliyetlerin yürütülmesini ve güncellenmesini kapsamına alır. Bu doğrultuda stratejik bilgi yönetimi uygulamaları, firmaların stratejik olarak kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak en önemli bilgi kapsamlarının hangileri olduğunu tanımlamasında bir araç olarak katkıda bulunur (McKeen ve diğ., 2005:661-673).

Bilgi yönetiminin şirket performansının artırılması amacıyla şirketin bilgi tabanından yararlanılması süreçlerini ve bu konuda yapılan uygulamaları ifade ettiği söylenir. Bilgiye dayalı görüş çerçevesinde şirketin rekabet üstünlüğü yaratabilmesi amacıyla bilgi kaynaklarını kullanarak bunları geliştirme yeteneğini sergilemesi gereklidir. Bilgi yönetimi literatürünün bilginin edinilmesi, yaratılması, paylaşılması ve etkin bir şekilde uygulama dönüştürülmesi gibi temel bilgi süreçlerine odaklandığı görülür (Andreeva ve Kianto, 2011:1016-1034).

Öncelikle bilgi yönetimi şirket içerisinde, Ar-Ge'ye olanak verdiği bilinen bilgi ortamının zengin, derin, açık iletişim ve bilgiye erişime odaklı bir şekilde yapılandırılması suretiyle bilginin şirketin her düzeyinde paylaşılmasına dönük kapsamlı bir çabadır. Şirketlerin endüstri sonrası bir dönemde olduğunun ve şirketlerdeki çalışanların tümünün bilgi çalışanları olduğunun farkında olunması gerekir. Bunun da ötesinde araştırmacı personelin en temel bilgi çalışanı olduğu ifade edilir. Peter Drucker bir keresinde ilaç endüstrisinin ürünü'nün hap olmadığını, bunun bilgi olduğunu belirtmiştir. Araştırma sektörü ve özellikle de ilaç endüstrisi, başarılı bir araştırmaya yol açan organizasyonel ve kültürel çevresel boyutların neler olduğunu belirlemeye odaklanarak derinlemesine çaba göstermiştir. Muazzam bir öneme sahip olarak göze çarpan boyutun, yalnızca firma içinde değil, dış dünyayla da zengin, derin ve açık iletişim

kurulması gereğidir. Öyleyse en mantıklı sonuç, aynı şekilde dış dünyayla zengin, derinlemesine ve açık bir iletişim kurulması sürecine bilgi çalışanlarının da büyük ölçüde katılmalarının teşvik edilmesidir ve bu tam olarak bilgi yönetimiyle sergilenmek istenilen bir çabadır (Koenig, 1990:55-56).

Şirketlerin müşterileri için yüksek performanslı değer yaratabilmelerinde bilgi temelli konulara odaklanmaları önemlidir. Bilgi süreçleri konusunda yapılan çalışmalarda, şirketlerin bilinçli bir yönetim kontrolünü temel almadan kendiliğinden ortaya konulan bilgi temelli faaliyetlere odaklandıkları ve dolaşısıyla bilgi işlem araştırmalarının yönetsel etkiler yaratılmasına dönük olduğu söylenmektedir (Kianto ve diğ., 2014:362-375). "Bilgi yönetimi bir işletmenin tüm bilgi varlıklarının tanımlanması, edinilmesi, değerlendirilmesi ve paylaşılması konusunda bütüncül bir yaklaşımı teşvik eden disiplin olarak belirtilmektedir. Şirketin bilgi varlıklarının belgeler, politikalar, prosedürler, çalışanlar tarafından henüz sergilenmemiş ancak daha önceki dönemlerden sahip oldukları deneyim ve uzmanlıklarını kapsar (Duhon, 1998).

Şirketlerde bilgi yönetimi sistemini oluşturan operasyonel bileşenlerin açıklanması bilgi yönetiminin anlaşılmasını daha da kolaylaştıracaktır. Bilgi yönetiminin operasyonel bileşenlerinden ilki içerik yönetimidir. İçerik yönetimi, şirketin sahip olduğu veri ve bilgilerinin gösterge panelleri, portallar ve içerik yönetim sistemleri kullanılarak çalışanlara erişilebilir duruma getirilmesidir. İçerik yönetiminin, bilgi yönetiminin en acil ve gözle görülen kısmı olduğu görülür. Bilgi yönetimine ilişkin ikinci operasyonel bileşen, uzmanlık konum sistemidir. Bilgi insanlarda bulunduğundan, genellikle ihtiyaç duyulan uzmanlığı edinmenin en iyi yolu bir uzmanla konuşmaktır. Bir uzman bulma sisteminin temel işlevi basittir: belirli bir alanda uzmanlığı olan bir kuruluş içindeki kişilerin tespit edilmesi ve konumlandırılmasıdır. Bu sistemler şimdi genel olarak uzmanlık konum sistemleri olarak bilinirler. Üçüncü operasyonel bileşen şimdiye kadarki öğrenilen derslerdir. Öğrenilen dersler veri tabanı, şirket içinde açık bir şekilde ele alınmayan genellikle know-how'a ilişkin bilgiyi ortaya koymaya dönük veri tabanıdır. Bilgi yönetimi bağlamındaki vurgu bireysel uzmanlıkla iç içe olan bilginin ortaya çıkarılması ve şirket düzeyinde açık bir şekilde getirilmesidir. Şirketlerdeki bilgi yönetimi sistemini oluşturan son operasyonel bileşen uygulama toplulukları olarak karşımıza çıkar. Uygulama toplulukları, şahsen ya da sanal olarak hikâyeler anlatmak, sorunları ve fırsatları paylaşmak ve tartışmak, en iyi uygulamaları tartışmak ve öğrenilen dersler

hakkında konuşmak için ortak ilgi alanlarına sahip bireyler grubudur. (McInerney ve Koenig, 2011).

5.1.3. Entelektüel Sermaye

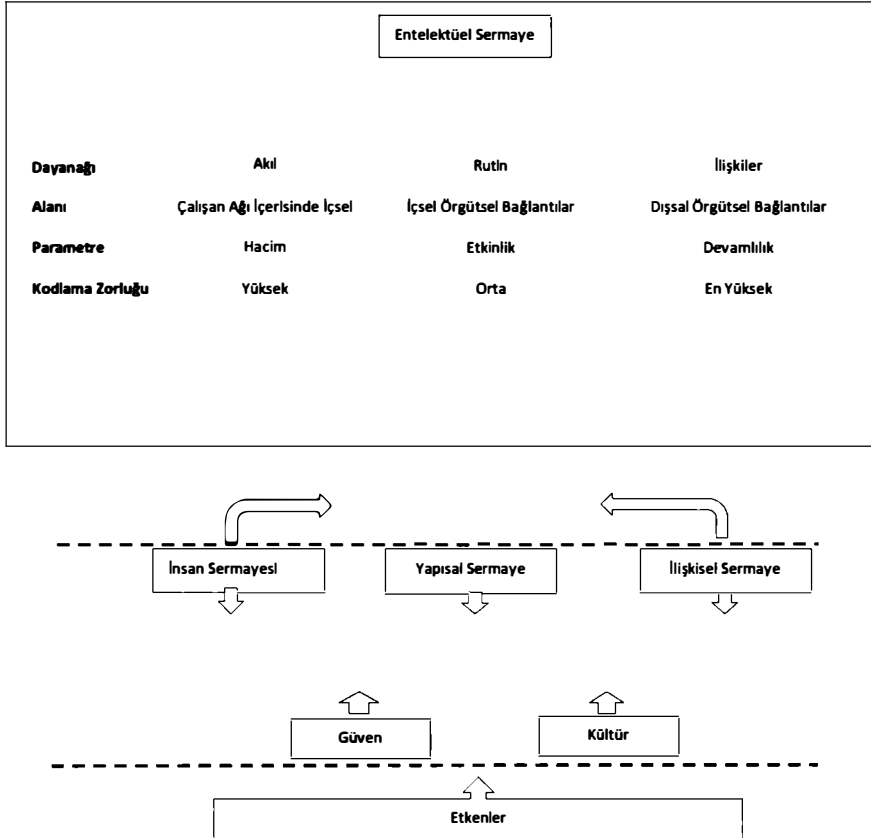
Günümüzde piyasaların genel temposu, faaliyet gösteren firmalarla ilgili olarak çeviklik, esneklik ve inovasyon yapabilme kabiliyetinin gerekliliklerini tamamen değiştirmiştir. Başka bir deyişle yeni bilgi, inovasyon ve örgütsel öğrenme sürecini daha da geliştirebilen bir firma, radikal olarak değişen pazarlara uyum sağlamak ve rekabetçi konumunu güvenceye almak için daha çevik olma olasılığı da taşımaktadır (Edvinsson ve Malone, 1997). Küresel örgütler, dil, kültür, zaman dilimleri ve diğer tüm iletişim gereksinimi biçimlerindeki farklılıklar göz önüne alındığında entelektüel sermayeyi ortaya koyma ve onu anlaşılır duruma getirmek konusunda şiddetli ihtiyaç içindedir. Kurumsal bilgi tabanı akıcıdır ve kurum genelinde bilgi akışına gerekli cevap verilmelidir. Entelektüel sermayenin büyük bölümü çalışanların kafalarının içerisinde yer almaktadır ve bilgiyi elde etmenin amaçlarından birisi de insanların onu paylaşmasının teşvik edilmesidir. Entelektüel sermaye, bir şirketin mal ve hizmetlerini nasıl üretebildiği konusunda geliştirilmiş olan bilgi ve becerileri içerisine alır. Yine entelektüel sermaye şirketin tarihi, müşterileri, tedarikçileri, iş süreçleri, hissedarlarına özgü enformasyon hakkındaki içgörülerini de içerir. Ayrıca müşterek bilgi özelliği taşımayan, bir rakip açısından değerli olabilecek bütün diğer bilgiler de entelektüel sermaye kapsamında ele alınır. Entelektüel sermaye hem bilişsel hem de sezgisel/deneyimle ilgili bilginin şirkete özgü bir bileşimidir (Adelman, 2010).

Hem bilişsel bilginin hem de sezgisel/deneyimle ilgili bilginin birleşimidir. Entelektüel sermaye, şirketin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü yaratabilmesi amacıyla yararlanılabileceği bilgi de dâhil olmak üzere tüm maddi olmayan kaynakları ifade eder. Entelektüel sermayenin, dokunulabilir özellikte olmayan kaynakların ve bilginin müşteriler için değer yaratılması ve firma performansının artırılmasında katalizör işlevi gördüğüne inanıldığından dolayı, yönetimin entelektüel sermaye üzerine daha fazla odaklanarak onun tanımlanması, ölçülmesi ve raporlanması yoluyla kontrolün daha da iyileştirilmesine gereksinilir (Spender ve Grant, 1996:5-9).

“Entelektüel Sermaye” terimi müşterek olarak bir kuruluşun değerini ve bir işletmenin rekabet gücünü belirleyen tüm kaynakları ifade eder. Anlaşılır bir

biçimde, insan kaynakları perspektifinden “entelektüel sermaye” terimi, finansal terimlere kolayca çevrilemez. Bir şirketin diğer tüm varlıklarının değerlerini ifade etmek için belirli standart kriterler vardır. Muhtemelen, bu terim daha uygun bir şekilde “finansal olmayan varlık” olarak adlandırılabilir (Adelman, 2010). Entelektüel sermaye dinamiklidir ve zorlayıcıdır. Keşfedildiğinde ve kullanıma sokulduğunda şirketlerin rekabet çevresinde yeni bir kaynakla rekabet etmelerini sağlar. Entelektüel sermaye, geleneksel ve bilançoda normal olarak gösterilmeyen tüm süreçleri ve varlıkları içerir ve aynı zamanda modern muhasebe yöntemlerinin dikkate aldığı ticari markalar, markalar ve patentler gibi maddi olmayan varlıkları da içerir. Entelektüel sermaye, organizasyon üyelerinin bilgi birikimlerinin ve örgüt üyelerinin bilgilerinin pratik uygulamalara dönüştürülmesini kapsar. Entelektüel sermaye, şirketin piyasa değeri ile şirket varlıklarının ikame maliyeti arasındaki farktır. Entelektüel sermaye, şirketin maddi ve maddi olmayan kaynaklarının eşsiz bir koleksiyonudur ve maddi ve maddi olmayan kaynakların değişimine işaret eder. Edvinson ve Malone, entelektüel sermayeyi “değer yaratmak için uygulanan bilgi ve bilgi” olarak tanımlamaktadır. Entelektüel sermaye, kurumun servet yaratma yeteneğini ölçen varlıktır. Bu varlıklar nesnel ve fiziksel nitelikte değildir ve insan kaynakları, örgütsel performans ve dış ilişkiler ile ilgili varlıkları kullanarak elde edilen maddi olmayan varlıklardır. Tüm bu özellikler değer yaratır çünkü bunlar tamamen içsel bir olgudur ve satılabilirlik özelliği yoktur (Pourkiani ve diğ., 2014:512-518).

Şirketin genel entelektüel sermayesi insan sermayesi, yapısal/örgütsel sermaye ve ilişkisel sermaye biçiminde üç boyutlu bir model ile ölçülmektedir. İnsan sermayesinin şirketin çalışanlarının sahip oldukları bilgi, eğitim, beceri ve yetenek gibi özelliklere atıfta bulunduğu söylenir. Yapısal/örgütsel sermaye boyutunun temelde insanlara veya ilişkilere konu olmayan belgelerin, veri tabanlarının, süreç tanımlarının, planlarının, fikri mülkiyetin ve bilgi teknolojisi (BT) sistemlerindeki bilginin de dâhil olduğu tüm diğer bilgileri kapsadığı ifade edilmektedir. Modelin üçüncü boyutu olan ilişkisel sermaye müşteriler, tedarikçiler, dağıtımcılar ve ortaklar da dâhil olmak üzere farklı paydaşlarla olan ilişkilerden elde edilen ve bunlardan türetilen bilgiden oluşur (Edvinsson ve Malone, 1997).



Şekil 5.1. Entelektüel Sermayenin Kavramsallaştırılması

Kaynak: <https://www.semanticscholar.org/paper/Managing-Organizational-Knowledge>

İnsan sermayesinin örgütsel performans için kritik bir faktör olduğu kabul edilmektedir. İnsan sermayesinin ilgili özellikleri, daha geniş bir yelpazedeki fırsatlara erişim sağlayan eğitim, deneyim ve bilgidir. Daha yüksek bir eğitim seviyesinin şirketin, performansı ile pozitif olarak ilişkili olduğu ifade edilir. Şirketin insan sermayesine ilişkin İş tecrübesi, yönetim tecrübesi ve önceki girişimcilik tecrübesi gibi özelliklerin firma faaliyetleriyle doğrudan ilişkisi bulunduğu görülmektedir (Felício ve diğ., 2014:350-364).

İnsan sermayesi, mal ve hizmetlerin yaratılması için kullanılan ve insan olmaktan kaynaklanan üretim faktörleriyle ilgili unsurlardır. Şirket çalışanlarının bilgi ve becerileri, sahip oldukları alışkanlıklar, sosyal ve kişisel özelliklerin tamamı mal ve hizmetlerin ortaya konulmasına katkıda bulunan insan sermayesi

yesinin bir parçasını oluşturur. İnsan sermayesi mal ve hizmetlerin yaratılması sürecine katkıda bulunan tüm kaynaklardır. İnsan sermayesi, çalışanların yeteneklerini, zekâlarını, bilgilerini, eğitim düzeylerini, muhakeme yeteneklerini ve geçmişten gelen deneyimlerini kapsar. Ayrıca çalışanların bireysel ve örgütsel olarak sahip oldukları bilgeliği de içerir. İnsan sermayesinin genel ve spesifik olmak üzere ikiye ayrıldığı görülür. Bunlardan birincisi olan genel insan sermayesi, farklı şirketlerce faydalı bulunan bilgi ve becerilerle ilgilidir. Örneğin muhasebe, pazarlama veya insan kaynakları yönetimine ilişkin uzmanlıklar genel insan sermayesini ifade eder. İkinci insan sermayesi türü spesifik insan sermayesidir. Bu sermaye türü yalnızca bir şirketin ilgilenebileceği özellikteki becerilerdir. Örneğin vinç üreten bir şirket sadece özel bir eğitimden geçmiş çalışanlarca kullanılacak olan özel bir donanımı üretir. Bundan dolayı sadece bu eğitimi alan çalışanlar bu şirketin ilgisini çekecektir. Ayrıca bu tür becerilere sahip olanlar yalnızca vinç üreten şirketlerle ilgileneceklerdir (<https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/human-capital/>).

Yapısal Sermaye, firma hesaplarına hâkim olan diğer varlıklar kadar kolay ölçülemeyen sıkı prosedürler, uygulamalar, rutinler, kültür ve yapılardan oluşur. Süreçler, rutinler, kültür gibi akışkan doğaya sahip maddi olmayan varlıklar olarak kavramsallaştırılabilir ve daha resmi olarak da kristalize edilmiş yapısal sermayenin bir kuruluşun politikaları, prosedür kitapçıkları ve fikri mülkiyetlerinde kodlanması mümkündür (Ordenez de Pablos, 2004). Entelektüel sermayenin ikinci boyutunu oluşturan yapısal sermaye; örgütsel rutinler, yetenekler ve çalışanlar için kurum kültürü içinde motive edilmiş bir tutum biçiminde destek mekanizmaları sağlar (Bontis, 1996). Bu destekleyici kültür, personeli motive etmek ve girişimleri başarısız olsa bile yeni fikirleri denemeye teşvik etmek için gereklidir (Bontis, 1996). Ancak insan sermayesine benzer şekilde, yapısal sermaye kendi başına bir firma için avantajlı bir durum oluşturamaz ve diğer üstünlüklerle bir arada kullanılmalıdır (Bates ve Flynn, 1995).

Yapısal sermaye, maddi olmayan sermayenin özel ve kritik bir unsurudur. Hem varlık hem de borç olabilir. Hepsi paydaşların yapısal sermayenin performansını nasıl gördüğüne bağlıdır. Şirket yönetimleri, insan ve ilişki sermayeleri çok iyi kavramak suretiyle yeni bir işe başlayabilirler. İşletmeler paydaşları için stratejik sermaye yaratıyorsa, iyi bir kârlılık düzeyine ulaşabilirler. Ancak yapısal sermaye ile şirketin büyümesi veya pazarda üstün elde etmesi mümkün olamaz. Bunun nedeni, maddi olmayan sermayenin kaldıraçlanması

nın şirket içinde yapısal bir sermaye yaratılmasına, yani bilginin yaratılmasına ve kurumsallaşmış bir düzeye ulaştırılmasına bağlı olmasıdır. Yapısal sermaye, kuruluşun geri kalan bölümlerinin tekrarlanabilir, ölçeklenebilir bir şekilde çalışmasını sağlayan destekleyici bir altyapıdır. Bir kuruluşa aittir ve insanlar ayrıldığında bile kuruluş içerisinde kalır. Yapısal sermaye süreçleri, verileri, sistemleri, tasarımları ve bilgiyi içerir. Bazı yapısal sermaye unsurları patentler, ticari markalar, telif hakları ve ticari sırlar gibi fikri mülkiyet hakları olarak yasalarla özel olarak korumaya alınır. Yapısal sermayenin büyük bölümü, kendi değerinde herhangi bir azalma olmadan kullanılabilir veya tekrar kullanıma sokulabilir. Aslında, çoğu yapısal sermaye unsurunun yeniden kullanımla daha da geliştirildikleri görülür. Bir veri tabanı, işlemci veya bir tasarım düşünün. Bunların her biri zaman içinde geliştirilebilir ve ne kadar fazla kullanıcı olursa, iyileştirme potansiyeli o kadar artar. İyileştirmeler için maliyet olabilir ancak marjinal yeniden kullanım maliyeti esas olarak sıfırdır (Adams, 2013).

İlişkisel sermaye markalaşma, itibar yönetimi, stratejik ittifaklar, müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler de dâhil olmak üzere firmaların dış çevrede kendilerine gelir getirici unsurları kapsar. İlişkisel sermayenin şirketin müşterileri, tedarikçileri ve rakipleriyle olan karşılıklı ilişkilerinden oluştuğu kabul edilir. Turizm sektörü gibi hizmet performansının yoğunlaştığı alanlarda ilişkisel sermayenin rekabet edebilmenin belirleyici bir faktörü olduğu, bu gibi sektörlerde şirketler arası ağların kurulması ve belirli şirket topluluklarının bir araya getirilmesinin ortak bir hedefe ulaşılmasını kolaylaştırdığı tespit edilmiştir (Bontis, 2002).

Şirketlerin pazarın taleplerine uyum sağlamaları durumunda pazar lideri olabilecekleri ifade edilir (Bontis, 1996). İlişkisel sermaye, sahip olduğu şirket dışı özellikleri nedeniyle entelektüel sermaye unsurları içinde kodlanması en zor olanıdır. Tüm sermayelerde olduğu gibi ilişkisel ağların sürdürülmesine dayalı olarak belirli üstünlükler yaratılması sonucunu doğuran ilişkisel sermaye, karşılıklı güvene bağlıdır ve beraberinde önemli maliyetlere de yol açar. Diğer yandan, ilişkisel sermaye, dokunulamaz özelliklerinden dolayı tek başına öteki entelektüel sermaye unsurlarının desteği olmadan sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne olanak vermez (Adner ve Kwon, 2002). İnsan, ilişkisel ve yapısal sermayeler statik kaynak gruplarıdır ve insan unsurunun ve şirketin yapılandırması ve anayasasının yardımı olmadan hayatta kalmayıp bağımsız olarak gelişemezler (Daft ve Weick, 1984). İnsan unsurunun insan ve ilişkisel

sermaye içindeki etkileşimi ve bu durağan varlıklara sürekli olarak birbiriyle bağlantı kurma, gelişme ve yeni bir kaynağa/kabiliyete dönüşme yeteneği veren yapısal sermayeden gelen destektir (Hussi, 2004).

5.2. Entelektüel Sermaye Çerçevesi ve Üstün Yetenekli Şirket Yönetimi

1997 yılında, şirketlerdeki ekonomik değerin sabit varlıklara yapılan yatırımlardan maddi olmayan duran varlıklara kaydığını öne süren üç kitap yayınlanmıştır. Şirketlerin borsa değerlerinin onların varlıklarının defter değerinin iki ile on katı arasında olması durumunda maddi varlıkların şirketin değerine olan katkısının maddi olmayan varlıklardan daha az olacağı belirtilmiştir. Maddi olmayan duran varlıkların ölçülmesi konusundaki yeteneğin maddi duran varlıklar kadar artmadığı görülmüştür. Maddi olmayan duran varlıkların performanslarının ortaya konulabilmesi amacıyla performans yönetim modelleri, piyasa temelli modeller, ekonomi temelli modeller ve reel opsiyon modelleri dâhil birçok değerlendirme modeli önerilmiştir. Maddi olmayan şirket varlıkları, finansal nitelikte, dokunulamaz özellikte ve gelecekteki nakit akışlarını ve hedeflenen şirket değerini üretebilme kapasitesine sahiptir. Günümüzün karmaşık pazarlarında şirketlerin hayatta kalmaları hem verimlilik hem de inovasyona dayalı yeteneklerin güçlü bir kombinasyonunu gerektirir. Bu kapsamda, etkin bir şekilde eksploratif ve eksplotatif faaliyetler geliştirebilen, üstün performans sunabilecek potansiyele sahip ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek şirket modelinin üstün yetenekli şirket mimarisi olduğu söylenebilir. Ancak bu tür yetenek ve potansiyellerin sergilenebilmesi daha derin araştırmalara dayanan çabalara odaklı karmaşık süreçleri ve mekanizmaları da gerektirir (Jansen ve diğ., 2012:1286-1303).

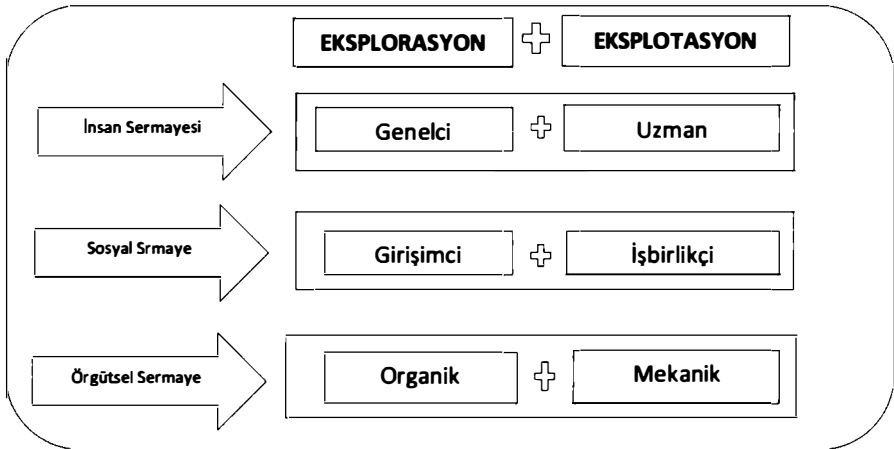
Şirketlerdeki bilginin entelektüel sermaye ile daha iyi anlaşılabilmesi için sınıflandırılma sistemi geliştirildiği görülür. Bu durum şirketlerin bilgi birikimleri açısından değerlendirilebilir. Öğrenme sürecinin bilgi akışıyla daha fazla ilişkisi olduğu söylenebilir. Entelektüel sermayenin kaynağa dayalı görüşün bir uzantısı olduğu belirtilir. Entelektüel sermaye tartışmasının içeriğinde farklı bir rekabet üstünlüğü yaratılması amacıyla oluşturulan bir organizasyonda var olan bilgi olduğu söylenir. Entelektüel sermayenin şirketteki bilgi birikimi olduğu belirtilmekle birlikte, şirketin sahip olduğu en kıymetli bilginin çoğu zaman göz ardı edilemeyeceği ifade edilir. Entelektüel sermaye, şirketin karşısına çıkan zorlukların üstesinden gelmesi ve karşılaştığı fırsatları değerlendirebil-

me becerisi olarak da açıklanır. Şirketlerin pazarda rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlamak için kullanabilecekleri tüm bilgi ve bilgiye dayalı yeteneklerinin toplamı olarak entelektüel sermaye, insan ve yapısal sermayelerin toplamı biçiminde belirtilmiştir. Entelektüel sermaye şirketin bilgisiyle ilişkili enformasyondur ve çok sayıda ölçüm tekniğinin geliştirilmesiyle birlikte, onun şirket performansı ile olan ilişkisi olduğuna ilişkin kanıtlar ortaya konulmuştur (Bontis ve diğ., 2002: 437-469).

Bugüne kadar yapılan çalışmalar, örgütlerin bilgi birikimlerine odaklanılarak eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki uyum sürecinin geliştirilmesi konusunda önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Entelektüel sermaye boyutları - insan, yapısal ve ilişkisel- farklı organizasyonel seviyelerde, farklı özellikler yaratarak farklı rolleri oynayabilen farklı bilgi stoklarını temsil eder (Subramaniam ve Youndt, 2005:450-463). Şirketlerde entelektüel sermayenin girişimcilik süreçleri ve eksplorasyon süreçleri bakımından mümkün kılıcı bir fonksiyona sahip olduğu ifade edilir. Entelektüel sermayenin şirketler için eksplorasyon ve eksplotasyon etkinliklerine ilişkin elde edilen etkilerin altını çizdiği ve tüm bu süreçlerin entelektüel sermaye yapısına dayalı bir şekilde gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Böylesi bir bakış açısı şirketin bilgi varlıklarının birer kaynak olarak ele alınarak girdi şeklinde nitelendirildiği genel bir modele ulaşılmasını sağlar (Kang ve Snell, 2009:65-92).

Karmaşık ve çalkantılı şirket çevreleri üstün yetenekli şirket yapısına olan gereksinimi artırır ve merkezilik ile çeşitlilik, organizasyonların iki yönlü tepkisel yaklaşım sergileme yeteneklerini daha da geliştirir. Bu durum şirketin stratejik esnekliğinin daha da iyileştirilmesinin yanı sıra çevreye uyum düzeyinin artmasında etkili olur. Çok sayıda organizasyonun heterojen unsurları ve karmaşık yapıları göz önüne alındığında bu önemli bir husustur. Pek çok şirketin pratik işleyiş süreci dikkate alındığında, eksplorasyon ve eksplotasyonun dikey bir şekilde kavramsallaştırıldığı söylenir. Tek yönlü bir yapı, tek yönlü bir alana odaklandığı için eksplorasyon ve eksplotasyon organizasyonel sürekliliğin birbirine zıt kutupları olarak anlaşılabilir. Bu kapsamda üstün yetenekli bir çerçevenin, çok alanlı bir analiz ile uyumlu olarak şirketin sınırları içerisinde birden çok birbirine benzeyen fonksiyonel unsurların faaliyetlerini sürdürmesinde etkili olacağı ve bunu gerçekleştirmek için de birbirine bağlı seviyelerin varlığının söz konusu olacağı ifade edilir (Gupta, 2006: 693-706).

Üstün yetenekli bir şirketin nasıl oluşturulacağı konusunda mimari uygulama ve seçenekler ortaya konulurken beşerî, sosyal ve örgütsel sermaye düzeylerinde hem eksplotasyon hem de eksplorasyonun eş zamanlı bir şekilde takip edilmesi yüksek performanslı sonuçlar elde edilmesine katkıda bulunacaktır. Eksplotasyon ve eksplorasyon süreçlerine sahip üstün yetenekli şirketin birbirine entegre altı faktörün bir araya getirilmesiyle etkin bir şekilde yönetilebileceği söylenir. Üstün yetenekli şirket yapısının söz konusu altı faktörle tasarımının daha kolay olduğu aşağıdaki Şekil 5.7’de gösterilmektedir. Üstün yetenekliliği kolaylaştırıcı unsurların entelektüel sermaye bileşenleri içerisinde geliştirilmeleri gerektiği belirtilmektedir (Kang ve Snell, 2009: 65-92).



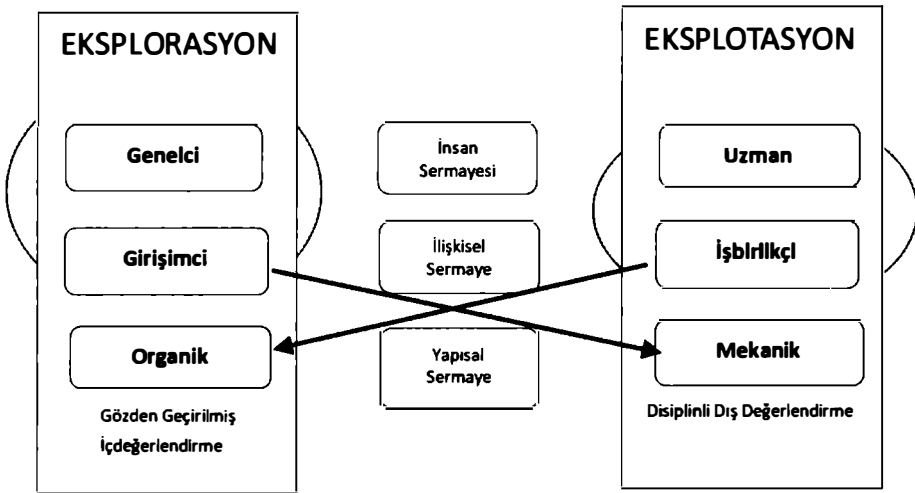
Şekil 5.2. Üstün Yetenekli Örgüt Modeli ve Entelektüel Sermaye

Kaynak: Kang ve Snell., 2009:65-92

5.2.1. Üstün Yetenekli İnsan Sermayesinin Yaratılması

Örgütsel öğrenme literatüründe, öğrenmenin önemi ve yeri ile ilgili uzun bir tartışma olmuştur ve EBSCO (Mayıs 2011) verilerine göre “insan sermayesi” ile ilgili hakemli dergilerde yapılan araştırma sayılarının 10.584 olduğu tespit edilmiştir. Bilginin, şirket çalışanlarının zihinlerinde olduğu ve tüm öğrenmelerin çalışanların kafalarının içinde gerçekleştiği ifade edilir. Bir şirket sadece iki yoldan öğrenir: (a) üyelerinin öğrenmesiyle veya (b) şirkete önceden bilgi sahibi olan çalışanların dâhil edilmesiyle. İnsan sermayesinin örgüt üyesinin zekâsı olduğu ve bunun da çalışanların eğitim, deneyim, zekâ ve yeteneklerinin

toplamı olduğu belirtilir. İnsan sermayesi, şirketin müşterilerine çözüm sunmada yararlanılan bireysel yetenekler olarak tanımlanır. Söz konusu yeteneklerin firma veya sektöre özgü bilgileri içerdiği de söylenir (Swart, 2006:136). İnsan sermayesinin çoğu örtülü, yapışkan ve aktarılması zordur. Günümüzde bilgi çalışanlarının önemi arttığından dolayı şirketlerde yönetim görevi daha da zorlaşmıştır. Bu kapsamda bilgi yönetimi uygulayıcıları da personelin sahip olduğu kilit bilginin kaybedilmesi tehlikesiyle karşı karşıyadır. Üstün yetenekli şirket yönetimi bakımından bağlamsal rasyonelliğin bireyler tarafından kolaylaştırılabileceği belirtilmiştir. Üstün yetenekli şirketin eksplotatif ve eksploratif faktörleriyle entelektüel sermayenin insan, yapısal ve ilişkisel sermaye boyutlarının pozitif yönde ilişki içinde oldukları belirtilmektedir Gibson ve Birkinshaw, 2004:209-226).



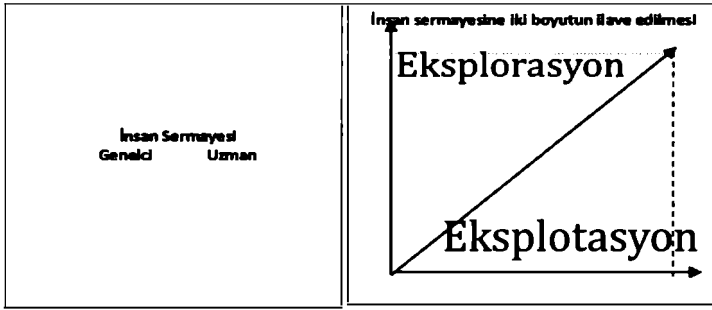
Şekil 5.3. Üstün Yetenekli Mimariler

Kaynak: Kang ve Snell, 2009:65-92

Şirketlerde insan sermayesi ele alındığında, genelci insan sermayesinin eksploratif öğrenmeyle, uzman insan sermayesinin ise eksplotatif öğrenmeyle daha fazla ilişkisi olduğu belirtilmiştir. Yine bu kapsamda aynı perspektifle, şirketin iki farklı amacına hizmet edecek iki ayrı şirket mimarisi ortaya konulmuştur. Bu modellerden birincisi olan gözden geçirilmiş iç değerlendirme sürecinde; uzman insan sermayesi iş birlikçi ilişkisel sermayeyi ve organik yapısal sermayeyi gerektirirken, disiplinli dış değerlendirme ise genelci insan ser-

mayesi ile mekanik yapısal sermayeden faydalanır. Diğer taraftan, çalışanların iş mantığı gereği daha etkin bir şekilde yönetilebilmesine karşılık, yapısal üstün yetenekliliğin üst düzey yönetim ekibinin yapıyı tasarladığı daha sıkı tanımlanmış olan rollere sahip daha uzman personel tarafından başarılabilceği ileri sürülmüştür. Şirketlerde genelci insan sermayesinin eksplorasyon ve mekanik yapısal sermaye üzerinde pozitif etkiler yarattığı, gözden geçirilmiş iç değerlendirme sürecinin de eksplorasyon ve eksplorasyon konusunda yararlı etkiler sağladığı tespit edilmiştir (Kang ve Snell, 2009:65-92).

Diğer yandan, şirketlerin entelektüel sermaye düzeyinin onların yüksek performansı ile pozitif yönde uyumlu olduğu da belirtilmiştir. Şirketlerin yapısal sermaye kalitesinin arzu edilen düzeyde olması inovasyon faaliyetlerinde destekleyici bir faktördür. Şirketlerin özellikle, günümüzün türbülanslı pazar koşullarında yeni rekabet üstünlükleri sağlamalarında etkili olduğu görülen dinamik yetenekler geliştirerek onların rekabet odaklarını değiştirmeleri sürecinde ilişkisel sermayenin anahtar bir rol üstlendiği ifade edilmektedir (Sheremata, 2000:389-408).



Şekil 5.4. Dikey Boyut Olarak Üstün Yetenekli İnsan Sermayesi

Kaynak: Sheremata, 2000:389-408

Günümüzün karmaşık organizasyon yapısına sahip şirketlerinde, eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerinin dikey boyuta sahip bileşenler olduğu belirtilmiştir. Her iki boyutun da karşılıklı olarak kendilerine özgü olmadıkları söylenir. Bu durum, şirketlerdeki üstün yeteneklilik perspektifinin dikey bir boyut olarak ele alınmasının yararlı olacağını ve üstün yetenekliliğin alt bileşenlerinin tutarlı bir görünüm sergiledikleri anlamına da gelir. Dolayısıyla genelci insan sermayesinin eksplorasyona olanak sağladığı, uzman insan sermayesinin ise eksplotasyonu mümkün kıldığı görülür. Şirketlerde bir yandan ge-

nelci insan sermayenin diğer yandan uzmanlaşmış insan sermayesinin bütünlük olarak değerlendirilmelerinin üstün yetenekliliğin mümkün duruma gelmesini sağlayacaktır (Gupta ve diğ., 2006:693-706).

Şirketlerin formal olmayan entelektüel sermayeyi elde etmelerinin ilk adımı yalın bir insan sermayesine sahip olmalarıdır. Bu kapsamda şirketlerin bireysel yetenekler temelinde üstün yetenekli insan sermayesinin inşa edilmesine odaklanmaları gereklidir. Bu yaklaşım altında çalışanların yetenekleri ile motivasyonlarının ekplorasyon ve eksplotasyon süreçlerini gerçekleştirmede bağlamsal bir fırsat olarak teşvik edilmesinin önemli olduğu belirtilmiştir. Şirketlerde insan sermayesinin, üstün yetenekli şirket yapısı için gereksinim duyulan bilgi, beceri ve yetenekleri içinde barındırdığı söylenir. Ancak şirketlerin tek başına insan sermayesi oryantasyonuna sahip olmasının üstün yetenekli davranışların sergilenmesinde gerekli ama yeterli bir durumu ifade etmeyeceği bilinmelidir. İlave olarak, çalışanların üstün yetenekli şirket uygulamasını arzu edilen doğrultuda benimsemeleri konusundaki motivasyonlarının şirketin tasarlayacağı iklim, teşvikler ve ödüller gibi motive edici araçlara bağlı olduğu da ifade edilir. Bu eylemler şirket düzeyinde daha önceki geleneksel motivasyon araçlarıyla henüz motivasyon açığı bulunan çalışan topluluğunu pozitif yönde etkileyerek çalışanların davranışlarının insan sermayesinin yaratılması yönünde harekete geçirici olacaktır (Lepak ve diğ., 2006: 217-271).

Üstün yetenekli şirket yeteneklerinin ortaya çıktığı süreçlerin derinleştirilebilmesi amacıyla çok düzeyli uygulama modellerinin, entelektüel sermaye tasarımlarının ve organizasyonel katmanların üstün yetenekliliğin temellerini ifade eden strateji ve faaliyetlerle entegre edilmesi önerilmektedir. Bu kapsamda bireysel seviyeden başlayarak çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini örgütsel düzeyde nasıl sergilendiği ve bunların şirketin stratejik yetenekleriyle nasıl ilişkilendirilebileceğinin üzerinde durulması gereklidir. Şirket yönetimlerinin entelektüel sermayenin değer üretme potansiyeline sahip olacak şekilde kaldıraçlanabilmesi için alternatif modellerin gözden geçirilmesi önerilmektedir. Dolayısıyla şirket yönetimleri, birimler düzeyinde insan sermayesi kaynağının bireysel düzeyde ortaya konulan bilgi, beceri ve yeteneklerden kaynaklandığının farkında olmaları zorunludur. Şirketlerin üstün yetenekli insan sermayesinin bireysel düzeyde ve yalın olarak üretilmesinin, güçlü bir entelektüel sermaye yapısının edinilmesinde önemli bir koşul olarak karşımıza çıkar (Ployhart ve Moliterno, 2011: 127-150).

5.2.2. Üstün Yetenekli Sosyal Sermayenin Rolü

Sosyal sermayenin bireyler, ilişkiler, ağlar, bağlantılar, kanallar, kaynaklar ve sosyal sermaye olarak nitelendirilebilecek unsurlara yönelik olarak sergilenen bakış açılarına göre tanımlandığı söylenir. Sosyal sermaye, bireyin veya örgütün sahip olduğu ilişkisel ağlardan elde edilebilecek kaynaklar toplamı olarak ifade edilir. Yine sosyal sermaye insanlar arasında aktif şekilde yapılandırılan ilişkiler stoku şeklinde açıklanarak sosyal sermayenin; insanlar arasındaki ağları ve topluluk üyelerini birbirleriyle ilişkilendirerek iş birliği odaklı eylemleri mümkün kılan güven, karşılıklı anlayış ile ortak değerler ve davranışlar olduğu söylenir. Sosyal sermaye, şirket için farklı yapılar ve roller bağlamında tasarlanmış ve yapılandırılmış ilişkisel süreçler tasarımıdır. Sosyal sermayenin, şirketlerde bireysel düzeyde aktörlerin geliştirdikleri aralarındaki ilişkilerin yapısı içerisinde yer alan bir dizi aktif seti olduğu anlaşılmaktadır (Fournier ve Lee, 2009: 105-111).

Sosyal sermaye, toplumsal ilişkilerin dokusunun yaratmış olduğu ve şirket faaliyetlerinin kolaylaştırılabilmesi için harekete geçirilebilen bir iyi niyet (goodwill) olarak anlaşılmalıdır. Örgütsel sosyal sermaye, üyelerin kolektif hedef yönelimi ve paylaşılmış güven düzeyleri ile geliştirilir. Bununla beraber şirketlerde sosyal sermayenin performansı önemli düzeyde azaltabilecek anti sosyal ve toksik tutumlara sahip çalışanlar tarafından tahrip edilebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Şirket içerisinde fikirlerin kuluçkaya yatırılması ve geliştirilmeleri zaman alabilecektir ve bu süreç boyunca da anti sosyal davranışlar savunma mekanizması hâlinde şekillenerek gereksinim duyulan zaman dilimine karşı olumsuz etkiler yaratabilir. Şirket içi sosyal ortamın bilginin elde edilmesi, aktarılması ve öğrenme sürecinin başarıyla uygulamaya geçirilmesi bakımından önemlidir ve bu kapsamda topluluk odaklı yaklaşımın teşvik edilmesi ve stratejik olarak yönetilebilmesi yarar sağlayacaktır. Sosyal güven, özellikle inovasyon yaratılması sürecinde çalışanlar ve takımlar arasındaki etkileşimin en değerli parçasıdır (Bresnen ve diğ., 2003: 157).

Firma, gereksinim duyulan bilginin yaratılması ve aktarılması konusunda uzmanlaşmış olan sosyal bir topluluk olarak anlaşılabilir ve sosyal sermaye, takımın bilgisinin etkin olarak üretildiği dinamik bir mekanizma şeklinde karşımıza çıkar. Sosyal sermaye, finansal sermayeden farklıdır ve aktörler, sosyal sermayelerini hesaplarındaki paralarını veya insan sermayelerini kontrol et-

tikleri gibi kontrol edemezler. Şirket içinde sosyal sermayenin etkin olarak kullanıma sokulabilmesi için başka bir aktörün iş birliğine dayanarak tavsiye veya yardım istenmesi gereklidir. Dolayısıyla insan sermayesinin mümkün kılınması için sosyal sermaye zorunludur ve şirket içinde takım çalışması, uygulama toplulukları ve diğer sosyal öğrenme biçimlerinin teşvik edilmesi gereklidir (Kilduff ve diğ., 2006: 1031-1048).

Entelektüel sermayenin birleşimini ve değişimini sağlayan üç önemli sosyal sermaye boyutu olduğu söylenilir. Bunlar; yapısal, bilişsel ve ilişkisel boyutlardır. Yapısal boyut, sosyal ağları kapsamına alırken sosyal sermayenin bağlamlar arasında nasıl aktarılabilirliğini de ortaya koyar. Sosyal ilişkilerin fırsat, motivasyon ve değerli yeteneklere sahip olma bileşenlerini gerektirdiği söylenir. Bilişsel boyut katılımcıların söylemlerinde paylaştıkları dil ve anlam sistemlerine olanak sağlayan kaynaklar olarak bilinir. Bilişsel boyut örtük olarak paylaşılan bilginin fonksiyonu olarak karşımıza çıkar. Sosyal sermayenin üçüncü önemli boyutu ise çalışanlar arasında güven ve grup etkileşim normlarını içerisine alan ilişkisel boyuttur (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 242-266).

Şirketlerde karşılıklı ilişkilerin gücü ve oluşturulan ağ yoğunluğunun bilgi transferini etkilediği ifade edilmiştir. Özellikle güçlü bağların karmaşık bilginin aktarılmasında elverişli bir yapı sunduğu, zayıf bağların ve ilişkilerin ise yeni bilgilerin araştırılması sürecinde güçlü bir potansiyele sahip olduğu söylenir. Şirketlerde sosyal etkileşimin, yaratıcılık ve inovasyonun geliştirilmesi açısından önemli olabileceği vurgulanır. Şirketlerin, informal sosyal ağlarla tek başına inovasyonu teşvik etmekle kalmayıp çalışanların kendi yetenek ve deneyimlerinin gelişmesine ve sosyal ağlara dayalı sınırlamaları ortadan kaldırmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Zaman içerisinde informal ağların resmi organizasyon yapısına yansıyabileceği, ilişkileri güçlendirebileceği ve şirketlerin yeniden yapılandırılması sürecinde gündeme gelebilecek iş birliklerinin geliştirilmesinde mevcut uygulamaların süratle terk edilmesine katkıda bulunabileceği söylenir. Bununla beraber, liderlerin şirket içerisindeki psikolojik güvenlik ortamında takımların gerçekleştirecekleri faaliyetlerden öğrenmeleri gereken dersler olduğu belirtilmiştir (Vermeulen ve diğ., 2010:60-76).

Sosyal ağların şirketin belirlenen hedeflerine ulaşılmasında önemli olduğu anlaşılmıştır. Sosyal ağlar şirketin karşısına çıkabilecek karmaşık ve belirsiz problemlerin üstesinden gelmesinde yardımcı olur. Mühendisler ve bilim adamlarının şirketin hâlihazırda yararlandığı veri tabanı gibi kişisel olmayan

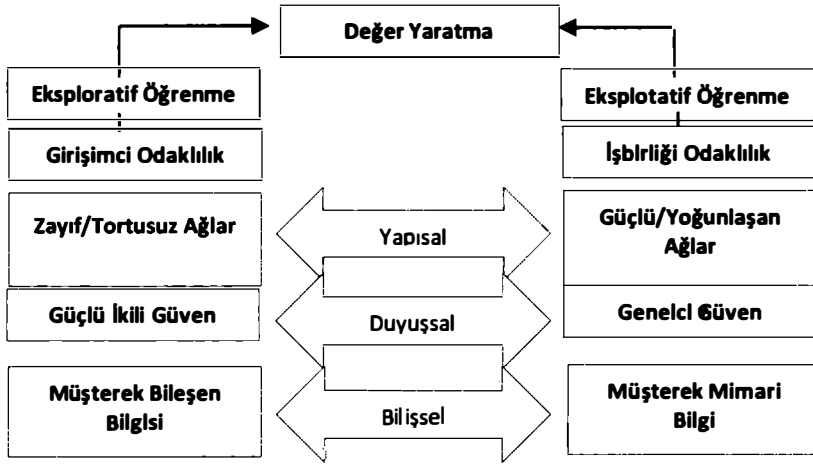
bir kaynaktan bilgi tedarik etmek yerine başka bir birey veya çalışma arkadaşlarından bilgi tedarik etmeyi daha çok tercih ettikleri tespit edilmiştir. Etkin bilgi paylaşımının enformasyon, erişim, katılım ve güvenlik gibi unsurlarca desteklendiği ifade edilir (Cross ve diğ., 2001: 100-120). Şirketlerde sosyal değerlerin ve normların bağlamsal üstün yetenekliliği mümkün kıldığı, insan sermayesi için gerekli olan argümanın sosyal sermayeye dayalı olduğu belirtilir. Üstün yetenekli şirket modeli, karmaşık bir organizasyon yapısına sahiptir ve bir yandan eksplorasyonu diğer taraftan eksplotasyonu kapsamına alan bir çerçeveye sahiptir. Bu doğrultuda da girişimci özellikteki sosyal sermayenin eksplorasyonu, iş birliğine odaklı sosyal sermayenin ise eksplotasyonu desteklediğini ve bu her iki boyutun birleşimiyle üstün yetenekli şirket mimarisinin şekillendiği belirtilmiştir (Kang ve Snell, 2009: 65-92).

Organizasyonlar bireysel düzeyde doğru insan sermayesi stoku sağladıklarında bu özel becerilerin çalışanların kendi aralarındaki etkileşimlerle güçlendirilmesi gerekir. Üstün yeteneklilik bağlamında bireysel düzeydeki sosyal beceriler, bilgi alışverişini kolaylaştırmada ve gereksinim duyulan üstün yetenekli becerilerin yaratılmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Bireysel düzeydeki sosyal becerilerin sosyal süreçlerin etkin bir şekilde sürdürülmesinin ilk koşulu oldukları söylenir. Bireysel düzeydeki sosyal becerilerin sosyal süreçlerin etkin bir şekilde sürdürülmesine nasıl etki ettikleri konusunda Ployhart ve Moliterno (2011) tarafından çok düzeyli özgün bir model ortaya konulmuştur. Modelde görev ortamının karmaşıklığı ve sosyal süreçler olmak üzere iki boyut vardır. İlk boyut olan görev ortamının karmaşıklığı boyutu içerisinde, şirkette karşılaşılan problemlerin çözülerek gereksinimlerin giderilebilmesi için çalışanların takım hâlinde koordinasyona giderek bilgi, yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi sürecinde takım liderleriyle karşılıklı bir etkileşim hâlinde bulundukları ifade edilir. İkinci boyut olan sosyal süreçler ise bireysel insan sermayesinin geliştirilmesine yardımcı olan sosyal mekanizmaları içerisine alır. Şirkette sosyal sermaye boyutlarını oluşturan yapısal, duyuşsal ve bilişsel unsurlar arasındaki karşılıklı bağlantılar, şirket çalışanlarının sosyal ilişkileri ve bilgi alışverişini daha iyi gerçekleştirebilmeleri için onların kişisel yeteneklerini, motivasyonlarını ve fırsatları değerlendirme konusundaki çabalarını teşvik edecektir (Kang ve Snell, 2009: 65-92).

Üstün yetenekli şirketlerde insan sermayesi mimarisine yönelik olarak oluşturulan bir modelde eksplotatif ve eksploratif öğrenme için iş birliği odaklı

sosyal sermaye ile girişimci odaklı sosyal sermayelerin birbirlerinden ayırt edildikleri görülür. Modelde, sosyal sermayenin yapısal yönünün girişimcilik davranışı ve eksploratif öğrenmeyle ilişkisi bulunan zayıf bağlar birleştirilir. Şirketin içerisinde yer aldığı çok yönlü ağların uyumlu şekilde yeni bilgilerle ilişkilendirilmesinin daha kolay olacağı ve bu kapsamda genel insan sermayesinin zayıf bağlarla olan ilişkilerinin arttırılmasının üstün yetenekli şirket işleyişini kolaylaştıracağı ifade edilir (Güttel ve Konlechner, 2009:150-172).

Aşağıdaki Şekil 5.6'da yapısal, duyuşsal ve bilişsel unsurların eksploratif ve eksplotatif öğrenme unsurları açısından nasıl ele alınabileceği gösterilmektedir. Sosyal bir birimin üyeleri arasında kişisel olmayan kurumsal güven olarak nitelendirilen genelleştirilen güven ile birbirleriyle ilgili deneyim sahibi olan iki taraf arasında ortaya çıkan güven olarak isimlendirilen esnek ikili güven arasında bir ayrım yapıldığı görülür. Şirket içinde uygulanan bir proje kapsamında çalışanların hem takım üyeleriyle arasında genel bir güven yaratırken hem de diğer çalışanlar, bölümler ya da takımlarla esnek bir güven oluşturabileceklerini düşünmek mantıklıdır. Güveni geliştirmek beceri gerektirir ve bu konuda kişisel özellikler son derece önemlidir. Örneğin güvenin inşa edilmesinde karizmanın güçlü bir etkisi olduğu, sosyal etkileşim becerilerinin gerçek fikirlerin kalitesinden bağımsız olarak faaliyet alanlarının ne kadar iyi ele alındığının göstergesi olduğu söylenir. Üçüncü boyut olarak belirlenen bilişsel boyut, örgütsel öğrenme için gerekli olan temsil, anlayış ve anlam sistemlerinin önemini vurgular. Müşterek mimari bilginin, heterojen özellikteki tarafların çalışma ortamıyla ilgili daha büyük resmi anlamalarına ve iş arkadaşlıklarının farklı uzmanlıklara sahip olsalar da çalışmalarını başka çalışanlarla bütünleştirmelerine izin vermede etkisi olduğu ifade edilir. Müşterek bileşen bilgisi ise çalışanların, adaptasyon ve uygulama süreçlerinde başka alanlara ilişkin uzmanlık konularında yeterince bilgi sahibi olmalarının altını çizer. Bu keşifsel öğrenmede yardımcı olur (Kang ve ark., 2007: 240).



Şekil 5.5. Üstün Yetenekli İnsan Sermayesi

Kaynak: Kang ve diğ., 2007

5.3. Organizasyonel Sermaye ve Üstün Yetenekli Şirket Parametreleri

Araştırmacılar örgütsel düzeyde yapısal ve örgütsel sermaye arasında ayırım yaparlar. Yapısal sermaye resmi olmayan örtülü rutinlerden, resmi ve açık prosedürlerden, örgüt içi ve dış ilişkiler için “örgütsel know-how” olarak düşünülebilecek süreçlerden oluşur. Çalışanlar değişseler de şirketler zaman içinde bilgiye odaklı davranışlarını, zihinsel haritalarıyla ilgili normlarını ve değerlerini korurlarken onların deneyimlerden elde ettikleri sonuçları prosedürler ve diğer şirket kuralları ile kurumsal rutinelere kodlama yaparak öğrendikleri görülür. Yapısal sermaye, organizasyonun optimum entelektüel performans arayışında ve dolayısıyla genel iş performansında destekte bulunabilecek mekanizma ve yapılarla ilgilidir. Bir diğer deyişle yapısal sermaye, “geceleri eve gitmeyen bilgi” olarak nitelendirilir (Stewart, 2006:136).

Örgütsel sermayenin organik veya mekanik yapılandırmalar şeklinde anlaşılabilir. Kurumları otonom, esnek, deneysel ya da katı şekilde belirlenmiş bir takım kurallara göre düşünmenin bu formların her ikisinin dengelenebileceği seçeneğinin göz ardı edilmesine yol açtığı söylenir. Kurallar ve prosedürler, yeni bilginin oluşturuldukları bir çerçeve olarak kabul edilir ve problemlere yönelik çözümlerin hemen ortaya konulamadığı durumlarda başvurulurlar. Bu görüş, ürün inovasyonu yapan şirketlerin kendilerini sınırlandıran bir yapıyı

doğaçlamalarla nasıl dengeleyebileceklerini ve yaratıcı bilgi üretimiyle faaliyet süresi arasındaki dengeyi vurgulamanın önemli olduğunu da altını çizer (Brown ve Eisenhardt, 1997: 1-34).

Üstün yetenekli şirket bağlamında belirsiz durumların planlama sürecinin değeri sınırlı olduğundan eldeki kaynaklarla doğaçlama yeteneğini gerektirdiği söylenir. Şirketteki müşterek çabaların istikrar, iş süreçlerini rutin hâle getirme ve verimlilikle ilgili kazançları yitirmeden yenilikçi, esnek ve etkili olmasını sağlamak suretiyle performansı arttırması gerekir. Organik örgütsel sermaye eksplorasyona olanak verir, mekanik örgütsel sermaye ise eksplotasyonu mümkün hâle getirirken hem organik hem de mekanik örgütsel sermayenin bileşimi üstün yetenekliliği oluşturur. Organik-mekanik düzlemdeki fikirlerin devamlılık olarak algılanması sınırlayıcı olabilir. Bunların her ikisi de şirket içinde fikirlerin varlığı, uygulamaya geçirilmeleri ve karmaşık bir ortamda ne kadar fayda sağlayacaklarının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunur (Simsek, 2009:597-624).

Örgütsel sermayenin, entelektüel sermayeyi örgütsel düzeyde ölçebilmenin bir yolu olduğu söylenir. Böylesi bir bakış açısı sosyal sermayeye ilişkin segmentlerin küresel bir noktadan görülmesini sağlar. Bu bakış açısına göre insan sermayesinin ne kadar geliştirildiği ve dönüştürüldüğü ve böylelikle de şirket tarafından değerli, nadir, taklit edilemeyen ve desteklenen bir sermaye olarak şirket için bir rekabet üstünlüğü kaynağı oluşturulmasına katkılar yapabileceği öngörülür (Barney ve Wright, 1998:31-46).

Üstün yetenekli şirketlerde sadece bireysel insan sermayesi değil ayrıca sosyal dinamiklerin de kolektif olgu olarak düşünüldüğü bir çerçeveye odaklanılır. Taklit edilmesi zor olan unsurların daha spesifik olması, çalışanların beşerî sermaye ile ilgili uzmanlıklarının geliştirilmesi sürecinin girdilerinin ve sofistike sosyal etkileşimlerin yapılandırılması olarak entegre edilmeyi gerektirir. Bu durum örgütlerin beşerî ve sosyal sermaye arasındaki stratejik sinerjiyi yaratmalarına ve nihayetinde örgütsel temel yeterlilikler daha da geliştirilerek çok yönlü yeterliliklerin ortaya konulmasına katkıda bulunur. Yani sürekli bir eksplorasyon ve eksplotasyon çevrimi oluşur. Bireyden örgütsel seviyelere kadar belirtilen süreçler belirli bir organizasyonel alt yapıda destek bulur. Örgütsel sermaye genellikle şirketlerin rutinleri, politikaları, bilişsel çeşitliliğin eksikliği ve katı örgütsel eylemsizlik nedeniyle üstün yetenekliliği azaltır (Thornhill ve Amit, 2003: 497-509).

Üstün yetenekli şirketlerde eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerinin geliştirilmesi için çok yönlü ve esnek bir kurumsal sermayenin gerekli olduğu söylenir. Bu kapsamda örgütsel sermayenin yeni fikirler, yeni bilgi alışverişleri ve akıcı etkileşimlere dayalı olduğu ifade edilir. Şirket düzeyinde etkin şekilde eksplotasyon çıktıları elde edebilmek için belirli bir kontrole gerek vardır. Organizasyonel sermaye, sinerjik ve benzeri olmayan kombinasyonların, birbirini izleyen insani ve sosyal sermayenin yanı sıra rutinleri konfigürize eden yerleşik sistemleri içerisinde barındırdığından daha büyük bir önem kazanır. Şirketler yeterli örgütsel sermaye yaratamazlarsa çekirdek kadrodaki çalışanlar stratejik insan sermayesi ile sosyal sermayeyi beraberlerinde götürebilirler. Böyle bir durum karşısında çekirdek kadronun elde tutulması çok yönlü yeterliliklerin korunmasında önemli bir rol oynayacaktır (Lastra ve diğ., 2017: 668-669).

Şirketlerde mekanik örgütsel sermayenin eksplotasyonu desteklediği ve eksplorasyonu engellediğine ilişkin bazı görüşler vardır. Diğer taraftan mekanik örgütsel sermayenin hem eksplorasyonu hem de eksplotasyonu destekleme potansiyelinden de söz edilmektedir. Bu çelişkili durum karşısında eksplorasyonu ya da eksplotasyonu desteklemek için iki farklı örgütsel sermaye yönelimini dikkate almak yerine çok yönlü ortamlara uygun, belirli bir örgütsel alt yapısı olan daha kapsamlı bir örgütsel sermaye gerekli olduğu ifade edilir (Kang ve Snell, 2012: 461-485).

5.4. Üstün Yetenekli Şirkette Entelektüel Sermaye Yönetimi

İnsan, sosyal ve örgütsel sermaye bileşenlerinden oluşan entelektüel sermayenin örgütsel üstün yeteneklilikle ilişkilendirilmesi bireyler (insan sermayesi), ilişkiler (sosyal sermaye) ve örgütsel süreçler kapsamındaki bilginin veri tabanları ile sistemler (örgütsel sermaye) içerisinde saklanması anlamına gelir. Her üç sermaye türü de inovatif şirketlerin en önemli kaynakları olarak kabul edilir. İnsan sermayesi, şirketler için müşterilerine yüksek kalitede hizmetler üretilmesinde kullanılabilecek bilgi olarak tanımlanır. Şirket müşterileri daha yetenekli çalışanların daha iyi sonuçlar elde etmelerini beklerken yüksek kaliteli insan sermayesi ile ortaya çıkan şirket itibarına dayalı olarak şirket ürünlerini talep ederler. Bu kapsamda yüksek vasıflı bir iş gücü müşteri güdümlü firmaların daha yüksek finansal performans elde etmelerine yardımcı olur (Subramaniam ve Youndt, 2005: 450-463).

Sosyal sermaye, bireyler arasındaki ilişkilerde gömülü olan bir kaynaktır. Şirketlerde sosyal sermaye, müşterileri çekme ve tutmada yardımcı olur. Şirketler tarafından sunulan hizmetlerin standart kalitede olması müşterilerin firmanın itibarını ve hizmet öncesi kalitesini değerlendirmelerini olumsuz olarak etkiler. Üstün yetenekli şirketler için takıma dayalı ve yüksek performanslı kadrolar arasında bilgi paylaşımına odaklanılması sosyal sermaye uygulamasında anahtar bir unsurdur. Örgütsel sermayenin şirketin veri tabanlarına, yapılarına, sistemlerine, kültürüne ve süreçlerine gömülü bir biçimde ortaya çıkan kurumsallaşmış bilgi olduğu anlaşılmaktadır (Youndt ve diğerleri, 2004: 335-361).

Şirketlerde örgütsel süreçler müşterilere sağlanan hizmetlerde merkezi bir rol oynadığından dolayı bilgi tabanının geliştirilmesine ve korunmasına odaklanılır. Bunlar örgütsel performansın daha da geliştirilmesi için iş birlikçi bir tarzda çaba gösteren bilgi profesyonelleri tarafından oluşturulan gayri resmi örgütsel uygulamaları içerir. İnsan sermayesi, sosyal sermaye ve örgütsel sermaye şirket içinde bilginin üretilmesi, aktarılması ve şirket içindeki uygulamaların geliştirilmesinde önemli rol oynarken örgütsel etkinliğin arttırılmasını da sağlar. Örgütsel üstün yetenekliliğin insan sermayesini kapsayan entelektüel sermayeye, sosyal sermayeye ve örgütsel sermayeye bağlı olduğu kuramsal olarak ortaya konulmuştur. Entelektüel sermayenin örgütsel üstün yetenekliliğe etkisinin disiplin, gerilim, destek ve güven boyutlarını içerisine alan bağlamsal öncüller ile uyumlu olduğu söylenir (Snell ve Morris, 2008:214-239).

Üst düzeyli insan sermayesinin şirketteki disiplin ve yaratıcı gerilimlerin müşterek bir sonucu olduğu ifade edilir. Disiplin açık beklentilere sahip olmanın bir fonksiyonu olarak, beklentiler yerine getirildiğinde ilgili performans standardı, hızlı ve açık geri bildirim sistemleri izlenir. Gerilim çalışanların gönüllü olarak ve aktif şekilde hırslı ve kolektif bir algı ile daha iddialı hedeflere yönelmelerini sağlar. Hem disiplin hem de esneklik, çalışanların görevlerini yerine getirmede yararlandıkları insan sermayesi oluşturma yeteneklerini ve becerilerini geliştirmelerini sağlar. Diğer iki öncülü ifade eden destek ve güven ise çalışanlar arasındaki sosyal sermayenin gelişimini teşvik eder. Çalışanlar arasındaki güçlü ilişkiler onların birbirlerine güvenmelerine, diğer üyelerin kaynaklarına daha etkili bir şekilde erişmelerine ve daha sonra da diğer çalışanlara yardım etmelerine olanak tanır. Örgütsel sermaye, bireyler ve kuruluşlar arasında bilgi aktarımını kolaylaştıran hiyerarşik olmayan yapılar gibi or-

ganizasyonel veri tabanları, sistemleri ve süreçleri ifade eder. Organizasyonel iklimi, destek ve güvene dayalı olarak şekillendirmeye ve böylece bilgi paylaşımını ve birleşmeyi teşvik etmeye yardımcı olur. Pratikte, örgütsel üstün yeteneklilik, insanların (insan sermayesi) bilgi, beceri ve yetenekleri ile sosyal sermayeye dayalı örgütsel üstün yetenekliliği sürdürme istekliliğine ve motivasyonuna büyük ölçüde bağlıdır (Wasko ve Faraj, 2005: 35-57).

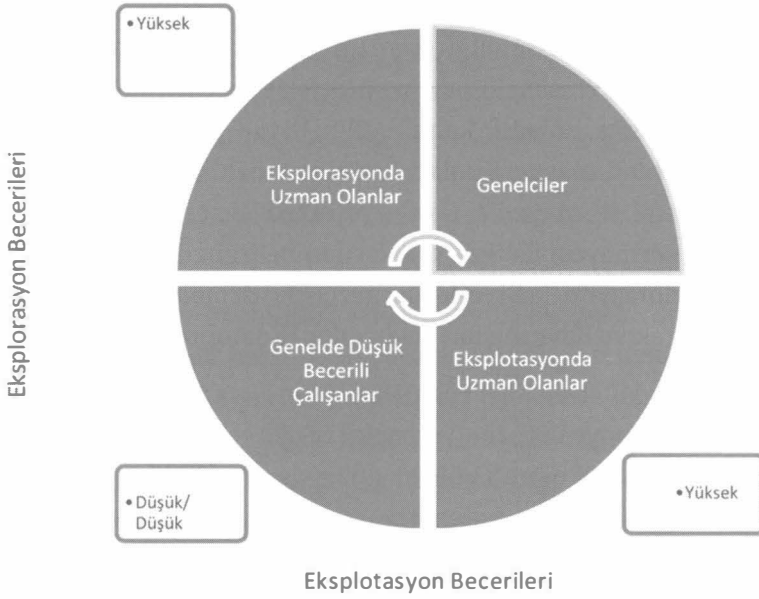
Kurumsal sermaye farklı bilgi akışı sağlar. Organizasyonel düzeyler üstün yeteneklilik bakımından önemlidir. Şirketler yüksek performanslı insan sermayesine sahip olduğunda personelin yaratıcı ve çok yetenekli oldukları görülür ve oynadıkları roller ile yerine getirdikleri işlevlerde uzmanlıklarını sergilerler. Şirket çalışanları yeni bilgiyi edinme, mevcut bilgiyi yeniden kullanma ve başkalarıyla paylaşma konusunda profesyonel bilgi birikimine sahip olurlar. Üst düzeydeki sosyal sermaye, bilgi değişimi ve kombinasyon için gerekli personelin güvenini ve istekliliğini yaratır. Benzer şekilde, organizasyonel sermaye, hiyerarşik olmayan bir örgütsel yapı ve verimli iç süreçleri gibi sistemler aracılığıyla verimli bir eksplorasyon ve eksplotasyon sürecine olanak verir. Üstün yetenekli şirketlerde üç tür sermaye kaynağının, radikal ve artağan inovasyon yeteneklerini etkilediği tespit edilmiştir. Bunlar, eksplotasyon ile orantılı olarak (örneğin, mevcut ürün ve hizmetlerin rafine edilmesi ve güçlendirilmesi) ve eksplorasyon (örneğin mevcut ürün ve hizmetlerin dönüştürülmesi) ile benzer biçimlerde faaliyet göstermektedir. Diğer taraftan, şirketin sosyal, ilişkisel ve örgütsel sermayesindeki baskın bilgi varlıklarının üstün yetenekli öğrenme sürecini olumlu bir şekilde etkilediği söylenir (Fu ve diğ., 2016:94-114).

Genel olarak üstün yeteneklilik, şirketin eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerini eş zamanlı bir şekilde uygulama yeteneği olarak bilinir. Eksplotasyon mevcut pazarların, kaynakların ve yeterliliklerin değerinden faydalanarak şirketin mevcut bilgisine dayalı olarak sürekli tekrarlanan birleştirici süreçlerin uygulanmasıyla ilgilidir. Bunun sonucunda eksplorasyon şirketlerin yeni fırsatları, pazarları ve ürünleri keşfedip olağan dışı bilgi alanlarını araştırıp yeni mekanizmalar ve prosedürler uygulayabildiği anlamına gelir (Kang ve Snell, 2009: 65-92).

Şirketler için üstün yetenekli entelektüel sermaye, şirketlerin bilgi birikimi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak üstün yetenekliliği inşa etmek için eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerini geliştirmek zorunda oldukları inovasyon kapasitesi olarak kabul edilir. Üstün yetenekli entelektüel sermaye üç ana unsurdan oluşur. Bunlar; üstün yetenekli insan sermayesi, sosyal sermaye ve örgütsel sermayedir. Üstün yetenekli insan sermayesi bireylerin, geleneksel insan sermayesi ile ilgili olanlardan belirgin olarak farklı olan eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bilgi, beceri, yetenek ve davranışları ifade eder (Kostopoulos ve diğ., 2015:111-132).

Genelci insan sermayesi, üstün yetenekli bir şirkette çalışanların hem eksploratif hem de eksplotatif olarak yüksek düzeyde yeterliliklere sahip olmasıdır. İnsan sermayesi yeterlilik kapasitesinin yüksek oranda seyretmesi şirketlerin eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini verimli bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayacaktır. Gerçekten de genelci insan sermayesi, çok yetenekli tutumları daha esnek deneyimlere ve daha çeşitli zihinsel modellere (rasyonel ve sezgisel bilişsel becerilere) dönüştürerek kişinin, bilgiyi keşfetmeyi ve yeni bilgi uygulamalarını kavrayacak şekilde uyarlama becerilerini geliştirmeyi gerektirir. Bu çalışanlar, sadece eksplorasyon ve eksplotasyon yapmakla kalmayıp, aynı zamanda geleceğe yönelik yeni bilgilerin de uygulanabileceği bir ortama adapte olabilecek derecede esnek bir bakış açısına sahip olurlar (Kang ve Snell, 2009).

Eksplorasyon ve eksplotasyon süreçleri çalışanların farklı davranışlar ve farklı bilişsel beceriler sergilemelerini gerektirir. Bu özelliklerin birleşimi, çalışanların paradoksal bilişsel çevre içerisinde iki yönlü davranışa odaklanmasını teşvik edecektir. Dolayısıyla üstün yeteneklilik, bireysel olarak çalışanların birbirine zıt görüşleri savunmaları yerine üstün yetenekliliği gerektiren bir ortamda başarıyla çaba göstermelerini sağlayacak, söz konusu faaliyetlerin dinamik ve birbirini bütünüleyici niteliğini destekleyici bir yapı içerisinde ortaya çıkacaktır. Genelci insan sermayesi boyutundaki çalışanlar, tek yönlü olma potansiyelini sergileme konusunda tek başlarına değildir. Uzmanlık boyutundaki çalışanlar etkin bir şekilde yönetilirler ve sinerjik olarak da entegre bir davranış sergileyebilirlerse üstün yetenekli organizasyonel uygulamalara katkıda bulunabilirler (Kang ve Snell, 2009).



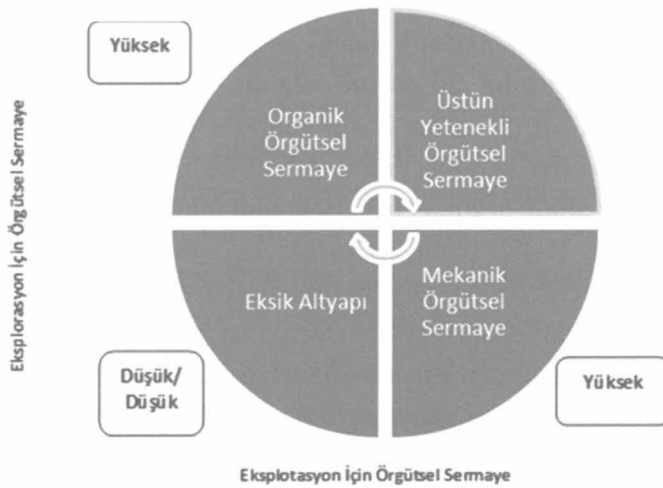
Şekil 5.6. Ekplorasyon ve Eksplozasyon Süreçlerine Göre İnsan Sermayesinin Sınıflandırılması

Kaynak: Lastra ve diğ., 668-693

Şirketlerde üstün yeteneklilik süreci, bireysel olarak tek başına üstün yetenekli insan sermayesinin varlığıyla değil diğer başka faktörlerin etkisiyle ortaya çıkar. Ekplorasyon veya eksplozasyon, uzman gruplar hatta uzman gruplar arasındaki farklı bağlantılar da potansiyel olarak üstün yeteneklilik kaynağı olabilir. Böylesine farklı durumlarda iletişim ve etkileşim kurmada izlenecek farklı yollar üstün yetenekliliğin yaratılmasında destekleyici olacaktır. Genelci insan sermayesi yüksek düzeyli ekplorasyon ve eş zamanlı eksplozasyon talepleriyle şirket içerisindeki çok yönlü sosyal ilişkileri destekleyen ortamlar için gerekli olan sosyal sistemlerin izlenmesini teşvik edecektir. Entelektüel sermayenin üçüncü boyutu olan örgütsel sermaye daha sonraki dönemde kullanımlar ve uygulamaya konulması için gerekli olan bilgi birikimini tam olarak depolayarak koruyan yapılar, prosedürler, normlar, sistemler, rutinler gibi bileşenlerle ilgilidir (Subramaniam ve Youndt, 2004:450-463).

Örgütsel sermayenin doğası gereği şirketteki rutinler, standart prosedürler ve süreçler esnekliği azalttığından dolayı ve sonuçta da ekplorasyon ve eksplozasyonu entegre etme gibi karmaşık görevlerin uygulanması için gereksinim duyulan otonomi düzeyi sınırlanmış olduğundan şirketin çok yönlü yetenek

kapasitesini olumsuz etkile eğilimine sahiptir. Şirketlerin belli bir organizasyonel sermaye yapısına sahip olabilmeleri çalışanların bilgiyi edinme, düzenleme, paylaşma ve yararlanma süreçlerinde izleyecekleri belli bir uygulama çerçevesini gerekli kılar. Örgütsel sermayenin uygulanması birbiriyle rekabet hâlindeki iki seçeneği karşımıza çıkarır. Bunlar mekanik ve organik yöntemlerdir. İlki hâlihazırdaki bilginin kurumsallaşmasını kolaylaştıran, etkin bir koordinasyon ve çalışanların hareket alanı oluşturabilecekleri belirli referans çerçevelerinin ortaya konulmasına olanak tanıyan resmi süreçler, yapılar ve rutinler sunar. Bunun aksine ikinci yöntem otonomi, fırsat, alternatif perspektifler ve yorumlama çerçevelerinin kilit konular olarak karşılaşıldığı daha esnek bir ortamı şekillendirir. Söz konusu örgütsel sermaye türlerinin eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerini etkilemesine ilişkin olarak ileri sürülen görüşlerden birisi mekanik örgütsel sermayenin eksplorasyon çabalarını destekleyebileceğidir. Çünkü iyi bilinen köklü rutinler, prosedürler ve sistemler çalışanların yeni bilgi yaratma veya yeni fikirler geliştirmeye daha fazla zaman ayırmalarına izin verecektir. Diğer yandan organik örgütsel sermayenin, şirketteki bazı kontrol yapıları ve koordinasyon konusunda yeterli istikrarı ortaya çıkaracağı, modifikasyon ve doğaçlama için yeterli derecede esneklik sağlayacağı söylenir. Bu hâliyle organik örgütsel sermaye hem eksplorasyon hem de eksplotasyon süreçlerini destekleyebilir (Gilson ve diğ., 2005: 521-531).



Şekil 5.7. Ekplorasyon ve Eksplotasyon Faaliyetleri Bakımından Örgütsel Sermaye

Kaynak: Lastra ve diğ., 2017: 668-693

5.5. Entelektüel Sermayenin Üstün Yetenekli Organizasyon İçin Önemi

Entelektüel sermaye, son yıllarda küresel düzeyde yoğun bir şekilde teorik olarak ele alınan bir konudur. Entelektüel sermaye ülkeler ve kuruluşlar için değerli bir kaynak olarak kabul edilirken, bu sermayenin gelişim performansı ülkelerin kalkınma hızlarının önemli bir göstergesi hâline geliyor. Öte yandan maddi olmayan bu kaynak, şirketlerin değerini arttırıcı ve girişimlerin büyümesinde önemli bir sermaye olarak önerilir. Günümüzde entelektüel sermaye-yi geliştirme ve yönetme ihtiyacı, küresel ekonomi ve şirketler ortamında ciddi bir yükümlülük formunu kazanarak bilgi temelli ekonomiye giden yolda endüstriyel ekonomi paradigmasının değişimine neden olmuştur. Bu noktada, temeli entelektüel sermayeye dayalı olan bilgi temelli ekonominin ortaya çıkışına tanık olunmaktadır. Belki de entelektüel sermaye, bir dizi somut ve görünmez kaynak, ilke, kültür, davranış örüntüsü, yetenek, yeterlilik, yapı, iletişim, süreç, bilgi süreçlerini içeren bir bilgi paketi olarak nitelendirilebilir. Bilginin tümü öznel algılara dayanır. Bilgi ekonomisine girilmesiyle birlikte bilgi toprak, sermaye, makine vb. gibi diğer üretim faktörlerine göre daha çok tercih edilir. Böylece bu ekonomide bilgi en önemli üretim faktörüdür ve kuruluşların en önemli rekabet avantajıdır (Seetharaman ve diğ., 2002:128-148).

Bilgi teknolojisindeki devrim ile 1990'lı yıllardan sonra, küresel ekonomi modeli temelinden değişti. Günümüz ekonomisinde, bilgi en önemli sermayedir ve mali ve fiziki sermayenin yerini almıştır. Bilginin özelliklerinden birisi onun somut olmamasıdır. Bu durum bilginin somut olmadığını, hassas ve ölçümünün oldukça zor olduğuna işaret ederken, geçmişte muhasebe yöntemlerini kullanan şirketler kendilerinin değerini ve büyüklüğünü hesaplayabilmiştir. Bilgi ekonomisinde örgütsel başarı, maddi olmayan varlıkların yönetimi yeteneğine bağlıdır. Maddi olmayan varlıkların yönetimi için öncelikler tanımlanmalı ve ölçülmeli ve nihayet yönetim sürecine geçilmelidir. Mali dönem boyunca kendi entelektüel sermaye performansı hakkında önemli bilgilere sahip şirketler bu bilgileri, alınan kararların farkında olma, stratejileri test etme, değerlendirme ve entelektüel sermaye ile ilişkili riskleri yönetmek için kullanabilirler (Marr, 2008:312-327).

Günümüz şirketlerinin büyük kısmında varlıkların çoğunun maddi olmayan varlıklardan oluştuğu ve geleneksel muhasebe prosedürlerinin bunları ölçmede yeterli olmadığı ifade edilir. Öte yandan bilgi ekonomisinde örgütsel başarı tamamen bu maddi olmayan varlıkların yönetimi yeteneğine bağlıdır. Şirketle-

rin entelektüel sermayelerini değerlendirme ve ölçme konusunda sayısız nedenleri vardır. Bunlardan bazıları ele alındığında örneğin; (1) şirketlerin stratejilerini formüle etmelerine yardımcı olma, (2) şirket stratejilerinin performansını değerlendirme, (3) şirketin hizmet kalitesinin geliştirilmesinde temel olarak entelektüel sermayeye ilişkin ölçüm sonuçlarının kullanılması ve (5) entelektüel sermayeye ilişkin bilgilerin şirketin paydaşlarına iletilmesi gibi nedenler karşımıza çıkar. Şirketler, günümüz dünyasındaki hızlı değişimler nedeniyle farklı zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Fakat aynı şekilde şirketler yönetim araçları ve sofistike teknolojiler aracılığıyla karşılarına çıkan fırsatları rekabet üstünlüğüne dönüştürebilirler. Entelektüel sermaye fırsatları değerlendirmede yararlanılabilecek araçlardan biridir (Marr ve diğ., 2003: 441-464).

Peter F. Drucker'a göre ekonominin ana kaynaklarının bundan böyle sermaye, doğal kaynaklar ve iş gücü olmadığı, temel kaynağın bilgi olduğu bir bilgi toplumu sürecine geçmiştir. 21. yüzyıl bilgi ekonomisi yüzyılıdır. Endüstri dönemi ekonomisi makine iz düşümlü bir ekonomiydi. Bu ekonomide, ekonomik zenginlik yaratan etmenler arasında, toprak, iş gücü, para ve makine gibi unsurlar ön plandaydı. Bu ekonominin doğasına uygun olarak, fiziksel ve maddi varlıklar bir araya getirilerek servet üretilmiştir. Bu ekonomide bilgiyi üretim faktörü olarak kullanmak çok az rol oynamıştır ancak bilgi ekonomisinde bilgi veya entelektüel sermaye, maddi ve manevi varlıklar ile karşılaştırıldığında, varlık üretiminin bir faktörü olarak daha fazla tercih edilir. Bilgi ekonomisinde, entelektüel varlıklar ve özellikle beşerî sermaye, organizasyonun en önemli varlığı olarak düşünülür ve kuruluşların potansiyel başarıları, maddi varlıklarına kıyasla entelektüel yeteneklerine dayanır. Bilgi ekonomisi ya da bilgi temelli ekonominin büyümesi ile şirketin maddi olmayan varlıklarla kıyaslandığında maddi olmayan varlıklarının sürdürülebilir rekabet avantajını elde etme ve korumada önemli faktörler hâline geldiği görülür (Tayles vd., 2002:251-267).

Entelektüel Sermayenin, değer yaratma sürecinde insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermaye olarak iç içe geçen üç boyutu olduğu görülüyor. Şirketlerde çekirdek bilgi çalışanlarının bilginin gelişimini tespit ederek, dağıtarak, paylaşarak ve özendirerek yeni fikirler ve süreçler geliştirme görevlerini yerine getirmeleri beklenir. Bu kapsamda şirketlerin bireysel ve örgütsel bilgi yaratma ve öğrenme süreçleriyle tutarlı uygulamaları benimsemeleri gereklidir (Stewart, 1999). Bilginin yaratılması sürecinde ortaya çıkan tutarsızlıklar,

kutuplaşmalar, ikilemler ve karşıtlıkların örtülü ve açık bilgi olarak bilinen iki tamamlayıcı bileşen nedeniyle ortaya çıkmasından dolayı uyumsuzluk olduğu düşüncesine kapılmaması gerekir. Pratik bilginin büyük ölçüde örtülü olduğunu vurgulanır. Bu noktada bilgi şifrelenmesine izin vermez ve paylaşılması güçtür. Aslında bilginin tartışılması süreci daha da karmaşık hâle getirir. Örtülü bilgi kişiseldir ve aktarılamaz, bağlama özgüdür ve bu nedenle formüle etmek ve iletişim kurmak zordur. Örtülü bilgi, şirketteki çalışanların işlerini yapmaları ve hayal dünyalarına anlam vermeleri için kullandıkları bilgidir. Örtülü bilginin birey tarafından özgün ve kişisel bir şekilde içselleştirildiği söylenebilir. Bu nedenle, çok kolay bir şekilde telaffuz edilmez. Bu arada, bireyin içine sokulduğu ortamın sağladığı verilerle kendisinin yaptığı bireysel konfigürasyonlardan kaynaklanır (Setzer, 1999).

Sistematik ve biçimsel bir dille aktarılan bilgiye açık ya da kodlanmış bilgi denir. Açık bilginin sadece bireyler tarafından yaratıldığı veya yaratılabileceği söylenir. Açık bilgi saklanabilir ancak ortaya konulması sadece birey belirli bir topluluk içerisinde etkileşime girdiğinde gerçekleşir. Bu nedenle, açık bilgi, genellikle veri, el kitapları, görsel-işitsel ve bilimsel formüller olarak paylaşılan kelimeler, sayılar ve hatta sesler olarak ifade edilebilir. Bu anlamda, bilgi birikimi, örgütler içindeki bir grup birey tarafından yaratılan eserlerin daha da yaygın duruma getirilmesi anlamına gelir (Krogh ve diğ., 2000).

Şirketler için uygun ortam iş birlikçi stil, ağ oluşturma etkinlikleri, takım oluşturma ve rehberlik ve koçluk gibi öğrenim programlarına verilen desteklerden oluşur (daha deneyimli bir profesyonel akıl hocası/koçu ile gerçekleşen öğrenme ilişkisi). Yeni oyuncu ile konum ve bilgi paylaşılır. Bu özellikler fikirlerin doğal olarak yaratıldığı bir ortamı teşvik eder, çünkü bilgi aslında insan eylemleri ile ilgilidir ve gelişim süreci katılımcılara ve yaptıkları aksiyona bağlıdır. Ancak, isteklilik düşük olduğunda ki bu da rekabetçi ortamların tipik bir örneğidir, bireysel ve toplumsal bilgi, sırasıyla, (her insan için) edinme ve işlem süreçleri (belge değişimi ve diğer açık bilgi formları) tarafından yaratılır. Dolayısıyla, istekler üzerine kurulu iyi ilişkiler, örtülü bilginin somutlaştırıldığı fikir ve duyguların dışsallaşmasını güçlendirir. Yani, isteklilik bilişsel çıktının paylaşılması için bir temeldir. İnsan bileşeninin örgütsel bilginin gelişmesiyle doğrudan bağlantılı olduğu ve olumlu bir ortamın bu bilginin ortaya çıkışını hızlandırabileceği vurgulanır. Başka bir ifadeyle, örgütsel atmosfer, uygun ortamı etkiler ve bilgiyi paylaşma olasılığını artırır. Bu yüzden, bağlamın et-

kinleştirilmesi, çağdaş örgütsel stratejinin temel bir itici gücüdür ve bunlar, anlam ve değer yaratımını etkin bir şekilde desteklemek için uygun bir yönetim esasında tasarlanmalı ve boyutlandırılmalıdır. Örtülü ve açık boyutların ötesinden, organizasyondaki üyelerin gerçekliği açıklamak, değerlendirmek, anlamak ve inşa etmek için kullandıkları duyuşsal ve bilişsel yapılardan oluşan etkileşimli bir kültür vardır. Bu nedenle, gerçeği açıklamak ve algılanır duruma getirmek için kullanılan inanç ve varsayımları içerir; Böylece, grup üyelerini birbirine bağlayan ilişki seviyeleri aracılığıyla yayılsa da kodlanamaz (Choo, 1998).

Şirketlerde çekirdek dijital teknolojilerde üstel şekildeki iyileşme, inovasyon sürecini üssel olarak körüklemektedir. Üç çekirdekli dijital teknoloji yapı taşlarının -işletme gücü, depolama ve bant genişliği- maliyet performansı uzun yıllar boyunca üstel bir oranda artmaktadır. Gelişme hızı arttıkça, bu “üstel” teknolojiler üzerine inşa edilen yeniliklerde hızlı gelişmeler yaşıyoruz. Teknolojik ilerlemenin şu anki hızı tarihte eşi görülmemiş ve sonuçta elektrik gibi diğer tarihsel teknolojik yenilikler gibi istikrarsızlığa sahip değildir. Bu hızlı gelişmeler endüstrileri bozma gücüne sahiptir. Üstel teknolojilerin yıkıcı potansiyeli, etkileşim ve yenilikçi şekillerde bir araya geldiklerinde çoğalır. Teknolojiler, açık platformlar ve ekosistemlere uygulandığında, etkileri daha da güçlendirilir. Bunlar, insanların ve teknolojilerin önceki yenilik dalgalarına hızla dayanmasını sağlayarak, bir sonraki yenilik dalgasını piyasaya sürmek için gereken yatırım ve teslim süresini azaltmaktadır. Üstel yenilikler sınırlar arasında hızla hareket etmekte, geleneksel tanımların bulanıklaşmasına ve karmaşıklaşmasına neden olmaktadır. Üstel yeniliğin getirdiği değişiklikler, şirketlerin yeni inovasyonlar gerçekleştirmesi konusundaki baskıyı artırıyor. Ancak, üstel inovasyonları artıran aynı platformlar ve ekosistemler, kurumların ve bireylerin birbirleriyle bağlantı kurmasına yardımcı olabilir ve onları yeni teknolojiler, uygulamalar ve iş modellerini yeni ürünler, hizmetler, işletmeler ve benzeri görünmeyen bir dizi oluşturmak için ilginç yollarla birleştirmeye teşvik eder (Hagel ve diğ., 2009).

ALTINCI BÖLÜM

DEĞİŞİM VE KRİZ DÖNEMLERİNDE ÜSTÜN YETENEKLİ ŞİRKET DAVRANIŞI

Büyük şirketler endüstrinin değişen manzarası karşısında başarısız olmaya eğilimlidir. Tarihsel olarak sektörleri domine eden şirketlere göre yeni girenlerin sık sık yeni büyüme fırsatları yakaladıkları görülüyor. Örneğin Microsoft, internet işini Google kaptırdı. Eastman Kodak, kamera işinde başarısız olurken otomobil üretiminde General Motors'un ve perakende satışta Kmart'ın kaybettikleri görüldü. İronik olarak, yerleşik şirketlerin yeni büyüme fırsatlarını yakalamadaki güçlükleri, güçlü yönlerinden kaynaklanmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek için, örgüt teorisi uzmanları, şirketlerin mevcut işletmelerinde infaz edilmeye devam ederken, yeni büyüme şirketleri kurduklarını belirttiler. Bu yeni bir zorluktur çünkü yeni büyüme faaliyetleri genellikle mevcut işletmelerde uygulananlardan farklı olan ve bunlarla tutarlı olmayan iş modelleri, kabiliyetler ve organizasyonel bağlamları içerir. Öncelikle üstün yetenekli olmak ve her şeyin önünde liderlik meydan okuması olarak: İş liderleri, mevcut ve yeni faaliyetleri dengelemek, kısa vadeli ve uzun vadeli düşünceyi birleştirmek ve uygulamaya odaklanmaya devam ederken duygusal olarak ilgi çekici vizyonları oluşturmak zorundadır (Probst, 2011:326-334).

Günümüzün stratejik liderleri zorlu meydan okumalarla karşı karşıyadır. Bir yandan, finansal paydaşlar için yatırımlarının geri dönüşünü hızlandırmaya odaklanırken, giderek daha sofistike ve küresel olarak çok çeşitli müşteriler için değer yaratabilmek amacıyla ani baskılarla karşı karşıya bulunuyorlar. Diğer taraftan şirketlerin belirli bir pazardaki fırsatları etkin bir şekilde kullanmaları veya pazar araştırmasıyla belirlenen stratejik hedefleri takip etmeleri gerekip gerekmediği konusunda bazı farklı görüşler ileri sürülmektedir. Bu durumun karşılıklı şekilde bir arada bulunabileceği söyleniyor. Böyle bir sürecin,

şirketlerin üstün yetenekli perspektifle uyguladıkları eksplozasyon ve eksplozasyon stratejilerinin farklı örgüt yapıları, kültürleri ve sistemleriyle ilişkili bulunmasından kaynaklandığı ifade ediliyor. Şirketler, günümüzde yenilikçi ürünler ve pazarlar ararken yapılan faaliyetin temel işlevinin hâlihazırdaki müşterilerin tatmin edilmesini gerektirdiği öteden beri söylene de bugün çok sayıda şirketin karşılaştığı kritik soru bunların her ikisinde de aynı anda nasıl başarılı olabilecekleridir (Judge, 2008:915-926).

6.1. Çevresel Değişimler ve Belirsizlikler

Günümüz pazarlarının küreselleşmesi teknolojik değişimler, hızla değişen tüketici talepleri ve sonuçta daha da kısalan ürün yaşam döngüleri şirketlerin esnek bir davranış sergilemesini ve geleceğe hazırlık yapmaları zorunluluğunu kanıtıyor. Ortaya çıkan değişimlerin yalnızca hızla hareket eden teknoloji sektörüne özgü olmadığı, bu durumun ekonomideki tüm sektörlerde yaşandığı görülüyor. Çoğunlukla değişimlerin giderek artmaya başladığı 1990'ların nispeten istikrarlı ortamı önemli ölçüde değişmiştir. Şirketler sürekli olarak yeni fikirlerin, ürünlerin ve pazarların sürekli olarak gözden geçirilmesi ve bunların birbiriyle uyumlu hâle getirmek suretiyle ortaya çıkan bu yeni ve çoğu zaman da radikal gelişmelerle yüzleşmeye odaklanıyorlar. Ayrıca şirketlerin mevcut kapasitelerini optimize etmeleri ve mevcut ürün ve hizmetlerini değerlendirebilmek için istikrara gereksinimleri oldukları ifade ediliyor gerektirmektedir (Benner ve Tushman, 2003:238-256).

Belirsizlik, küçük işletmeler için karar vermenin önündeki en büyük engeldir. Özellikle genç firmalar iş modeli, rakipler, müşteriler ve genel uygulanabilirlik konusundaki belirsizliklerle karşı karşıya kalıyorlar. Bazı belirsizliklerin belli bir firmaya, endüstriye veya bölgeye özgü olduğu söylenir. Daha genel olarak, ekonomik, politik veya teknolojik ortamdaki belirsizlik, çok çeşitli endüstrilerde bir dizi küçük veya genç firmayı etkileyecektir. Bu sorunlar genç ve küçük işletmeler için özellikle, bu firmaların iş piyasasında kullandıkları kredilerin hızlı bir şekilde daralması ve tüketici güveni indeksinde ve tüketici harcamalarındaki çarpıcı düşüşler nedeniyle ciddi ekonomik belirsizlikle karşı karşıya kaldıkları 2008 mali krizinden bu yana özellikle belirginleşmiştir. Birlikte ele alındığında, dış ortamdaki bu değişiklikler, girişimcilerin ve yöneticilerin yarım yüzyıldan fazla bir süredir ABD'de tanık olunmayan bir düzeyde

aşırı çevresel belirsizlikle karşı karşıya kaldıkları anlamına geliyor (Sorkin, 2009).

Bir işletme ne kadar proaktif ise dış çevreden kendini daha iyi izole edebilir. Ancak günümüzdeki küresel kriz hemen hemen her şeyi etkiliyor ve sektörlerin yapısında da önemli bir değişim yaratıyor. 1970'lerin ortalarında küresel ekonomi, büyük kurumsallaşmış bir yapının, gelişimi ve büyümeyi kolaylaştırmada birincil faktör olmadığını göstermiştir. Örneğin, birbirini izleyen iki ardışık petrol krizinin küçük işletmelerin rolünün artmasına neden olduğu düşünülmektedir. Bazı büyük işletmeler ciddi ekonomik zorluklarla faaliyetlerini durdurdular ve işsizlik batı toplumlarının temel sorunlarından birisi hâline geldi. Bunun yanı sıra, büyük şirketler yeni piyasa koşullarına uyum sağlamada ve inovasyonlardan yararlanmada daha yavaş kalıyor ve esneklikten giderek uzaklaşıyorlar (Cornelius, 2006:375-398). En azından ekonomik büyüme veya durgunluk dönemlerinde ekonomik ve diğer dış belirsizliklerin coğrafi bölgelere göre değişiklik göstereceği söylenir. Bölgesel belirsizliğin bir kısmı sektöre bağlanabilir. Genel olarak yerel ekonomiye hizmet veren şirketlerin finansal başarısının ve etkin işleyişinin o bölgenin ekonomik performansına bağlı olduğu görülür (Owyang ve diğ., 2005:604-616).

Şirketler, stratejik karar alma ve operasyonlarında birçok belirsizlik kaynağıyla karşı karşıyadır. Bunlardan ilki sektöre özgü belirsizlik durumudur. Pek çok durumda sektöre özgü değişim, ABD otomobil parçaları tedarikçileri GM ve Chrysler'in karşılaştıkları iflas durumlarında olduğu gibi sektöre özgü bir belirsizlik getirebilir. Ekonomide sektörler arasındaki farklılıklar, sektörün kendi içindeki farklılıklar veya dış faktörlerin sektör üzerindeki etkisi belirsizlik kaynağı hâline gelebilir. Bir diğer belirsizlik kaynağı şirketin faaliyette bulunduğu bölgeye özgü belirsizliktir. Ekonominin genişlemesi veya daralması dönemlerinde, farklı coğrafi bölgeler ulusal ortalamanın üstünde veya altında kalırlar (Muller, 2009).

Evrimsel değişim istikrarlı ve dengeli bir büyüme ile nitelendirilirken bunun yerini alan devrimci değişim kaos, belirsizlik ve olağanüstü değişimlerle karakterize edilir. Sakin günler ve istikrarlı büyüme, şirketin büyümeyi sürdürmek için çaba göstermesi gerekmediği anlamına gelmez. Evrim sözcüğü, büyümede küçük çaplı gelişim, şirket düzeyinde artağan değişimler anlamına gelmesine rağmen şirketin sürekli büyüme sürecinde olduğunu en iyi şekilde ifade eden kavramdır. Her değişim durumunda kademeli şekilde ilerleyen bü-

yüme sürecinin ani sarsıntılarla kesintiye uğrarken bir önceki yönetim uygulamalarının yetersiz kaldıkları görülür. Dönüşüm baskısı tüm şirket genelinde dalgalanmaya neden olurken, organizasyon hemen hemen her şeyi kapsayan bir değişim sürecinden geçirilmelidir. Daha önceki uygulamalarından ve rutinlerinden vazgeçemeyen işletmeler, başarılı şekilde değişen rakiplerinin performans ve büyüme konularında gerisinde kalacaklar ve nihayetinde rekabettten bile vazgeçebileceklerdir (Grainer, 1998).

Şirketlerin karşılaştıkları belirsizliklerin diğer bir kaynağı da makroekonomik belirsizliktir. Bazı ekonomik veya diğer daha kapsamlı toplumsal güçler herhangi bir endüstriye veya bölgeye odaklanır. Birden fazla sektörü kapsayan bu değişkenlik veya belirsizlik içeren beklentiler, genel ekonominin veya onu yöneten kurumların işleyişi ile ilgilidir. Genel olarak, belirsizlik iş döngüsünün sona erdiği zamanlarda en yüksektir; Bir ekonominin güçlü biçimde büyümesi, o ekonomideki belirsizliği azaltır. Belirsizlik kaynağı olarak karşımıza çıkan son etken firmaya özgü belirsizliktir. Ekonomi, endüstri ve bölge düzeyindeki etkilerin ötesinde, her firma hem dış bağlamı hem de iç kabiliyetleri hakkında kendi belirsizlikleriyle karşı karşıyadır. Bir firmanın rakipleri ile ilgili yetenekleri ve niyetleri hakkındaki eksik bilgilere rağmen karar vermesi gerekir. Pazarı yeni giren şirketler ise ek bir belirsizlikle karşı karşıya kalırlar. Bunlar: Bir sicile sahip olmamak, şirketin paydaşlarının (hem iç hem de dış) kendi stratejileri üzerinde ne kadar ustaca bir şekilde başarılı olabileceklerini bilmediği anlamına gelir (Audretsch ve Thurik, 2001:267-315).

Küresel değişimler karşısında etkili şekilde büyümeyi başaran şirketler benzersiz özelliklere, sistemlere ve liderliğe sahip tipik aşamalardan geçer. Şirketin kariyeri boyunca sakin ve kritik dönemler birbirini takip eder. Her yaşam döngüsü aşaması dengeli bir evrimsel evrimle başlar ve örgütün önemli özelliklerine ilişkin değişikliklerle dolu devrimci bir aşama ile biter. Devrimci safhanın yönetimi, örgütün daha da gelişmesini belirler: eğer lider geçmişin hatalı işlevlerini değiştirebilir ve iptal edebilirse ve saray liderliğini ve örgütsel değişimleri başlatabilirse, şirket bir sonraki aşamaya geçerse, performans aşamasını başaramazsa geliştirme aşamasına geçilir. Şirket, muhtemelen krizlere girer ve zamanla faaliyetlerini durdurur ya da bir başka şirket tarafından devralınır. Değişim problemini çözenler başarılı bir şekilde tekrar evrimsel bir evreye ulaşırlar. Daha karmaşık özelliklere sahip bir şirketin, stratejinin yaratılması, anlaşılması ve kabulü ile iç tutarlılığın güven altına alınması da o kadar

karmaşık olacaktır. Büyüme stratejisinin gerçekleştirilmesi ve büyüme engellerinin etkili bir şekilde ortadan kaldırılması, organizasyon yapısının karmaşıklığının şirketin büyüme aşamasına uygun olmaması durumunda mümkün değildir. Stratejinin başarılmasını sağlayan asıl faktörün olgunluk seviyesine karşılık gelen organizasyon yapısının tasarlanması olduğu görülür (Greiner, 1998).

6.2. Şirket Çevresindeki Değişimlerin Algılanması ve Olası Etkileri

Şirketlerin karşısına çıkan sürekli değişimler onların bulundukları çevreyi karakterize eder ve bu değişimlerin hızı giderek artar. Şirketler özellikle belirli bir sektör içerisinde faaliyette bulunanlar, kendilerini sürekli istikrarsızlaştıran, hareket hâlinde ve giderek belirsizleşen bir ortama uyum sağlamak zorundadırlar. Çevrede algılanan değişimlere uyum konusunda ortaya konulan teoriler duruma tek boyutlu bir yaklaşım sergilerken daha sonraki çalışmalarda bu boyutların sayısının arttığı görülmüştür. Çevresel değişime uyum konusuna çok boyutlu çözümler farklı adaptasyon şekillerini oluşturur (Szaibo, 2010:31-41).

6.2.1. Çevresel Adaptasyona Tek Boyutlu Yaklaşım

Durumsallık teorisine göre içerisinde bulunulan duruma uygun strateji, yapı ve davranış geliştirilebilir ve bu organizasyonun maksimum verime ulaşmasıyla sonuçlanır. Chandler (1962), firmanın çevresinin, onun yapısı tarafından izlenmesi gereken stratejiyi belirlediğine dikkat çekti. Yazar, büyüme stratejisi ile işletmelerin yönetim yapısı arasında zayıf bir bağlantı olduğunu ifade ederek, yapının stratejiyi izlediğini söyledi. Stratejinin yapı tarafından belirlendiği konusundaki görüş, olayların doğrusal bir çizgi izlediği algısını vurgular. Yönetimsel sorunların başlangıcında, yeni stratejinin uygulanmasıyla birlikte ilk aşamada ekonomik performansta düşüşle karşılaşılması (en azından mümkün olanın gerisinde kalması) ve daha sonra yeni yapının zamanla beklenen kârlılık düzeyine ulaşması söz konusu olur. Burns ve Stalker (1961), şirketlerin faaliyette bulundukları çevre ve inovasyona olan desteği inceleyerek statik bir çevrede mekanik yapıların, dinamik bir çevrede ise organik yapıların verimli olduğunu ortaya koydu. Yine Lawrence ve Lorsch (1967), şirketlerin farklı alt sistemlerinin dinamikleri de farklı olan çeşitli çevresel etkilere maruz kaldıklarını ifade ettiler. Ar-Ge departmanı dinamik, üretim ve işletme operasyonu ise

statik çevresel koşullarla karşı karşıyadır. Yönetimin en önemli görevi, farklı sistemleri verimli bir şekilde koordine etmektir. Child (1972), yalnızca çevrenin şirket üzerinde değil şirketin de çevre üzerinde etkisi olabileceğini ifade etti (Szabo, 2010:34).

Dinamik dünyada uluslararası, makro, sektörel ve mikro düzeydeki değişimler işletmeler üzerinde sürekli etkiler yaratmaktadır. Şirketlerin yaşadıkları bu değişimlere farklı şekillerde cevaplar verdikleri görülür (Child, 1972):

- Tecrit etme: Şirket çevresel değişimleri takip etmez, bunları gecikmeyle takip eder ve bilinçli olarak tepki vermez.
- Değişimi geriden takip etme: Şirket, büyük çevresel değişimleri belirlemeye çalışır ancak çoğu zaman bu zorluklara yetersiz bir şekilde cevap verir.
- Gecikmeli olarak takip etme (reaktif uyarılma): şirket, kapsamlı çevresel değişimlerin neler olduğunu belirler ve ardından çevre sorunlarına cevap verecek reaktif bir stratejiyi uygular.
- Değişimi hızla takip etme (proactive adaptasyon): Şirket genellikle, büyük çevresel değişimlerin neler olduğunu tahmin edebilir ve bir önceki dönemdeki davranışını göz önünde tutarak, içinde bulunduğu dönemin parametrelerine göre davranır.
- Trend belirleyici bir davranış sergileme (proaktif etki): Şirket, büyük çevresel değişimleri tahmin edebilir ve zaman içinde bu değişimlere kendini hazırlayarak uygun tepkilerle onlara uyarlanır. Özellikle, çevre koşullarını etkileyebilmek için bilinçli olarak çaba gösterir. Örgütsel eylemsizlik (örgütlerin kabul edilen davranışlarını dışsal bir kısıtlama olmaksızın değiştirmemeleri konusundaki ısrarcılığı) neredeyse tüm örgütlerin özelliğidir (Bakacsi, 1996).

İstikrar ve güvenlik için çaba gösterilmesi motivasyonu insan yaşamının derinliğinden gelişir. Çevrenin sürekli değişim içerisinde olması çeşitli kısıtlamaları beraberinde getirirken yalnızca dinamik organizasyonların tutarlı şekilde hareket edebildikleri görülüyor. Şirketler için kendilerini çevreye uyarılma stratejilerini uygulamaya koyabilme ve değişimleri proaktif biçimde karşılayabilmek bakımından onların daha fazla kaynağa sahip olmaları yeterli sayılmazken, sektör lideri rakiplerini takip edebilme veya tecrit etme stratejilerini izlemeleri düşünülebilir. Şirketler tarafından izlenen çevreye uyum stratejisinin

kısmen onların sahip olduğu olanaklarına bağlı olarak karşılaştıkları seçim yapma sürecinin bir sonucu olduğu görülür. Aşağıdaki Tablo 6.1’de şirketler için çevresel adaptasyonda söz konusu olan tek boyutlu stratejilerin avantaj ve dezavantajlarının neler olduğu gösterilmektedir (Szabo, 2010:34).

Tablo 6.1. Uyum Stratejilerinin Olası Avantaj ve Dezavantajları

Stratejiler	Olası Avantajlar	Potansiyel Dezavantajlar
Tecrit etme	İşletme koşullarının istikrar içinde devam ettirilmesi	Sonuçta yapılan işin özünü geriye götürebilecek değişimlerin izlenememesi
Değişimi geriden takip etme	“Sondan birinci olma”	Geride kalma şirket için kalıcı bağımlı bir ilişkiyle sonuçlanabilir
Gecikmeli takip etme	Gelişkin teknolojilerin bunları ilk ortaya koymanın yarattığı teknolojik riskleri azalttığına kabul edilmesi	Gecikmeli izleyici çok defa daha düşük kârlılık oranı elde eder
Değişimi hızla takip etme	Taklitçi deneysel gelişme riskini üstlenir ve ekstra maliyetlere katlanır (saldırganın avantajı)	Çok defa pazara girişte pazarın kremasını alma olasılığı için çok geç kalır
Trend belirleme	İlk gelen her şeyi götürür (ilk hareket edenin avantajı)	Geliştirme ve bunu koruma maliyetleri pahalı ve risklidir

Kaynak: Balaton ve diğ., 2007

Uyum stratejilerine yakından bakıldığında, izolasyonun etkili olduğu tecrit stratejisi iş hayatında nadir görülen bir olaydır. Diğer yandan trendleri belirleyen şirketlerin çok küçük ve sürekli değişim peşinde oldukları görülür. Proaktif strateji uygulayan şirketler çok riskli, harcanılan zamanın, paranın ve enerjinin geri dönüşü yüksek kârlılık düzeyi vaat ettiği bir duruma odaklanırlar. Ancak bu stratejinin etkin bir geri dönüş ve yüksek bir kârlılık potansiyeli sunduğu henüz tespit edilmedi. Takipçi şirketler stratejik planlamaya elverişli özellikleri olan daha istikrarlı ve öngörülebilir bir çevrede faaliyet gösterirler. Bunun nedeni ise planlamanın temelinde hareket alanı kısıtlı daha güvenilir girdilerin bulunmasıdır. Taklitçilerin en önemli avantajı riskleri daha iyi yöneterek bunlardan kaçınabilmeleridir (Szabo, 2010:34).

6.2.2. Girişimci Davranışın Yansıması Olarak Proaktiflik

Girişimcilik, hâlihazırda kontrol edilen kaynakların düzeyine ve doğasına bakılmaksızın fırsat peşinde koşturulması demektir ve temelinde değişim ve büyüme odaklı bir olgudur. Girişimciler, toplumdaki varlıkları nedeniyle değil aynı zamanda şirket ve toplum için de değer yaratabildiklerinden toplumun vazgeçilmez üyeleridir. Girişimcilik faaliyeti şirketin yaratıcılığının ürün, süreç ve teknolojiler konusunda değer yaratılması yoluyla sürdürülmesini destekler ve bu nedenle “ekonominin uzun vadede canlılığı için kritik öneme sahiptir” (Stevenson, 1983: 3). Girişimcilik Oryantasyonu, işletmenin uzun vadeli büyümesinin kolay tanımlanabilir bir dayanağıdır. Bu, sabit bir büyümenin gerekli fakat yeterli olmayan bir öncülüdür. Girişimcilerin çoğu kendi kendini destekleyen veya potansiyel büyüme yeteneğine sahip bir şirket kurmayı başaramaz (Szabo, 2010:31-41).

Girişimcilik kavramı stratejik uyumluluk, amaca uygunluk ve rekabet gücü ile güçlü bağlantılar gösteren beş faktörle bir arada ele alınır. Bunlar; yenilik, proaktiflik, riskle başa çıkma isteği, otonomi ve rakiplere karşı agresif rekabet davranışıdır. Bu beş faktör, girişimcilik oryantasyonunu belirler. Son boyut özellikle rekabetçi davranışın özünün proaktifliğin bir parçası olduğu ileri sürüldüğünden eleştirilir. Rekabetçi saldırganlık proaktiflikten farklıdır ve girişimcilik sürecine kesin büyüme hedefleriyle eşlik eder. Aşağıda, çevresel değişimlerin algılanması ve etkisi ile ilgili 5 boyut açıklanmaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996).

- **İnovasyon:** Schumpeter’a göre girişimcilik, inovasyonunun açıklanmasında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkar. İnovasyon yeni ürünlerin, hizmetlerin, süreçlerin, teknolojilerin ve iş modellerinin oluşturulmasını ifade eder. İnovasyon, sık biçimde karşılaşılan tüketici sorunlarının üstesinden gelebilmek için şirketin yaratıcılığı ve deneyleri destekleme yeteneği olarak da belirtilmiştir. İnovasyon sadece yaratıcı fikirlerin üretimi değil, aynı zamanda onları yeni girişimlere entegre ederek yerleştirebilmek ve yeni bir büyüme çizgisini başlatmaktır.
- **Proaktiflik:** Proaktiflik, gelecekteki taleplere odaklanan faaliyetlerle somutlaşan amaçlı bir eylem oryantasyonunu ifade eder. Proaktif şirketler sürekli olarak yeni fırsatlar arayarak yeni değer yaratma yöntemlerini keşfetme ve onları müşterilere ulaştırmada inisiyatiförler olmaya istek-

lidirler. Proaktif liderler çevreyi etkilemek ve eğilimleri belirlemek niyetindedir. Proaktif liderler genellikle kurallara odaklanmaz ve çalışanlarının yaratıcılığını önemli ölçüde geliştirirler. Şirketin proaktif davranışı, liderin ve şirketin girişimciliğine bağlıdır ve bu nedenle dış çevre koşullarından bağımsızdır.

- **Risk alma:** Risk alma, pahalı ve başarısızlık riskini içerisinde barındıran fırsatlardan yararlanabilmek amacıyla önemli kaynakların kullanılması konusundaki istekliliği ifade eder. Risk ile potansiyel kâr veya büyüme fırsatları birbirleriyle orantılıdır (Damodoran, 2007). Girişimcilerin ılımlı risk almayı tercih ettikleri dolayısıyla hem düşük hem de yüksek risk durumlarından kaçınmaya çalıştıkları söylenir. İlkinden kaçınırlar, çünkü kolayca ulaşılabilen başarı genellikle önemli sonuçlar yaratmaz. Girişimciler için elde edilecek sonuç bir çaba değil, şans sorunudur. Girişimci liderler, önceden tahmin edilen risklerin dağıtılması konusunda sistematik bir çaba sarf ederler (Damodoran, 2007).
- **Otonomi (Özerklik):** Otonomi, ortaya atılan bir fikrin ya da teoremin uygulamaya konulması sürecinde sergilenecek olan bireysel veya kolektif bağımsızlık düzeyini ifade eder. Genel olarak bir fırsatı değerlendirme yeteneği ve iradesi anlamına gelir. Yöneticiler, büyümeyi teşvik etmek için hiyerarşinin alt seviyelerinde önemli bir özerklik sağlamalıdır. Şirketin çoğunlukla merkezi olmayan örgütsel yapı ve tüketici odaklılıkla bir arada açık bir kültür eşliğinde yeni inovasyonların uygulama alanlarının araştırılması ve oluşturulmasıyla ortaya çıkan zorluklara ayak uydurmasıdır (Nyström, 1979).
- **Rakiplere karşı agresif bir rekabet davranışı sergileme:** Şirketler için rekabetçilik ruhunun, girişimin kurulması veya girişimci olma taahhüdünün en önemli göstergesi olduğu söylenir. Şirket liderlerinin işletmelerini, kontrol edilebilir bir büyüklüğün ötesine geçerek daha fazla genişletmeyi düşünmedikleri belirtilir. Girişimcilik konusunda şirkette görev alan yönetici ile aile şirketinin kurucusu arasında kavramsal bir ayrım yapılmasının önemli olduğuna işaret edilir. Aile işletmeleri, stratejilerini ailenin ihtiyaçları ve tercihlerine göre inşa ederler. Bir çatışma durumunda ailenin taleplerinin, işletmenin taleplerine göre öncelik taşıdığı görülür. Tersine, girişimciler şirketin yönetilmesi ve büyüme hedeflerine ulaşma çabası uğruna karşılarına çıkan fırsattan yararlanmaya karar verirler. Şirketlerde ılımlı büyüme beklentilerinin daha yaygın oldu-

ğu, girişimci yöneticilerin ihtiyatlı bir şekilde cesur olduklarından, fırsatların gerçekleşme olasılığını aşamalı olarak test ettikleri görülür (Davidsson ve diğ., 2002:382-420).

6.2.3. Çevresel Uyum Sağlamaya Çok Boyutlu Yaklaşım

Şirketler çevrelerine stratejik uyum sağlama sürecinin bir sonucu olarak, örgütsel konfigürasyonlarını dış ve iç çevrelerinin birleşik etkisi olarak şekillendirir. Organizasyonu yapılandırma tek bir faktöre bağlı olarak belirlenemez. Daha çok unsurun ortak etkileri göz önüne alınmalıdır. Şirketlerin çevrenin belirleyici rolünü strateji ve yapı arasındaki uyumun gerekliliğine ve güç yapısının önemine göre dikkate almaları söylenir (Galbraith ve Nathanson, 1979).

Mintzberg (1989), örgütlerde güç ve yapının yedi farklı modelle konfigürize edilebileceğini ileri sürmüştür. Bunlar: (1) girişimcilik örgütü, (2) makine organizasyonu, (3) meslek örgütü, (4) çeşitlendirilmiş kuruluş, (5) adhokratik örgütlenme, (6) misyoner örgütlenme ve (7) siyasi örgütlenme. Girişimci organizasyonun özellikleri küçük takımlar hâlinde hızlı hareket edebilme ve bürokrasinin düşük düzeyde olmasıdır. Mekanik organizasyon genellikle seri üretim destekler. Profesyonel organizasyonun özelliği orta kademe yönetime sahip olmaması, işlerin yakından kontrol edilememesidir. Çeşitlendirilmiş bir organizasyonda daha fazla birimle karşılaşılır. Adhokratik örgütlenmede profesyoneller yönetirken, misyoner örgüt ortak çıkarlar ve inançlar tarafından bir arada tutulur. Siyasi örgüt, başka bir örgütlenme ilkesinin yokluğundan yararlanır ve çatışmalara dayanarak, dışsal kısıtlama olmadan istikrarlı yapısını devam ettirebilir. Her çevre kendisine özgü verili kapasite ile sınırlı olan kaynaklara sahiptir (Mintzberg ve Ahlstrand, 1998: 292). Sektör doygunluk düzeyine ulaştığında kaynaklar için verilen mücadelenin rekabete daha düşük düzeyde uygun olan şirketleri dışladığı görülür. Rekabete uygunluk düzeyine ilişkin kriterler çevre tarafından belirlenir. Çevrenin gücünün belirleyici olduğu düşüncesi desteklenmektedir (Singh ve Lumsden, 1990:161-195).

Strateji ve yapı ilişkisine yönelik yapılan araştırmalarda, büyüme şekillerine odaklanan ve bunları eşleştirerek ortaya koyan yöntemle, örgüt yapısı ve strateji türleri arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin ifade edilmesine çalışılır. Örgüt içi ve dışı çevrenin değişim kapasitesinin bir arada incelenmesinde büyüme stratejileri yerine çevreye kurumsal olarak uyum ve stratejik düzeyde uyum türlerinin ön plana çıktığı görülür. Bu perspektifte entegre türlerin özellikleri-

nin, harmonik konfigürasyon olarak formüle edilen stratejik ve yapısal özelliklerin toplamı olarak ele alınmasına odaklanılır (Mintzberg ve Ahlstrand, 1998: 292).

Bu kapsamda evrimsel ekonominin izin verdiği ölçüde; (a) bireysel olarak örgütlerin kendilerini değiştirmekten kaçınmalarına (örgütsel eylemsizlik) ve (b) örgütlerin çevrelerini belirli düzeylerde değiştirebilecek güce sahip olmalarına (çevresel etkiye) kadar farklılık gösteren dört tür teori olduğu söylenir. Evrimci teoriler olarak nitelendirilen bu teoriler aşağıdaki Tablo 6.2’de gösterilmektedir (Wickham, 2006:135).

Tablo 6.2. Evrimci Teoriler

Çevrenin Değiştirme Yeteneği	Şirketin Değiştirme Yeteneği		
	Yüksek	Yüksek	Düşük
		Endüstriyel Topluluk Teorisi	Yeni Kurumsal Ekonomi
	Düşük	Örgütsel Evrim Teorisi	Popülasyon Ekolojisi Teorisi

Kaynak: Wickham, 2006: 135

İşletmelerin gelişimi ve iyileştirilmesi, günlük yönetimin bakış açısından da önemlidir. Bunu nasıl yapmaları gerektiğine çevreye uyum sağlamayı amaçlayan liderlik için temel bir sorudur. Strateji ve yapı ilişkisinde asıl soru: hangisinin önce değişmesi gerekiyor? Yönetim, stratejik değişimin konseptini oluşturabilir, sonra bunu gerçekleştirebilir ve nihayetinde yeni stratejiyle ilgili yapıyı geliştirebilir, yeni organizasyonel süreçleri “bozabilir”, çevresel değişikliklerin hızı nispeten yavaşsa, iletişim kanallarını kurabilir. Hızla değişen, çalkantılı bir ortamda, yeni stratejinin evrimleştiği ve yeni süreçlerin sorunsuz bir şekilde çalıştığı, daha yeni bir stratejiye ihtiyaç duyulduğu, dolayısıyla bu stratejinin meyvelerinin tadına varacak zamanın olmadığı anlaşılabilir (Szabo, 2010:31-41).

Miles ve Snow (1978) örgütsel adaptasyon sürecine ilişkin bir model oluşturdular. Bu alternatif metotta, kuruluşların ürün-pazar alanlarının belirlenmesi ve stratejilerin uygulanmasını sağlayan mekanizmaların (yapıları ve süreçleri) oluşturulması için yararlanılan yöntemler önemli bir rol oynamaktadır.

Bu yaklaşımda, öncelikle strateji çevreye uyum sağlama yöntemi olarak ele alınırken, şirketin operasyon yelpazesini, ürün-pazar alanlarının seçimini ve organizasyonun konfigürasyonunu da kapsar. Bu bağlamda entegre ürün tipleri; benzersiz ürün-pazar stratejileri, organizasyon yapıları ve sürecinin toplamı veya konfigürasyonu ile belirlenebilir. Bu noktada başarılı şirket tipolojilerinin, savunmacılar, yıldız adayları ve analizörler olduğu ve gelişmeler karşısında tepkici bir strateji izleyen şirketlerin başarısız olduğu söylenmektedir. 1980'lerde örgütün yumuşak yapısına işaret edilen vurgu daha da güçlendi. Bu durum, bir şekilde gelişen stratejiye uyum sağlayan bir yapı olmadığını, ancak yapısal ve diğer örgütsel özelliklerin uygun bir stratejinin yaratılması ve gerçekleştirilmesini sağlayacak şekilde geliştiğini göstermektedir (Miles ve Snow, 1978).

Şirketin başarısının yumuşak organizasyonel faktörleri yönetebilme derecesine bağlı olduğu belirtilmiştir. Bu şekilde birincil başarı kriteri strateji değildir, ancak çevreye sürekli uyum sağlayabilen böyle bir organizasyonun varlığıdır. Şirketlerde stratejinin yapıyı izlediği noktanın onların, köklü bir repertuar oluşturdıkları uzun vadeli operasyonlarda bu tür farklılaşan yetenekler geliştirmeleri ve yönetimin ve çalışanların davranışsal normlarından, organizasyonun gelenekleri ve gayri resmi değerlerinden türetilen örgüt içi uyum sürecinin geliştirilmesine dayalı olduğu tespit edilmiştir. Bu fikir özünde, fikirleri, karar ve eylemler dizisinde ortaya çıkan davranış biçimi olarak yorumlayan Mintzberg'in fikirleriyle benzerlikler göstermektedir (Mintzberg, 1978:934-948).

Şirketlerin ortaya çıkan trendler ve bunların izlenmesi noktasında önemli bir durum oluşturan strateji ve inovasyon odaklılık arasındaki ilişkilerin ortaya konulması gereklidir. Çevreye uyum ile inovasyon niyeti ve yeteneği konusunda iki uç noktanın var olduğu söylenir. Bu kapsamda inovatif ve pozisyoncu organizasyonlar ile aralarında gizli, inovasyon odaklı ve pozisyoncu şirketler grubu olarak iki tür yapı ortaya konulur. Pozisyoncu bir şirketin hem gelişme niyeti hem de değişimi uygulama yeteneği bulunmadığı söylenir. İnovasyon ve çevresel uyum bağlamında üç işletme grubunun; (a) Girişimci (aktif), (b) Saldırgan (aktif) ve (c) Savunma (pasif) girişimler olduğu belirlenmiştir (Szabo, 2010:31-41).

Aşağıdaki Tablo 6.3'te inovasyon ve girişimciliğe dayalı şirket stratejileri gösterilmektedir. Tablodaki bilgilerden yüksek riskli bir projeye odaklanmanın

girişimci şirketlerin diğer iki grup şirkete göre daha fazla girişimcilik sergilemeleri bunların diğerlerinden daha sorumsuz oldukları anlamına gelmez. Girişimci şirketler ihtiyatlı şekilde cesur davranarak aynı anda birden fazla proje üzerinde çalışırken portföylerini de riske atarlar. Bu şirketler fikirlerini uygulamaya koyarken attıkları inovatif adımlarla ve sürekli bir şekilde öğrenerek ilerleme gösterirler. Üstlendikleri taahhütler daha düşük düzeyde olduğundan bir fikrin beklentilerini karşılamadığı durumda daha önceden belirledikleri hedeflere ulaşamamaları onlarda herhangi bir hayal kırıklığı yaratmaz (Balaton ve diğ., 2007).

Tablo 6.3. İnovasyona ve Girişimciliğe Dayalı Kurumsal Stratejiler

Parametreler	Girişimci Şirketler	Saldırgan Şirketler	Savunmacı Şirketler
Şirkette yeni ürünlerin geliştirilmesi	Düzenli	Düzenli	Nadiren
İnovasyon	Belirgin bir şekilde	Önemli	Önemli değil
Çalışanlar için şirket stratejilerinde inovasyonun rolü	Açık bir şekilde tanımlı	Tanımlı	Belirsiz şekilde tanımlı
Risk alma oryantasyonu	Yüksek	Orta	Düşük
Yönetici liderlik başarısızlığı tolere edebiliyor mu?	Evet	Hayır	Hayır
Pazarlamaya bakış açısı inovasyonda anlamlı bir şekilde etkili oluyor mu?	Evet	Evet	Hayır

Kaynak: Balaton ve diğ., 2007

Girişimci firmalara benzer şekilde, saldırgan gruptaki şirketler, inovasyon için çaba gösterilebilir, ancak temel olarak muhafazakâr değerler gözetilir. Saldırgan şirketler için yeni ürünlerin, inovasyonun ya da pazarlamanın rolünün tanıtılması, girişimci şirketlere göre genellikle daha az önemlidir. Saldırgan şirketlerde başarısızlık konusunda gösterilen tolerans, girişimci firmalara göre daha düşüktür. Kendi hatalarından öğrenmenin örgüt kültüründe daha az yer kapladığı söylenir. Saldırgan şirketlerde inovasyona zaman ayırma eğilimi sıklıkla üçüncü tip şirket olan savunmacı şirketlere benzerlik göstererek yok olmaktadır. Savunmacı şirketlerinin ana özelliği gecikme ve uyarılma felsefesi-

dir. Savunmacı şirketler inovasyon yapmak için gerekli zamana sahip değildir ve belki de bu yüzden pazarlama görüşünün ve yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi daha az önemlidir. Bu şirketlerde yeni ürünlerin piyasaya sürülmesi artan bir gelişim olarak kabul edilebilir. Bu gruba ait şirketler yüksek riskli projeleri tercih etmezler. Stratejinin oluşturulmasında yönetici liderliğin etkisinin baskın olduğu vurgulanmalıdır. Belirli bazı stratejilerin karşılaştırılması, başarısızlığı ve liderliği tolere etme konusunda saldırı ve savunma stratejilerinin temelde farklılık gösterdiğini ortaya koyuyor (Szabo, 2010:31-41).

6.3. Üstün Yeteneklilik Kaynağı Olarak Ekonomik Krizler

Henüz gelişmekte olan ekonomilerde ve geçiş ekonomilerinde faaliyette bulunan şirketlerin her geçen gün artan rekabetçi baskılara karşı bağımsız bir durumda oldukları düşünülmüştür. Bu tür şirketler yerel bağların ve kanalların gücüne dayanan düşük maliyetli rakipler olarak görülüyorlar. Bununla birlikte Çin'deki birçok şirket, Batı'daki muadilleriyle aynı zorluklarla karşı karşıyadırlar. Hızlı teknoloji ve pazar değişimleri karşısında Çinli şirketler, daha sofistike ve daha yüksek katma değerli sektörler girerlerken, inovasyon yapma konusunda giderek artan baskıların sınırlarını açılarak ekonomik bariyerlerin kaldırılmasıyla birleşerek önemli bir meydan okumaya dönüştüğü görülüyor. Diğer taraftan kalifiye iş gücü sıkıntıları ve artan iş gücü maliyetlerinin söz konusu olduğu bir ortamda, Çinli şirketlerin Asya ve dünyanın diğer bölgelerindeki rakiplerinin avantajlarını aşınmaya başladığı görülüyor. Bütün bunların sonucunda Çinli şirketler, yeteneklerini en verimli şekilde kullanmaya yoğunlaşırlarken başka şirketler, yeni ürün ve teknik bilgi alanlarını keşfetmeyi öğrenmek amacıyla üstün yetenekli rekabet etme sanatını benimsemek zorunda kalmışlardır (Robins, 2006).

Şirketler eksplotasyon ve eksplorasyon faaliyetlerini bir araya getirerek giderek karmaşılaşan rekabet ortamının zorluklarının üstesinden gelebilirler. Eksplotasyon iyileştirme, verimlilik, seçim ve uygulama gibi faaliyetlerle hâlihazırdaki kapasitelerin güçlendirilmesi anlamına gelirken, eksplorasyon ise araştırma, umut etme, deney ve keşif yoluyla gelecekteki yeteneklerin ortaya çıkarılması çabalarını ifade eder (March, 1991: 71).

Kurumsal performans, şirketin faaliyette bulunduğu iş çevresine uyumlu ve entegre olmasıyla ilgilidir. Şirketlerin kendi çevreleriyle entegre bir şekilde

varlıklarını sürdürmeleri konusundaki düşünceler, uyarlanabilir stratejik davranış, olasılık ve kaynak bağımlılığı kuramcılarından destek almıştır. Her iki düşünce grubu da şirketlerin kendi özel çevreleriyle başa çıkmaları gerektiğini, yapı ve süreçlerini sürekli olarak araştırıp etkin bir şekilde değerlendirebilmeleri için durmaksızın yeniden düzenlemeleri gerektiğini belirtmiştir. Geçtiğimiz on yılda sadece iki kez muazzam küresel ekonomik krize tanık olundu. Bu gelişmeler, şirketler için her zamankinden daha fazla karmaşık, birbirine bağımlı, düşmanca, türbülanslı ve hiper-rekabetçi bir çevreyi inşa etmiştir (Tushman ve O'Reilly, 1996:8-30).

Kriz genel olarak; örgütün hayatta kalması için mücadele etmesini gerektiren ve sebepleri ile yaratabileceği etkileri bilinmeyen, cevap vermek için çok az bir zamanın olduğu beklenmedik bir gelişme olduğu görülür. Ayrıca kriz, yöneticiler için daha iyi ya da daha kötü bir değişime yol açacak kararlar almalarını ya da yargılara ihtiyaç duymalarına neden olan ve şirket için önemli tehditler oluşturan belirsiz bir durum olarak tanımlanır (Marcus ve Goodman, 1991:281-305).

Dünyadaki siyasi olaylar (Körfez savaşı), doğal afetler (Katrina kasırgası), teknolojik felaketler (Millennium Bug problemi) ve firma düzeyindeki krizler (iş gücü grevleri) gibi diğer krizlerin yanı sıra ekonomik krizler de örgütsel hayatta kalma için büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Bu krizler, reel gayri safi yurt içi hasıla (GSYH), yüksek enflasyon ve işsizlik oranlarının, çalkantılı finansal piyasaların ve istikrarsız para birimlerinin değer kaybetmesi gibi birçok makroekonomik göstergede kendini göstermektedir. Bu çevresel şartlar altında başarılı bir şekilde çalışmak ve yönetmek, tüm organizasyonlar için önemli zorluklardır. Şirketler açısından çevresel özelliklerin ve koşulların üstün yeteneklilik için önemli bir ön şart olabileceği söylenir. Özellikle yerel çevre koşullarının şirketlerin eş zamanlı bir şekilde eksplotasyon ve eksplorasyon süreçlerine yoğunlaşmalarına neden olduğu deneysel düzeyde tespit edilmiştir. Diğer taraftan bir şirketin farklı ortam koşullarında eksplotasyon ve eksplorasyon süreçlerinin etkinlik düzeylerini ortaya koyabilmesi için acil bir durum perspektifine gereksindiği belirtilir. Ekonomik kriz koşullarının eksplotasyon ve eksplorasyon arasındaki ilişkiyi etkilediği öngörülür. Bu konuda şirketlerin hâlihazırdaki yetkinlik ve yeteneklerini eksplotasyon yoluyla geliştirdikleri öne sürülürken, eksplorasyon faaliyetlerinin ise karşılaşılabilecek krizlere karşı

uygun bir tepki oluşturduğu ileri sürülür (Siggelkow ve Levinthal, 2003:650-669).

6.3.1. Ekonomik Krizde Eksplostasyona Yönelik Olarak Artan Baskılar

Ekonomik krizler, teknolojik sıçrama dönemlerine benzer bir şekilde örgütsel yeterliğe ilişkin gerekleri ve sektör içerisindeki iş birliğine yönelik temelleri radikal bir şekilde ortaya koymaktadır. Organizasyon ve büyüme oranlarındaki keskin kesintilerle birleşince şirketler yaptıkları stratejik planlamayla ilgili pazar paylarını, kârlılıklarını ve likiditelerini ciddi bir şekilde tehdit edebilecek risk ve belirsizliklerle karşı karşıyadırlar. Bunun yanı sıra şirketler karşılaştıkları tehditlere yanıt olarak değer zincirlerini radikal bir şekilde yeniden yapılandırmaya zorlayabilecek potansiyel makroekonomik değişimlerin gerçekleşme olasılığını doğru bir biçimde tahmin etmenin zorluğuyla karşı karşıyadır. Bu anlamda ekonomik krizin kritik karar değişkenleri arasındaki neden ve sonuç ilişkilerinin doğru bir şekilde gelişimini sınırlandırdığı görülüyor. Ekonomik krizin yarattığı bu sınırlama, şirketlerin iç yapılarını ve iş süreçlerini çevrelerine etkin bir şekilde uyarlayabilmelerini zorlaştırmaktadır (Staw ve diğ., 1981:501-524).

Şirketlerde üst düzey yöneticilerin karar verme davranışlarının çevresel türbülans ve yaşanan krizlerden önemli ölçüde etkilendiği ifade edilir. Yönetici liderlerin, şirketlerini kriz durumları altında tecrit etmeye çalıştıkları görülür. Üst düzey yönetimin karar verme konusunda yaşadığı stres ve artan belirsizlik düzeyi beraberinde şirketin varlığının devam ettirilmesine ve karşılaşılan belirsizlik düzeyinin azaltılmasına odaklı yönetsel cevapların verilmesini tetikler. Şirketin üst yönetimi tarafından örgütsel birimlerin çevresel tehditler ve gelişen türbülanstaki korunmasına yönelik izolasyon çabalarının sergilendiği görülür. Kriz ve belirsizlik koşulları altında işletmenin mevcut yetkinlik ve yeteneklerini eksplostasyon aracılığıyla güçlendirmesi, yöneticilerin kaynak girişlerini en aza indirmelerini ve işlemsel performansı dengelemelerini sağlar. Bütün bu argümanlar, ekonomik krizin şirketler üzerindeki yaklaşmakta olan etkilerinin eksplostasyon yönünde ilerlemelerini teşvik ettiğini gösteriyor (March, 1991:71-87).

Ekonomik kriz şartları altında şirketler eksplostasyon faaliyetlerine, kısa vadeli görünür sonuçlar üzerinde gelecekteki maliyetler ve faydalarla ilgili belirsizlikle bağlantısı bulunan eksplostasyon faaliyetlerine olduğundan daha fazla

odaklanmalıdır. Çevresel çalkantılar şirketler bakımından standardizasyonu, merkezileşmeyi, muhafazakâr davranışları ve örgütsel katılımı artırırken aynı zamanda bilgi paylaşımını, katılımı, uzun vadeli planlamayı ve inovasyonu azaltır. Yine örgütsel krizlerin kısıtlı bilgi işlemeye, daha az karar verme alternatifini ortaya konulmasına ve örgüt yapısında katılığa neden olduğu söylenir. Kriz koşullarında şekillenen bu tehdit-katılıkla cevap verme döngüsünün sık sık eksplotasyona odaklı geri dönüşüm faaliyetleriyle takip edilir (Staw ve diğ., 1981:501-524).

Şirket yöneticileri, önceden öngörülemeyen pazar değişimleriyle karşı karşıya kaldıklarından, gelecekte yaşanabilecek ekonomik tehditleri karşılayabilmek için gereksinim duyulan uygun bir yatırım düzeyine karar vermenin zor olduğuna inanırlar. Bunun aksine eksplotasyon konusuna odaklanması, şirketin satış cirosunda ya da finansal istikrarda düşüş şeklinde ortaya çıkan kısıtlı ekonomik şartlar altında faaliyetleri kârlı olarak devam ettirebilme şansını artırır. Bu şartlar altında şirketler, hâlihazırdaki yeteneklerinden faydalanabilmek amacıyla kaynak taahhütlerini artırma eğilimindedirler (March, 1991:71-87).

6.3.2. Ekonomik Krizde Eksplorasyona Yönelik Olarak Artan Baskılar

Şirketlerin çevresel olarak karşılaştıkları çalkantılı koşullar altında örgütsel adaptasyon ile onların odaklandıkları stratejik yeniden yönelim arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenir. Kriz ortamının öngörülemeyen manzarası içinde birbirine rakip makul eylemler arasında yapılacak rastgele tercihlerin şirketlerin hayatta kalma olasılığını arttırabileceği belirtilir. Bütün bu argümanlar yaşanan ekonomik krizler sırasında, yalnızca belirli bir düzeyde esneklik derecesine sahip olan şirketlerin rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini gösterir. Eksplorasyon faaliyetlerinin şirketlere özellikle, kriz durumlarında sürekli değişen pazar ortamına uyum sağlama gerekli olduğunda kendilerine değer kazandırabilecek yetenekleri geliştirme ve sürdürme olanağını sağladığı görülür (Tushman ve Rosenkopf, 1996: 939-953).

Ekonomik kriz dönemleri, şirketlerin çevresel koşullarında ani değişiklikler yaratarak bunları temelinden değiştirebilir. Daha öncesinden öngörülemeyen bu değişiklikler, şirketin örgütsel yeteneklerini eskitmiş olabilir. Şirketlerin çevresel değişimlere daha iyi cevap vermeleri ve rekabet üstünlüğünü sürdürmeleri için esnek örgütsel yeteneklerini gündeme aldıkları söyleniyor. Ör-

neğin, Ar-Ge'ye yapılan yüksek hacimli yatırımların şirketin bu konudaki yeteneğini başka kullanımlara transfer etme olasılığı yarattığı belirtilmektedir. Dahası söz konusu yatırımların şirketlerin, ürün ve hizmet özelliklerini pazardaki rakiplerine göre daha süratle değiştirebilmeleri olanağı sağlayacağı ifade edilir. Esnek yeteneklere sahip olan şirketlerin, çevresel değişim durumlarında rakiplerinden daha iyi performans gösterme avantajı bulunduğu da kabul edilmektedir (Bowman ve Hurry, 1993:760-782).

Şirketin sahip olduğu esnek yetenekleri ile kriz sırasından yapmış olduğu eksplorasyon faaliyetleri arasında ortaya konulan pozitif ilişki örgütsel öğrenmenin temelini de yansıtır. Kriz sırasında şirketin sergilediği etkili eylemler yalnızca yüksek düzeydeki çevresel belirsizlik nedeniyle ortaya çıkar. Her kriz beklenmedik ve benzersiz özellikler taşıdığından şirketler bunları önceden ele alarak analiz etmeyi öğrenemez. Kriz sırasında elde edilen hem başarılar hem de hatalar öğrenmenin temelini oluşturan yeni bilgi ve deneyim sağlar. Bu nedenle, şirketin kaynak taahhütlerine ilişkin belirsiz ve yüksek riskli faaliyetlerinin değeri, statükonun artan bir şekilde iyileştirilmesine göre şirketin türbülanslı ortamlarda daha uzun süre hayatta kalma değerinden daha ağır basmış olacaktır. Eksplorasyon örgütsel süreçlerde karşılaşılan ataletin üstesinden gelinmesine yardımcı olur ve şirketin gelişen bir çevrenin ortaya çıkan talepleriyle başarılı bir şekilde uyarlanması olasılığını da artırır (Hedberg ve diğerleri, 1976:41-65).

6.3.3. Üstün Yetenekli Şirket Davranışına Yönelik Artan Baskılar

Ekonomik krizin içsel şartlarının, şirketler için eksplorasyon sürecinin eksplorasyona göre tercih edilmesi konusunda sürekli bir tehdit oluşturduğu görülür. Düşüş ve türbülans durumlarında şirketlerin yeni yetenekler ve yeterlilikler geliştirmeleri konularına yoğun bir ilgi duyulması dolayısıyla şirketlerin eskime sürecini yaşayabilecekleri bir yeterlilik tuzağına düşmeleri olasılığı vardır. Böylesi şartlar altında iflas eden şirketlerin ayakta kalanlara göre yetkileri daha merkezi hâle getirdikleri ve uyguladıkları stratejilere oldukça katı bir şekilde bağlandıkları görülüyor. Buna ilave olarak başarısız olan şirket yöneticilerinin hayatta kalan şirket yöneticilerine oranla daha çok girdi kaynaklarına (kreditörler veya tedarikçiler) ve şirket içindeki unsurlara (üst düzey yöneticiler, çalışanlar) odaklanma eğiliminde oldukları söylenir. Şirketlerin performanslarının istikrarlı bir şekilde düşüş göstermesi hâlinde, şirket içerisinde

hâkim durumdaki statükonun sürekli olarak güçlendirilmesine eksplotasyon stratejileriyle karşı konulması gerekir (D'Aveni ve MacMillan, 1990:634-657).

Ekonomik kriz sırasında eksplorasyona odaklanması, belirsiz durumdaki projelere çok fazla organizasyonel kaynak taahhüdünde bulunulması riskini her zaman artırır. Kriz koşulları altında örgüt kaynaklarının azalması, eş zamanlı şekilde eksplotasyon faaliyetlerinin şirket tarafından sağlanan kaynaklara olan bağımlılığını da artırır. Şirket yönetimlerinin fazla miktarda kaynağı yalnızca eksplorasyona tahsis etmeleri yapılan bu yatırımların hiçbir zaman geri dönmeme riskini de beraberinde getirir. Eksplorasyona dönük stratejiler optimal kaynak tahsisine odaklanan şirketi hiçbir olanak sunmayacak veya sınırsız olanaklar sunabileceği bilinmeyen iş alanlarına doğru genişletebilir. Bu gibi durumlarda geri kazanım faaliyetleri için şirketlerin zaten sınırlı olan insan ve mali kaynaklarını orantısız bir şekilde kullanmaları kaynakların tükenmesi tehdidi ile karşı karşıya bırakır (Levinthal ve March, 1993:95-112).

Ekonomik kriz dönemlerinde örgütsel davranışları incelemek zor olmuştur. Başarısızlığın kabulü uzun zaman sosyal bir tabu olarak görülüyordu ve bu da yöneticilerin sık sık kendi örgütlerinin sorunlu olduğunu kabul etmeyi reddettiği "başarısızlık paranoyasına" yol açıyordu. Bu nedenle, ekonomik kriz sırasında belirli davranışlar ve faaliyetler hakkında bilgi elde etmek çoğu kez imkânsızdır. Bununla birlikte son ekonomik gelişmelerin firmaları ekonomik krize, türbülansa ve belirsizliğe girmeleri konusunda daha fazla teşvik edici nitelikte olduğu söyleniyor. Önemli sayıda şirketin, rekabetin temellerini ve çalışma ölçeklerini düzenli olarak yeniden gözden geçirme konusunda giderek daha fazla zorlandıkları görülüyor. Örgütsel gerileme ve şirket krizinin önceleri sapkınlık olarak düşünüldüğü ancak günümüz iş dünyası için fenomen hâline geldiği belirtilmektedir (Whetten, 1980:577-588).

Ekonomik kriz koşulları, şirketlerin mevcut yeteneklerinden daha fazla faydalanmaları ve yenilerini keşfetmeleri için dikkatli bir şekilde dengelemelerini gerektirir. Kriz koşullarında dış ve iç çevresel taleplere dengeli bir yaklaşımın gerekli olduğu belirtilir. Eksplorasyon ve eksplotasyon stratejilerinin her ikisinin de çevresel belirsizlik altında esnek kalabilmek için çok önemli olduğu belirtilir. Diğer taraftan, giderek artan belirsizlik altında uygulanmakta olan bir stratejiye erkenden kilitlenmekten kaçınılması için eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki dinamik dengenin kurulması gerektiği söylenir. Her iki stratejinin aynı anda takip edilmesi, şirketlerin ekonomik krizin örgütsel etkilerini

azaltmalarına, potansiyel gelişmelere tepkilerinde esnek kalmalarına ve çevresel belirsizlik derecesini azaltmalarına olanak tanır. Ekonomik kriz sırasında çeşitli taleplere yanıt vermek hem kaynak bulunabilirliğinin esnekliğine hem de kısa ve uzun vadede etkili stratejiler geliştirmeye yönelik yönetim yeteneğine bağlı olabilir (Harrigan, 1985).

Şirketlerin ekonomik kriz durumlarında, performanslarını artırma olasılığının daha yüksek olması için “ya, ya da” pozisyonunu almak yerine bir yandan eksplotasyon diğer taraftan da eksplorasyon sorunlarını yaşamaları beklenmelidir. Şirketlerde eksplotasyon ve eksplorasyon kavramları sadece birbirlerinden farklı faaliyetleri değil, aynı zamanda yüksek düzeyde eksplotasyon ve eksplorasyonla beraber eş zamanlı bir şekilde yerine getirilen çabaları da yansıtır. Şirketlerin karşılaştığı dinamik ortamlar ile üstün yetenekliliğe dayalı çözümlerin faydaları arasında pozitif ilişkiler olduğu söylenir. Dolayısıyla şirketler için ekonomik kriz şartları hem eksplotasyon hem de eksplorasyon arasında değişimlerin bir yükselteci işlevini yerine getirir (Siggelkow ve Levinthal, 2003:650-669).

Üstün yetenekli bir şirket hâline gelmenin zorluğu zaman ufku, teşvik ve operasyon açısından temelde karmaşık özellikleri olan eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerinin dengesinde yatmaktadır. Eksplorasyon konusunda gösterilecek kapsamlı çabanın karşılığı, kısa vadeli iyileştirmelerin feda edilerek esnekliğin sağlanması ile gelecekteki değer arayışı aracılığıyla tekrar elde edilmiş olur. Bunun tersine eksplotasyon süreci, durumu muhafaza etme ve gelecekteki eskime riski altında olsa da anlık istikrar ve güvenilirlik peşindedir. Dolayısıyla, şirketler bir ikilemle karşı karşıyadır. Her iki davranış setini eşit ölçüde teşvik etmek neredeyse imkânsızdır çünkü sonuçlarının “zamanlaması ve örgüt içindeki ve dışındaki dağılımları” açısından farklılık göstermesine rağmen, her ikisi de örgütsel performans açısından hayati öneme sahiptir (March 1991, s. 71).

6.4. Ekonomik Krizde Üstün Yetenekli Şirket Yönetimi Süreci

Üstün yetenekliliğin temelinde, mevcut iş modeline ilişkin operasyonları optimize ederek hâlihazırdaki koşullardan yararlanabilme yeteneği ve aynı zamanda bu iş modelini öncü riskler alarak yeniden tanımlamak için gereksinim duyulan fırsatların keşfedilmesi yatmaktadır. Bir işletme, her iki cephede

de iyi bir performans gösterdiğinde, hızlı ve sürdürülebilir bir kurumsal büyümeye sahip olmak için konumlandırılmıştır. Üstün yeteneklilik, operasyonel verimsizlikleri aynı anda ortadan kaldırmaya odaklanırken bir yandan da benimsenen iş modeline öncülük edecek lider uygulamaları hayata geçirerek, işin nasıl değer yarattığını yeniden tanımlayabilecek riskler almaya ihtiyaç duyan üst düzey yöneticiler tarafından örneklendirilir. Şaşırtıcı olmayacak şekilde üst düzey yöneticiler, şirket verimliliğini en üst düzeye çıkarmaya çalışırken bir yandan da yenilikçi girişimlerin peşine düşerek, her iki cephedeki uygulamalarla ilgili gerginliklerin ortasında çok yönlü liderliklerini sergilerler (Finzi ve diğ., 2018).

Şirketlerin eş zamanlı şekilde eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerine odaklanma esnekliği, ortaya çıkabilecek pazar tehditlerine ve ekonomik krizinin sunabileceği fırsatlara başarıyla yanıt vermesinde çok önemli bir unsurdur. Bu faaliyetlerin, inovasyon güdümlü faaliyetlerin teşvik edilmesi için krizlerin beraberinde getirebileceği mali durgunluktan daha fazlasını kapsamına alır. Kriz koşullarında sergilenmiş olacak optimal şirket davranışı, ekonomik büyüme ve istikrar koşulları altında da gerekli olduğu gibi birtakım özel örgütsel özellikler de gerektirir. Ekonomik kriz sırasında üst düzey şirket yöneticilerinin aşağıdaki olası içgörülerden bazılarını gündemlerine almaları krize karşı izlenecek süreçlerde yarar sağlayabilir (Schmitt ve diğ., 2010:128-150).

- **Üstün Yeteneklilik Uygulamaları ile Şirket Performansının İlişkilendirilmesi.** Şirketlerin tek başına eksplotasyona veya eksplorasyona odaklanmaları hâlinde yetkinlik tuzaklarına kapılabilirler ve bundan dolayı bu süreçlerin her ikisinin de eş zamanlı düzeyde ve müştereken sürdürmeleri gerekir. Şirketler için eksplotasyon ve eksplorasyonu bir arada ele almak onların istikrarlı ve verimli bir düzlemde faaliyetlerini devam ettirmelerine yardımcı olurken, esnek ve etkin olmalarını sağlayarak genel performansı da artırır (March ve Sproull, 1991:1-14). Şirketlerin bulundukları çevresel bağlam, üstün yetenekli şirket yaklaşımının performans üzerindeki etkisinin anlaşılmasında önemli bir unsurdur. Ekonomik kriz durumları, aynı sektörde faaliyet gösteren şirketler için benzer çevresel koşullar yaratır ve başarılı üstün yetenekli şirket süreçlerinin özelliklerinin hangileri olabileceğine ilişkin önemli bilgiler sunabilir. Diğer taraftan ekonomik krizler statükonun güçlendirilmesi veya değişim süreçlerinden geçirilerek bir çözüme işlevi olarak ele alınması-

na katkıda bulunur. Herhangi bir tetikçi olayın varlığı, belirli faaliyetlerin kriz öncesi ve sonrasındaki durumunu yakından incelemede yardımcı olur. Son olarak ekonomik krizler, şirketin ayakta kalması, örgütsel uyushukluğun ortadan kaldırılması, çalışan devir oranının düşürülmesi ve şirketin itibarının korunması gibi ekonomik krizin kapsamlı etkileri konusunda ilave önlemler alınmasını sağlayabilir (Schmitt ve diğ., 2010:128-150).

- **Kaynaklara Erişebilirlik Durumu.** Şirket üst düzey yönetiminin çevresel bağlam konusundaki bilinç düzeyi birden fazla örgütsel büyüme fırsatına odaklanmayı pozitif yönde destekleyebilir. Şirketlerin içerisinde yer aldığı kaynak sınırlamaları eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki dengenin sağlanmasına katkıda bulunur. Yüksek çevresel dinamizm ve rekabet düzeylerinin üstün yeteneklilik konusundaki uygulamaları zorunluluk hâline getirmektedir. Örgütsel gevşeklik düzeyi eksplotasyon ve eksplorasyon süreçleri için aracı bir unsur olarak görülür. Şirketlerin eş zamanlı ve müşterek olarak eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini gerçekleştirmeleri genel örgütsel gevşekliği en aza indirerek onların dinamik bir davranış sergilemelerini kolaylaştıracaktır (Jansen ve diğ. 2006:1661-1674). Özellikle kaynak sınırlaması yaşayan küçük ölçekteki firmaların üstün yetenekli bir şirket yapısına dönüşmek için gerekli olan bilgi süreçlerini paradoksal olarak yönetmeyecekleri söylenir. Şirketler, ekonomik krizden eşit olarak etkilenmektedir. Bazı şirketler finansal sınırlamalardan dolayı daha fazla zorluk çekebilirken diğer bazıları da karşılaştıkları ekonomik güçlüklerin üstesinden kolayca gelebilirler. Şirketlerin ekonomik krizlere cevap vermesinde hem eksplorasyon hem de eksplotasyon süreçlerinde üstün bir performans sergileme yeteneği etkin bir esneklik davranışı sergilemelerinde belirleyici olur (Schmitt ve diğ., 2010:128-150).
- **Üstün Yetenekli Şirket Stratejisiyle Yapısal Boyutun Uyumlaştırılması.** En başında örgütsel üstün yeteneklilik kavramının organik ve mekanik örgüt yapılarının sıralı şekilde uygulandığı bir süreç olarak ortaya konulmuştu. Aslında şirketlerin, organik yapılar aracılığıyla inovasyonları başlattıkları ve bunun arkasından söz konusu inovasyonları değerlendiren şirket performansına dönüştürecek mekanik yapıları kullandıkları ifade edilir. Eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerinin zaman içerisindeki bu dizilimi, şirketlerin kendi sırasal akıl setlerini oluşturma-

larına olanak tanıyan bir değişim oranını mümkün kılarken ne var ki süratli ve belirsizlik içeren çevresel değişim durumlarına karşı da yetersiz kalır. Şirketlerin performans sorunları ve çevresel değişimlerle eş zamanlı bir şekilde ilgilenmeleri gerekmektedir. Şirketlerin çevrenin taleplerine yeterli sürede cevap verememeleri ve adapte olamamaları hâlinde onların stratejik pencerelerin, fırsatların ve rekabetin gerisinde kalması anlamına gelebilir. Sonuçta çevresel bir kriz, aynı anda eksplorasyon ve eksplorasyon arayışına izin verebilen örgütsel mimarileri gerektirir (O'Reilly ve Tushman, 2004:74-81).

Bu konuda şimdiye dek yapılan çalışmalarda yapısal ve bağlamsal çözümlerin iki temel tasarım seçeneği olarak belirlendiği görülür. Yapısal farklılaşma kapsamında şirketlerin ya eksplorasyon ya da eksplorasyon çabalarını devam ettiren farklı örgütsel birimlere ayrıldıkları görülür. Eksplorasyon ya da eksplorasyon hedeflerine ulaşmak isteyen her birimin kendi yapısını, kültürünü ve çalışanlarını kapsayan bir modele odaklandığı söylenir. Bunun tersine, bağlamsal çözümler ise dominant örgütsel tasarımı tamamlayan entegre ağ yapılarından yararlanır. Bu şekildeki bir tasarım, çalışanların birincil yapılarıdaki rutin görevleriyle ağ ortamlarındaki yenilikçi görevleri arasında geçiş yapmalarına olanak sağlar. Tek bir iş birimi içerisinde hem eksplorasyon hem de eksplorasyona odaklı rekabet talepleri bir arada ele alınır. Bağlamsal çözümlerin, çalışanların zamanlarını verimli operasyonlar ve yenilikçi faaliyetler arasında ayırmalarına olanak veren belirli bir organizasyonel esnekliğe bağlıdır. Başarılı olmak için, bu çözüm resmi olarak belirlenmiş rutinleri, destekleyici örgütsel bağlamları ve belirli bir örgüt kültürünü gerektirir (Gupta ve diğ., 2006:693-706).

Genel olarak ekonomik krizler sırasında yapısal farklılaşmanın, eksplorasyon ve eksplorasyon üzerinde olumlu etkileri olduğu ileri sürülür. Temel olarak farklı alt birimlerden oluşan bir organizasyon tasarımı, her bir birimin belirli çevresel taleplere göre konumlandırılmasını ve uyarlanmasını sağlar. Tarihsel olarak yapısal ayrışmanın, radikal öğrenmenin sağladığı yararları koruma çabasıyla bu öğrenme stratejisinden kurtulma çabaları arasında aynı anda ve birden fazla içsel tutarsızlığa sahip organizasyon mimarisinin yaratılmasına olanak sunduğu görülür. Ayrışma, şirket birimleri arasında çapraz şekilde gelişmeye izin verir ve bi-

rimlerin birbirlerini çapraz bir şekilde etkilemelerini de önler. Çünkü eksplorasyon güdümlü birimler, eksplotasyon odaklı birimlerin rutinlerinden ve yerleşik süreçlerinden korunurlar. Hem gevşek hem de sıkı bir şekilde tasarlanan yarı esnek yapılara kıyasla bu tür bir mimari tasarım, şirketlerin eksplotasyon ve eksplorasyon konusunda açık ve erişilebilir hedefler belirlemelerini sağlar. Ekonomik kriz koşulları altında ayrışma, yenilikçi faaliyetler için verimlilikten vazgeçilmesine ilişkin olarak gidecek artan taleplerin yaratacağı tehdidi de ortadan kaldırır (O'Reilly ve Tushman, 2004:74-81).

- **Üstün Yetenekli Şirket Performansı ile Üst Düzey Yönetim Takımı Yeteneklerinin İlişkilendirilmesi.** Şirketlerde eksplorasyon ve eksplotasyon süreçlerinin bir araya getirilmesi üst düzey yönetim için önemli zorlukları beraberinde getirir. Lider üstün yetenekli organizasyonlar, hem çelişkili gerilimlere karşı entegrasyon arayışının hem de çatışmaya yol açabilecek çoklu liderlik davranışlarına katılma yeteneğinin sağlanmasını gerektirir. Örneğin, üst düzey takımların örgütsel faaliyetleri kolaylaştırması ve stratejik tutarlılığı sağlamaları, farklı yönlerde ve birimler düzeyinde adaptasyona izin vermelerini gerektirir. Bu açıdan ekonomik krizler, yöneticilerin yetkinliklerini sergileyebilmeleri konusunda önemli fırsatlar sunar. Liderler, değişen çevresel koşullarda örgütsel performansa güçlü bir şekilde katkıda bulunabilirler. Üstün yeteneklilik bakımından, liderlik davranışı ile üstün yetenekli örgütsel çabaların ilişkilendirilmesinde çevresel dinamizmin etkileri olduğu söylenir (Jansen ve diğ., 2009:5-18). Özellikle ekonomik kriz sırasında üst düzey yöneticiler arasında iyi bir koordinasyonun uygulanması, şirketin eksplorasyon birimlerine eksplotasyon birimlerinden gereksinim duyulan kaynakların temin edilmesini kolaylaştıracağından daha önemli bir durum arz eder. Üst düzey yönetim ekibi, ekonomik kriz sırasında çevrede meydana gelebilecek herhangi bir potansiyel değişiklik konusunda esnek ve verimli kalabilmek için yönetsel ilgilerini yeterince dengeleyebilmelidir. Üst düzey yöneticiler eksplotasyon birimlerinin eksplorasyon birimleri kadar önemli olduğunu düşünmezlerse, bu birimler eksplotasyona odaklanmaya çaba gösterecek veya bu durumun tam tersi uygulamalar kaçınılmaz olacaktır. Bu bakımdan üst yönetim, her iki yönelimin bir arada olabileceği destekleyici politik, sosyal ve finansal bağlamı yaratmalıdır. Bu

şekildeki örgütsel mimari stratejisi, şirketler için yeni iş modellerini oluşturma ve yetkinlik tuzaklarını aşma fırsatı yaratır (O'Reilly ve Tushman, 2004:74-81).

Ayrıca üst yönetimin tasarlayacağı açık, anlaşılır ve zorlayıcı bir vizyonun da önemli bir rolü olacağı unutulmamalıdır. Bu şekildeki bir vizyon, ekonomik kriz sırasında örgütsel faaliyetleri anlamlandıran, karışıklığı azaltan, çalışanları motive eden ve üst düzey yöneticilerin paydaşlarını kriz koşullarını etkili bir şekilde yönetebileceklerine ve bunu yapma konusunda yetkin olduklarına dair güven veren bir unsur olacaktır. Paydaşların şirketin uzun vadeli yöneliminden şüphe duymaları söylentilere, pasifliğe ya da bekle ve gör tutumuna neden olur. Üst düzey yönetim ekibinin güçlü vizyonu, paydaşları krizden nasıl haberdar edeceklerini, tek bir hedef etrafında şirketin eksplotasyon ve eksplorasyon çabalarını etkin bir şekilde bir araya getirebilecekleri gibi faaliyet ve süreçler için yol gösterici olacaktır. Diğer taraftan, üst düzey şirket yöneticilerinin kriz durumlarını incelemeleri üstün yeteneklilik bakımından söz konusu olabilecek liderlik tarzlarına ilginç bakış açıları sağlayabilir. Eksplotasyon, beklentileri açıkça ifade edebilecek hedefler belirlenmesini ve çabaların nasıl ödüllendirileceğine ilişkin statükoyu sürdürmeyi gerektirse de eksplorasyon, mevcut varsayımlara meydan okunmasına izin vererek çalışanlara ilham verme yeteneği ile karakterize edilen bir liderlik tarzına gereksinim ortaya çıkarır (O'Reilly ve Tushman, 2008:185-206).

Şirketlerde üst düzey ekibinin kompozisyonundaki değişiklikler genellikle ekonomik krizlerde ve örgütsel gerileme durumlarında dikkate alınmaktadır. Uygulamada şirketlerin yerleşik kültürel ve yönetsel gelenekleri ortadan kaldırarak örgüte yabancı olan üst düzey yönetim ekibine görev verdikleri görülür. Üst düzey yönetim ekibinin kompozisyonunun, çevresel koşulları derinlemesine ele almada gereksinim duyulan organizasyon yeteneğini etkilediği söylenir. Mevcut ekip üyeleri, statükoyu sürdürme ve eksplotasyon konusunda uzman olduklarında örgüte katılan yeni ekip üyeleri, deneyimin temelini oluşturan yeni yetkinlikleri, perspektifleri ve deneyimlerin heterojenliğini de beraberlerinde getirirler. Buna göre, üst düzey yönetim ekibinin yetkinlikleri, yetenekleri ve şirket içi süreçler, ekonomik krizler sırasında eksplorasyon ve eksplotasyon arasında aracı bir unsur olarak hizmet ederek istikrar ile değişim arasındaki bağlantıyı oluşturur (Tushman ve Rosenkopf, 1996:939-953).

Ekonomik kriz koşulları stres, kaygı ve risk ile karakterize edilen örgütsel ortamlar yaratır. Değişimlerin meydana getirebileceği hız ve karmaşıklık göz önüne alındığında, üst düzey liderlerin eksplotasyon ve eksplorasyon arasındaki çelişkili gerilimleri daha sıkı bir şekilde dengeleyebilen ve sürekli olarak değişkenlik gösteren bir tutumda olmaları gerekir. Şirket liderlerinin bu kapsamda, eksplorasyon ve eksplotasyonu etkin bir şekilde yönetebilmek için hayati öneme sahip olan paradoksal düşünebilme yeteneğini dikkate almaları oldukça önem taşır (Jansen ve diğ.,2009:5-18).

Bu bağlamda strateji uzmanları özellikle, üst düzey yönetim takımları bakımından örgütsel başarısızlığı önleyen birbirlerinden farklı üç yetenek ve beceri arasında denge kurmanın oldukça önemli olduğunu belirtirler. Bunlar sırasıyla, insan sermayesi (genel, sektöre özgü ve firmaya özgü doğru beceri karması); sosyal sermaye (şirket içindeki ve dışındaki yönetsel ilişkiler) ve ortak yönetsel karar modelleri (karar vermek için gerekli olan inançlar ve zihinsel modeller) olarak karşımıza çıkar. Sonuç olarak, ekonomik kriz sırasında liderlik mücadelesi, bireylerin amaca yönelik yönetim becerilerini yeterince nasıl bir araya getirebildikleri sorusuyla ilgilidir. Dolayısıyla ekonomik kriz durumlarında, eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki rol çatışmalarının çözümü çok önemli bir unsur hâline gelmektedir. Ağır çevresel şartlar altında, üst düzey yönetici ekibinin sahip olması gereken özellikler; iyi bir şekilde takım kompozisyonu oluşturulması, liderlik tarzı, karar verme, bilgi işleme yetenekleri ve örgütler arası güç dağılımı parametreleri çerçevesinde incelenmesi yararlı olacaktır. Bu şekildeki bir potansiyel kavrayış, eksplotasyon ve eksplorasyon birimleri arasında sinerjik değer yaratılması ile ilgili çelişkili argümanların bazılarını ortaya çıkarabilir ve çözüme kavuşturabilir (Tushman ve Rosenko, 1996:939-953).

6.5. Çevresel Değişim ve Belirsizliklerde Üstün Yetenekli Şirket Stratejileri

“Türbülanslı” hem dünyanın içerisinde yer aldığı durumu hem de dünyadaki örgütlerin bugünlerde karşılaştığı meydan okuyucu durumu ifade ediyor. Günümüzde şirketler, iş krizleri yaşıyorlar ve ciddi aksaklıklar konusunda riskli ortamlarda faaliyette bulunuyorlar. Hâlihazırdaki şirket çevresinin tahmin edilebilirlik düzeyinin giderek düştüğü görülüyor. Bundan daha da fazlası, şirket yönetimlerinin beklenmedik bir şekilde ortaya çıkarak her zamanki işleri

yok eden değişim ve kaosu ortaya çıkardığı zor görevlerle başa çıkmaya çalıştıkları belirtilmektedir (Quist, 2009:1-12).

Günümüz şirketlerinin (hem kamu hem de özel sektörde) gittikçe inişli çıkışlı, belirsiz, karmaşık bir ortamda faaliyet gösterdiği kabul edilmektedir. Ancak, türbülans zamanlarında, durum hızla kötüleşir ve patlar. Çevre çatışma, güvensizlik ve öngörülemezlik ile doludur ve liderlik görevini üstlenen üst yönetim ekibi kutuplaşmış ve mantıklı görünmeyen bir davranış sergiliyor olabilirler. Bu, mantıksal bir perspektiften bakıldığında anlam ifade etmeyen akıl dışı taleplere yol açar ve liderler çatışmayı bir sonraki seviyeye taşıyacak güçlü ve acımasız bir muhalefetle karşı karşıya gelebilir. Yüksek riskli ve oldukça güvensiz bir ortamda yöneticilerin odağı gerçekten önemli olan konulara kayar. Liderin oynadığı rol istikrar olmalı, neyin olup bittiğini, durumun nasıl geliştiğini bilmeli ve sadece sorun olması durumunda müdahale etmeye hazır olmalıdır (Jelassi, 2017:4-17).

Ekonomi sözcüğü sadece bir ülkenin durumunu temsil etmiyor. Bir ülkedeki ekonomik değişimler artık tüm dünya üzerinde etkili oluyor. Bir zamanlar yöresel özelliği olan pazarlar artık kuralsızlığın kural hâline dönüştüğü çevre şartlarıyla birlikte küresel pazarlar hâline geldi. Teknoloji ve ürün yaşam döngüleri o kadar çabuk değişiyor ki çoğu zaman daha yeni bir ürün satışa sunulur sunulmaz bir başkası bundan daha gelişkin bir inovasyon ortaya koyuyor. Dünya çapında kullanılan medya ve teknolojiler bir zamanlar uzak olanı şimdi yakınlaştırıyor. Eskiden ekonomiler sağlıklı ve öngörülebilirken şimdilerde sarsıntılı ve öngörülemez durumlarla karşılaşılıyorlar. Şirketlerin henüz ortaya çıkmakta olan çalkantılı dünyamıza çabuk adapte olma deneyimi bulunan liderlere ihtiyacı var. Şirket liderleri, bu güncel ve gelecekteki dünya için öngörebilen ve önceden hazırlık yapan liderlik davranışını öğrenmek zorundadır. Gelecek muhtemelen bugünlerden farklı olacağından, liderler gerekli stratejileri sadece önceki deneyimleriyle tasarlayamazlar (Quist, 2009:1-12).

Türbülans, dış ve iç faktörlerin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Bazıları, doğal felaketler, savaş veya terör eylemleri gibi bazı mücbir sebepler iken, diğerleri uluslararası mal veya finans piyasalarındaki faaliyetler veya jeopolitik manzaradaki değişiklikler gibi daha yaygındır. Türbülansa yol açan iç faktörler, çoğunlukla şirket stratejisindeki önemli değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Bu durum, kötüleşen performansın yanı sıra etik olmayan liderlik sürecinin veya ciddi aldatma durumlarının sonucu olarak ortaya çıkan şirket içi sismik

değişimlerden kaynaklanabilir. Çoğu zaman şirketler hem içten hem de dış çevreden türbülans yaşarlar. Türbülansı diğer kritik durumlardan ayıran özellikler arasında kapsamlı ve kontrol edilemeyen ölçekte oluşu, yüksek hız ve dalgalanma göstermesi, kademeli etkisi ve kaotik bir duruma yol açan belirsiz evrim modellerini izliyor olmasıdır (Jelassi, 2017:4-17).

Şirketlerin belirsizlik durumlarında tipik tepkilerinden daha fazlasını sergileyerek hâlihazırdaki ürünlerini etkin bir şekilde değerlendirmeleri ve pazar potansiyelinden daha fazla faydalanmaları gerekmektedir. Belirsizlik içerisindeki şirketlerin çoğunun eksplotasyon stratejilerini tercih ettikleri görülüyor. Bu strateji onlar için zorlayıcı yaklaşımlardan daha fazlasını seçerek daha etkin işlere yönelmeleri ve verimliliği artırma anlamına gelir. Şirketler belirsizliklerle karşı karşıya kaldıklarında, uzun vadeli hedefler yerine kısa vadeli faydaları tercih etme eğilimi sergiliyorlar. Bu tür şirketlerin temel probleminin kendi temel yeterliliklerine odaklanmanın yaratacağı katılık olduğu söylenir. Bu şirketler geleceğe odaklı yeniliklere yönelmek yerine, değişim ortaya çıktığında ve rekabet şartları şiddetlendiğinde tepki gösterirler. Bir başka şirket grubu da belirsizliğe karşı ters bir tepki sergileyebilir. Bunlar yenilik yapmaya çalışırlar ama aşırı tepki göstererek ve her türlü yeniliği, yeni ürünü ve hizmeti denerler. En sonunda tüm bunların kârlı olmadığını görürler. Şirketler için zor olanları denemek, hâlihazırdaki performansı devam ettirmek, sahip oldukları potansiyeli en iyi şekilde değerlendirmek ve gelecekte neler olabileceğini araştırmak çözüme giden yolu kolaylaştırabilir. Başarılı organizasyonlar bir seferde birden çok yönde hareket edebilir. Yüksek performanslı şirketler bir yandan eksplorasyona diğer yandan da eksplotasyona odaklanabilen şirketlerdir. Bu iki süreci aynı anda izleyebilme yeteneği, yöneticilerin kendi örgütlerinin değişim ile baş etme konusundaki esnekliği düşündüklerinde mümkün olabilir (Schiller, 2008:20-21).

Yapısı gereği bu tür bir örgütlenme, özellikle türbülans zamanlarında farklı zorluklarla başa çıkmada çok daha iyidir. Şirketlerin işlerini büyük ölçüde değişen bir çevrede (kentleşme, nüfus artışı, dijitalleşme, ekolojik farkındalık ve sürdürülebilirlik için yapılan hamleler) yeniden düşünme zorunluluğuyla karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Şirketlerin hayatta kalarak mücadeleden kazançlı çıkabilmeleri için, birtakım kilit önceliklere odaklanması gerekir. Birincisi, yapılan işlere yoğun bir şekilde odaklanarak, farklı çalışan takımları için yeni perspektifler oluşturmak, insanları ilham ve motive etmenin önemini vur-

gulamak ve iç yetenekleri geliştirmek öncelikler olmalıdır. Temel iş zorluklarını ele almak, strateji değişimini uygulamak ve kuruluş çapında değişim araçlarını hâline getirmek için çalışanları güçlendirmek önemli katkılar yapacaktır. Özellikle geleneksel bir iş örgütü olarak kurularak, eksplorasyondan ziyade eksplotasyona odaklanılan şirketlerde mevcut işlere zarar vermeden yeni stratejik girişimlere en iyi şekilde nasıl uyum sağlanması gerektiğine karar verilmesi gerekir. Şirketlerin, mevcut organizasyon yapısına yeni bir proje odaklı ağ yapısı eklemesi ve geleneksel bir üreticiden küresel bir büyüme şirketine başarıyla dönüşebilmesi için üstün yetenekli yaklaşıma odaklanılmalıdır (Jelassi, 2017:4-17).

6.5.1. Büyük Değişim Dönemlerinde Üstün Yetenekli Şirketlerin İzledikleri Stratejiler

Şirketler karşılıklarına çıkan gerçeğe yüzleşmelidir. Dünya değişiyor ve şirket yönetimleri de değişmeyi bilmelidir. Akıllı bir örgüt kâr marjını iki şekilde artırmakla mümkündür. İlk olarak, girdi ya da verimlilikte maliyetlere odaklanarak artırılabilir. İkinci olarak, girdiler üzerinde çalışabilir ve yeni iş yaratmaya odaklanılabilir. Maliyete odaklanması aslında organizasyonel bir olgunluk sınavıdır. Uzun vadeli strateji için gerekli olanı yapmaya devam ederken ne yapılacağını ve ne zaman yapılacak olduğunu esnek bir şekilde düşünmek yararlı olacaktır. Şirketler için uzun vadeli stratejinin daha iyi anlaşılması için gösterilen çabalar bir dengeleme eylemini ifade eder. Yeni iş yaratılması şirketin müşterilerle, distribütörlerle ve tedarikçilerle olan iş birliğini, ürünlerinde "önemli bir farklılık" yaratarak "dönüştürmesi" ile ilgilidir. Yeni pazarlarda ve gelişmekte olan coğrafyalarda da gelişmeyi sürdürmekle ilgilidir (Schiller, 2008:20-21). Üstün yetenekli şirketler için uzun vadede uygulanabilecek bazı stratejiler mevcuttur (Ben, 2008:20-21).

- Çok sayıda şirket, hâlihazırdaki iş dinamikleri ile mücadele ediyor. Bu belirsizliklerin, başarılı olabilmek için alışılmamış yaklaşımlar ortaya konulabilecek fırsatlar olarak görülmesi gerekir. Şirketler, zorluklara cevap vermekten daha fazlasını yaparak bir dizi "dönüştürme" girişimi geliştirmelidir. Uzun vadeli strateji, mevcut işletmelerle sektöre yoğunlaşmayı ve büyümeyi sağlayacak iki alana odaklanabilmelidir.
- Çalkantılı dönemlerde hem organizasyon içinde hem de rekabetçi pazarlarda inovasyonun ne kadar önemli olduğunun farkında olunmalıdır.

Bu kapsamda inovasyon günümüz şirketleri için daha yeşil, daha akıllı ve daha maliyet etkin olmaya odaklanan yeni yollarla çaba gösterilmesiyle ilgilidir. Yenilikçilik, değer yaratmanın merkezinde yer alır ve formülü gayet basittir: Teknoloji = İnsanlar. Şirketler geleceği hayal edemedikleri için başarısız olurlar. İnovasyon konusunda kârlı ve sürdürülebilir üst düzey büyümeye yol açabilecek fırsatların belirlenmesi ve önceliklendirilmesi için disiplinli karar verme mekanizmasını kullanan benzersiz ve yenilikçi sistemlere odaklanılmalıdır.

- Çalkantılı dönemlerde liderliğin önemi ve değeri artar. Liderlik her zaman gereklidir, ancak zorluklarla karşılaşıldığında özellikle önemlidir. Bir şirketteki çalışanları, sektöre kıyasla “mantıksız hedefler” için çabalamanın makul olduğuna ikna etmek zordur. İnsanlara ne yapmak istendiğinin anlatılması daha fazlasını gerektirir. Liderler, çarpıcı biçimde ortalamanın çok üzerinde daha iyi performans gösterilebileceğini kanıtlamalı ve bunu gerçekçi örneklerle yapabilmelidir. Liderler vizyonunu geliştirebilmeli ve bunu şirketlerinin tüm düzeylerine iletebilmelidir.
- Her büyüklükteki şirket için hem teknoloji hem de çevresel kaygılar ortaya çıkan değişimin itici güçleridir. Şirketin iş yaptığı her yerde, sektörle, tüketiciler, vatandaşlar ve yerel resmi kuruluşlar arasında güven ilişkisi kurulmalıdır.
- Uzun vadeli bir strateji ile ilgili olarak, şirketlerin hedefi endüstri liderliği olmalıdır. Özellikle belirsiz zamanlarda, yarışmada bir adım önde olmayı başarmak gerekir. Bu hedefe ulaşmak için maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması gereklidir. Hizmetlerin ve ürünlerin endüstri liderliği için gerekli standartları karşıladığını teyit etmek için tüm iş segmentlerinin sürekli olarak değerlendirilmesi yararlı olabilir.
- Şirketin kurumsal stratejisi, kârlılığın büyüklükten daha önemli olduğu kârlı bir büyüme sağlamaya yöneliktir. Hissedar değeri yaratmaya yönelik adımlar atılması yararlı olacaktır. Tüm iş segmentlerinde kalite, güvenilirlik ve yenilikçilik ile marka değerlerine vurgu yapılmalıdır. Bu kapsamda, müşterileri şirket faaliyetlerinin merkezine alarak bunların ihtiyaçlarını karşılayacak ürünler sunulmalıdır. Şirketlerin temel süreçlerinin entegre edilmesi ve optimize düzeylere ulaşılarak rekabetçi liderliğin genişletilebilmesi için sistem entegrasyonun daha da geliştirilmesi

lererek tüm iş ortakları, tedarikçiler ve altyapı birimleriyle yakından iş birliği yapılması yararlı olacaktır.

- Şirketlerin personeli için çekici bir çalışma ortamı sunması da önemlidir. Çalışanlar şirketin başarısının ayrılmaz bir parçasıdır. Onlara iyi çalışma koşulları, kişisel gelişim için teşvik edici teşvikler ve enerji veren küresel düzeyde bir şirket kültürü sunulmalıdır. Bu şirketi nitelikli, yüksek motivasyonlu ve hizmet odaklı personel için cazip bir ortam durumuna getirmektedir.

6.5.2. Çevresel Değişimlere Uyum Süreci

Değişen ortamlar beraberinde kısıtlamalar yaratabildiği gibi büyük ekonomik krizler örgütler için yeni fırsatlar da yaratabilir. Şirketin içerisinde faaliyette bulunduğu ortamın ilgili organizasyondaki aktörlere yalnızca duyular aracılığıyla açıklanabileceği ifade edilir. Duyuşsal olarak çevresinden anlam çıkaran ve buna uygun eylemlerle karşılık veren organizasyonlar hayatta kalabilirler. Ekonomik krizler hem belirsiz hem de karmaşık olan ve bireylerin sınırlı bilişsel yetenekleri ve işlem kapasiteleri ile ilgili tüm faktörleri ve ilişkileri tam olarak anlamalarını sağlayan ortamlardır. Böylece dış çevrede yaşanan bir olay şirketin yöneticileri tarafından farklı şekillerde algılanabilir. Üst kademe kuramına göre, yöneticilerin bilişleri ve algıları stratejik karar verme eğilimlerini etkileyebilir (Frishammar, 2006:22-49).

Şirketler çevrelerindeki önemli değişikliklerden, organizasyonun dışında kalan ve yapısal olarak önemli ölçüde etkisi olan olay ve gelişmelerden; (a) bir örgütün stratejik hedeflerinin ulaşılabilirliği ve (b) organizasyona açık olan stratejik seçimlerden etkilenirler. 2008-2009 mali krizi ve bunu takip eden küresel durgunluk, aynı zamanda farklı sektörler ve ülkeler üzerindeki etkisi ile büyük bir çevresel değişim ortaya çıkarmıştır. Tüm AB ülkeleri (Polonya hariç), 2009 yılında negatif bir GSYİH büyüme oranı gösterdiler. Bu durum, tüm kıtada ciddi olumsuz talep etkilerine yol açtı ve düşük satış gelirleri, marjlar üzerindeki baskılar ve kaynak bulmada önemli problemlere neden oldu. Bunlara ilave olarak ekonomik krizler artan işsizlik oranlarına, kredi sıkıntısına, fiyatlara duyarlı müşterilerin kaybedilmesine, fiyatlara dayalı şekilde artan rekabete, ihracatta önemli bir düşüşe ve daha yüksek seviyede işten çıkarmalara yol açtı (Pearce ve Michael 2006:201-209).

Birçok şirket, resesyonlardan olumsuz etkilenmelerine rağmen, yönetim araştırmacıları için 'resesyonlar önemli bir bilgi kaynağıdır. Onlar, firmaların çevre sorunlarıyla nasıl başa çıktıklarını incelemek için doğal bir laboratuvar'dır. Çevre-örgüt ilişkisinin uyarlanabilir bir perspektifi, kurumların kendi stratejileri, yapıları ve süreçlerini değiştiren kararlar alıp uygulayarak kendi çevrelerindeki değişimlere aktif olarak uyum sağladıklarını varsayar. Uyarlama temini, uyum ile ilgili olarak örgütlerin tüm yönlerinin meşru bir şekilde tartışabileceği bir düzleme olanak verir. Şirketler bakımından stratejik adaptasyonu, yüksek kaynak taahhütlerini içeren ve kurumun genel kapsamını ve yönünü etkileyen eylemleri belirleyerek yönetimin değişen bir çevreye aktif olarak uyum sağlaması süreci olarak tanımlamak mümkündür (Sternad, 2011).

6.5.3. Organizasyonel Yenilenme ve Sürdürülebilir Büyüme Performansı

Günümüzde eşi, benzeri görülmemiş değişimler yaşanmaktadır. Rekabetçi baskılar her geçen gün giderek arttığından, şirketlerde en üst performans düzeylerinde çaba gösterilmesine her zamankinden daha fazla ihtiyaç vardır. Bununla birlikte çelişkili bir şekilde, bugünkü hisse senedi fiyatına ya da yılın belirli bir çeyreğindeki kârlılığa şiddetli bir biçimde odaklanmada ısrar etmek, bir şirketin mutlaka zirveye çıkacağı veya uzun süre orada kalacağı anlamına gelmez. Bugünkü Mükemmellik yarın ki mükemmelliğin garantisi de değildir. En başarılı şirketlerin bile başarısız oldukları görülür (Cranier ve Dearlove, 2002).

Mükemmel olarak kabul edilen şirketlerin sadece üçte birinin onlarca yıl başarılı olmaya devam ettikleri görülür. Bunun bir nedeni makroekonomik güçlere diğer bir bölümü endüstri faktörlerine ve kalanı da tümüyle şansa indirgenir. Ama bunlar nispeten küçük bir rol oynar. Şirketler arasındaki performans farkının yüzde 70'inden fazlasının firmaya özgü olduğu başka bir deyişle, belirli bir organizasyonun faaliyetleri gerçekleştirme tarzının benzerlerinden farklı olduğu söylenir. Peki bir organizasyon nasıl üst üste bir numaraya yükselerek orada kalmaya devam edebilir? Bu durumun sırrı şirketlerin değişime hâkim olma, bunun nasıl gerçekleştirileceği, sürdürülebileceği ve çevresine sürekli uyum sağlayabilecek ve şekillenebilecek bir örgütlenmenin nasıl yaratılabileceğini bilmelerinde yatar (Kotter, 1996).

Şirketler değişimi gerçekleştirmede başarısız olduklarında bunun en başta gelen nedenlerinden birisi yüksek performansın sürdürülmesi konusunun şirketin ana odak noktası hâline getirilmesi olduğu söylenir. Şirketlerin yatırımla-

rı üç aylık hedeflere ulaşmaya yardımcı olacak alanlara odakladıklarında, şirketin uzun vadeli sağlığını ihmal etmek kolaylaşır. Şirketin sağlığını rakiplerine göre daha hızlı bir şekilde uyarlanabilme, değişimi yürütme ve iş süreçlerini yenileme becerisi olarak tanımlarız, böylelikle zaman içinde olağan üstü performans elde edilebilir. Liderliğin başarılması ve sürdürülmesi için, liderlerin kendi örgütlerinin hem performansını hem de sağlığını yönetmek için bilinçli adımlar atmaları gerekmektedir. Şirket verilerinde daha derinlere inmek, sağlığın önemini doğrulamakta. McKinsey'in 500'den fazla kuruluşu kapsayan benzersiz veri tabanından yararlanarak, çok çeşitli iş önlemleri arasındaki ilişkileri analiz edilmiş ve her durumda performans ve sağlık arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Şirketler arasındaki performans farklılıklarının yaklaşık yüzde 50'si örgütsel sağlıktaki farklılıklara bağlanabilir (McKinsey Quarterly, 2010).

Sağlığın yanı sıra performans da özen gösterilmesi, mükemmelliği sürdürmenin anahtarıysa, her iki cephede de aynı anda ileriye doğru takviye sıçramaları nasıl gerçekleştirebilirsiniz? Bu sorunun cevabı olarak analiz etme, değerlendirme, yapılandırma, eyleme geçme ve geliştirme süreçlerinin izlenmesidir. Bu aşamaların her birinde, liderlerin hem aynı titizlikle hem de disiplini yönetmesini sağlayan performans ve sağlık için net çerçeveler vardır. Birlikte performans ve sağlığın "beş karesi" adı verilen bu süreçler aşağıda açıklanmaktadır (McCullough, 2011:2-14).

- **Analiz etme.** Nereye gitmek istiyoruz? Analiz yapmanın ilk adımı, gerçekleri elde etmektir. Performans için rekabet gereksinimlerini, müşteri ihtiyaçlarını, hissedar beklentilerini, endüstri kriterlerini ve makroekonomik eğilimleri analiz etmek gereklidir. Sağlık için organizasyonun ne kadar sağlıklı olduğunu ve hangi arketipin stratejik hedefleri en iyi şekilde destekleyeceğini belirlemek için liderlerden ve çalışanlardan gerekli girdileri toplamayı içerir.
- **Değerlendirme.** Yolculuğa ne kadar hazırız? Performans için ister pazarlama, satış, üretim, tedarik zinciri yönetimi, mülkiyet, ürün geliştirme, isterse diğer alanlarda olsun, özlemlerinize ulaşmak için ihtiyaç duyduğunuz stratejik olarak önemli yetenekleri tanımlayın ve bulduğunuz yeri belirleyin. Sağlığınız için, mevcut sağlığınıza katkıda bulunan altta yatan zihniyetleri araştırmak için sıkı yöntemler kullanın, ardından hedeflerinize ulaşmak için güçlendirilmesi veya değiştirilmesi

gereken üç ila beş alan seçin. Değerlendirme süreci boyunca, mücadele etmek için zayıflıkların yanı sıra güçlü yönler üzerinde durmanız ve geniş liderlik koalisyonunuzu hangi yetenek ve zihniyet değişikliklerinin en büyük farkı yaratacağını belirlemeye dâhil etmesini sağlayın.

- **Yapılandırma.** Bizi hedefimize götürecek pratik adımlar nelerdir? Artık nereye baktığınızı, nerede bitireceğinizi ve yolculuğa ne kadar hazır olduğunuzu bildiğinize göre, sizi hedefinize ulaştırmak için dönüşüm rotanızı tasarlayabilirsiniz. Performans için, kısa, orta ve uzun vadeli çabaları birleştiren ve radikal inovasyonları risk yönetimi için artan iyileştirmelerle dengeleyen bir inisiyatif portföyü geliştirin. Sağlık için, odaklanmaya karar verdiğiniz zihniyetleri güçlendirecek veya değiştirecek tasarım müdahalelerini geliştirin. Başarılı dönüşümler dört alanı kapsamaktadır; değişim hakkında zorlayıcı bir hikâye anlatmak, teşvikler gibi güçlendirici mekanizmaları kurmak, gerekli becerileri oluşturmak ve liderlerin rol modellerini geliştirmelerini sağlamak.
- **Eyleme geçme.** Bunu yapmak için, girişimlerinizi açık bir yapıya dönüştürün, sahiplenmeyi sağlamak için “askeri” ve “pazarlama” kampanyaları başlatın ve ilerlemeyi sürekli olarak değerlendirin. Uzun süreler boyunca enerji seviyesini yüksek tutmak için, herkesin katkılarının büyük resme nasıl uyduğunu anladığından emin olun. Bunu yapmanın güçlü bir yolu, programı üç düzeyde yapılandırmaktır: ulaşılması arzu edilen hedefi ve arkasındaki mantığı, genellikle iki ila üç yıl boyunca gerçekleştirilebilecek birkaç geniş performans ve sağlık temasını özetleyen bir dönüşüm başlığı ve özel girişimler başlatılmalıdır. Ayrıca bu temalar, her biri birkaç ay kadar sürecektir. Daha fazla enerji açığa çıkarmak için, insanların programa şahsen sahip olduklarını hissetmelerini sağlayın. Son olarak, programınızın nasıl ilerlediğini takip edin, böylece dinamik olarak yönetebilirsiniz. Bu, dört temel boyut üzerindeki etkisini düzenli olarak ölçmek demektir: İnisiyatifler (zamanında mı, bütçede mi ve anahtar performans göstergelerini mi değiştiriyorlar?), Performans (gelir, maliyet ve risk iyileştirme gibi sonuçlar), sağlık (zihin ve davranışlar değişiyor mu?) ve kurumsal değer (nihai iş sonuçları iyileşiyor mu?).
- **Geliştirme:** İleriye nasıl hareket ediyoruz? Dönüşümünüz, daha güçlü problem çözme becerileri, çalışmanın daha iyi yollarını bulabileceğinize dair güven ve tek başına birimlerden iş birlikçi düşünceye geçiş gibi sü-

rekli iyileştirmeyi desteklemek için ihtiyaç duyduğunuz pek çok şeyi zaten yaratmış olacaktır. Ama aynı zamanda bilgi paylaşımı, iyileştirme fırsatlarını yakalamak için süreçler, sürekli öğrenmeyi kolaylaştırma yöntemleri ve özel uzmanlık için sistemler geliştirerek altyapınızı yeniden tasarlamanız gerekir. Altyapı, hikâyenin yarısıdır; diğer yarısı ise sürekli iyileştirmeyi sistem üzerinden sürdürebilen bir liderliktir. Bunun için, beş özellik anahtar olarak belirleyici olur ve birlikte, merkezi liderlik dediğimiz bir durumu oluştururlar: a) anlam ve amaç kaynaklarıyla temas etme, b) problemleri fırsat olarak görme c) yaratıcı çözümler bulma d) iç ve dış ilişkiler ağı oluşturma ve e) belirsizlik ve risk karşısında harekete geçme yeteneğine sahip olma.

6.5.4. Çevresel Değişimleri Yönetme

Şirketler bakımından ele alındığında, üç özel çevresel boyutun örgütsel hayatta kalma üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu çevresel boyutlar: çevre halkı, çevresel dinamizm ve çevresel karmaşıklık olarak ifade edilirler. Söz konusu çevresel koşulların, amaca odaklanma ve performans ilişkisini de etkilediği ortaya çıkmıştır. Örneğin, yüksek dinamizm ve rekabet ile karakterize edilen ortamlarda faaliyet gösteren şirketlerin, geçici çözümlere dayanmak yerine, aynı zamanda üstün yetenekli bir şirket yapısını uygulamaya geçme arayışında görülmüştür (Jansen ve diğ., 2006:1661-1674).

Çevresel destek kapasitesi, belirli bir çevrenin sürdürülebilir büyümeyi destekleme konusundaki yeteneğini ölçer. Destekleyici bir şirket çevresi, esnek bir yapının ortaya çıkmasıyla "stratejik özerklik derecesini" artıran bol miktarda kaynak ve fırsat sağlar. Kaynaklara erişimin kolay olması, şirket için eksplorasyon ve eksplorasyon süreçlerinin eş zamanlı bir şekilde izlenmesine yönelik önemli bir odaklanma fırsatı yaratır. Bu nedenle, şirketlerdeki kaynak kısıtlamaları örgütsel üstün yeteneklilik için en önemli zorluklardan biri olduğundan simetrik üstün yeteneklilik kaynaklara erişme açısından zengin bir ortam yaratılmasıyla daha da kolaylaşır. Bunun aksine çevresel destek kapasitesinin eksik olması firma için stresli koşullar yaratır. Bu stresin, kurum içinde formalizasyona ve merkezileşmeye yol açtığı, bilgi işleme sürecinin azalması ve genellikle katı problem çözümüne, geleneksel düzeyde rutinlere bağlılık ve modası geçmiş bilgi ve perspektiflere dayanan kararlarla sonuçlandığı görülür. Bu sebeple çevresel baskı ve sınırlamaların, örgütleri eksplorasyon veya eksplorasyonu

vurgulamaları konusunda seçim yapmaya zorladığı ve sonuç olarak asimetrik üstün yetenekliliği teşvik ettiği söylenir (Gupta ve diğ., 2006:693-706).

Çevresel karmaşıklık, şirketin içerisinde faaliyette bulunduğu ortamın ne kadar rekabetçi ve heterojen olduğunu ifade eder. Şirketlerin daha az sayıda rakibi olduğunda, bu durumun kuralların nispeten iyi bir şekilde belirlendiği anlamına geldiği ve örgütün daha az radikal değişikliklere gerek duymasını sağlayacağı öne sürülmüştür. Bu durumun alternatif olarak, daha karmaşık pazarlarda daha az kısıtlamanın olduğu, şirketlerin kendiliğinden değişiklikleri başlatabilecekleri ve daha kapsamlı bir faaliyet yelpazesini keşfedebilecekleri söylenir. Karmaşık ortamlar, çeşitli çevre sektörlerinin nasıl etkileştiğini anlamak için daha fazla bilgi işlemeyi ve daha güçlü bilişsel yetenekler gerektirir (Walters ve diğ., 2010:572-595).

Bu durum özellikle, farklı sektörlerde rekabet eden şirketler için önemlidir. Yüksek düzeylerde çevresel karmaşıklığın yaratılmasına üç faktör katkıda bulunur: teknik karmaşıklık, ürün çeşitliliği ve coğrafi dağılım. Teknik karmaşıklık (teknik gereksinimlerin sektörü karakterize etme derecesi), sektöre başarılı bir şekilde katılabilmek için daha fazla bilgi birikimi gerektirmesi nedeniyle şirket için çevresel karmaşıklık yaratır. Ürün çeşitliliği karmaşık ortamlar yaratır. Çünkü daha geniş kapsamlı kritik başarı faktörlerin anlaşılmasını ve farklı ürünlerde uzmanlaşılmasını gerektirir ve aynı zamanda da ürün bağımlılıkları ve girdi gereksinimleri arasındaki karşılıklı ilişkilerin koordine edilerek yönetilmesini zorunlu hâle getirir. Şirket düzeyindeki operasyonların coğrafi olarak dağılımı, çevresel karmaşıklığa katkıda bulunur ve onların artan sayıda farklı tedarikçiyi, müşteriye ve rakiplerini dikkate almaları için zihinsel haritalarını düzenlemelerini gerektirir (Gripsrud ve Gronhaug, 1985:339-347).

Şirketler için oldukça karmaşık ortamlarda başarı elde etmek genellikle geniş bir stratejik eylem repertuarını, hızlı ve kararlı bir şekilde hareket etme yeteneğini gerektirir. Eksplorasyon, çok çeşitli alternatifler üretme eğilimindedir. Bu nedenle, son derece karmaşık ortamlarda yüksek düzeylerde hem eksplorasyon hem de eksplotasyon çabalarına odaklı bir üstün yeteneklilik konfigürasyonuna ihtiyaç vardır. Daha az karmaşık ortamlar genellikle daha öngörülebilirdir ve söz konusu ortamlar, şirketlerin yetenek gelişiminden faydalanarak daha uzmanlaşmış ve yoğun çabalara odaklanmasını sağlar. Bu durum, asimetrik eksplotasyon yoğun üstün yeteneklilik konfigürasyonunun daha az karma-

şık çevresel ortamlara çok daha uygun olacağını göstermektedir. (D'Aveni, 1999:127-135).

Çevresel dinamizm, önceden belirlenmiş kalıpların olmaması nedeniyle görev ortamında meydana gelen değişikliklere işaret eder. Bu değişikliklerin tipik olarak tahmin edilmesi zordur ve üst düzey yöneticilerin çevreye ilişkin algılarını ayarlayabilmelerine duyulan ihtiyacı arttırmaktadır. Kararlı ortamlarda, bir firmanın karar verme gereklilikleri standartlaştırılır ve kurulu kabiliyetlerin kullanılması üzerinde durulur. Bununla birlikte, yerleşik rutinler ve uygulamalar genellikle dinamik ortamlardaki firma performansına zarar vermektedir (Walters ve diğ., 2010:572-595).

Çevresel dinamizmi oluşturan iki önemli boyut, pazar dinamizmi (sektör çıktıları ve teknolojik dinamizm) ve sektörel inovasyon sıklığına olan talepte ortaya çıkan yüksek değişim oranıdır. Bu iki gücün giderek yoğunlaşması, yeni yeteneklere duyulan ihtiyacı ortaya çıkararak farklı radikal bilgi kapasitesini gerektirir. Şirketlerin tatmin edici bir performans düzeyine ulaşabilmeleri için giderek artan bir bilgi işlem ve analiz sürecine ihtiyaç duyulur. Hızla değişen teknoloji, bütün bir sektörü dönüştürebilir, ancak yerleşik bir baskın mantıkla birleştirilen çekirdek katılıklar, bir şirketin yeni gerçeklere verdiği cevabı engelleyebilir. Son derece dinamik ortamlarda faaliyet gösteren firmaların stratejilerini, taktiklerini ve kaynaklarını hızla ayarlayabilmeleri gerekir. Buna ek olarak çevresel dinamizm, firmaların radikal değişimin yaygın olduğu bir dönemde bu süreçte ortaya konulan yeniliklerden faydalanma yeteneklerini de sınırlandırır. Bununla birlikte, daha yavaş ilerleyen ve daha öngörülebilir ortamlarda çalışan firmalar, yerleşik yetenekler üzerine inşa edilen, yetkinliği artıran ve sürekli biçimde gerçekleştirilen değişikliklerden yararlanabilir (Zahra ve Filatotchev, 2004:885-897).

6.6. Büyük Değişimlerde ve Ekonomik Krizlerde Üstün Yetenekli Şirket Modeline İlişkin En İyi Uygulamalar

6.6.1. Samsung Elektronik

Samsung Electronics Co. (SEC), Güney Koreli Samsung Grubu'nun amiral gemisi şirkettir. 1996 yılında SEC grubun toplam gelirinin yaklaşık dörtte birini elde ederek 93 milyar dolara çıkardı ve diğer iş birimlerinin 4,5 milyar do-

larlık borçlarına ödeme garantisini verdi. Samsung Grubu'ndaki bu güçlü konum, şirketin dünyadaki baskın bilgisayar mikroçip tedarikçisi olma hedefine yönelik agresif büyüme stratejisine dayanıyordu. Dinamik rastgele erişim hafızaları (DRAM yongaları) SEC'in toplam satışlarının yaklaşık %50 oranında katkıda bulundu). Ancak, SEC, mikroçip iş segmentindeki fiyatların düşmesi nedeniyle 1996'da %93 oranında (194 milyon dolara) büyük bir kâr düşüşü yaşadı. 1996 yılı sonuna gelindiğinde aşırı sermaye borçlanması ve zayıf mali yönetim, SEC'in ekonomik açıdan kötü bir duruma düşmesine neden olmuştur. Altı ay sonra, Temmuz 1997'de Asya mali krizinin ortaya çıkması, bölgesel ekonomilerin para birimlerinin, hisse senedi piyasaları ve varlık fiyatlarını etkileyerek özel şirketlerin borçlarında büyük bir artışa neden olmuştur. Sadece Güney Kore'de krizle birlikte Kore Borsası %75 oranında değer kaybederek, işsizlik %6,8 oranına çıkmıştır. Tüm Samsung Grubunun toplam kazancı %80 oranında azalmıştır. SEC, özellikle mikroçiplere yönelik bölgesel talepteki (yıllık kârları 87 milyon dolara düştü) ve Güney Kore'nin döviz devalüasyonunun mali sonuçlarındaki keskin düşüşle krizden etkilendi. İkinci olarak ekonomik kriz, şirketin borç finansmanında da önemli bir artışa neden oldu (yurt içi ve yurt dışı bankalara 23,4 milyar dolar). Dahası şirket, ABD bilgisayar üreticisi AST Teknoloji şirketinin başarısızca devralınmasından sonra fazla üretim, artan stok seviyeleri ve azalan ürün yaşam ömürlerinin yanı sıra 700 milyon \$'lık bir zarar ortaya çıkmasıyla karşı karşıya kaldı. Şirketin yeni atanan CEO'su Yun Jong Yong, bu ekonomik koşulların üstesinden gelmek ve şirketin iflastan kurtarılması çabalarıyla yüzleşmek zorunda kalmıştır. Yong, 1997 ve 1998 yıllarında, iş gücünün önemli bir oranda azaltılmasını (iş gücünün %25'ini oluşturan 24.000 çalışan) içeren bir geri dönüş programını uygulamaya başladı. Yine şirketin iş portföyünün (düşük performans gösteren birimlerin elden çıkarılması ve 2 milyar dolar değerindeki varlıkların elden çıkarılması), organizasyonunun ve bilançosunun derinlemesine yeniden yapılandırılması çalışmalarını başlattı.

SEC'in Stratejik Yaklaşımı

Güney Kore'nin Asya krizi sırasında döviz devalüasyonunu gerçekleştirmesi, SEC'i yarı fiyattan işlem gören emtia piyasasının (emtia piyasası) düşük fiyatlı düzeylerden ihracatla doldurulması için tüm kaynaklara odaklanma fırsatı sunmuştur. Bazı rakipler ve uzmanlar bu seçeneği, kriz sonrasında hayatta kalmak için yeterli gelir elde etmek için umut verici bir araç olarak gördüler.

Ayrıca, bu meta piyasasında ihracatın artması umut vericiydi, zira analistler bellek yongalarının fiyatlarının 1998'de yeniden canlanacağını tahmin ettiler. SEC'in krizde olan gücünün desteklenmesi amacıyla mali kaynaklara acilen ihtiyaç duyulmasına rağmen, CEO Yun farklı bir yaklaşım benimsemeye karar verdi. İlk olarak Yun, DRAM teknolojisindeki yatırımları durdurması hâlinde, şirketin sektördeki teknoloji liderliğini kalıcı olarak kaybetme riskinin olduğunu fark etti. Bellek yongası pazarındaki rakiplerinin zayıf ekonomi nedeniyle yatırımları durdurduğunu biliyordu. Bu durgunluk, SEC'in yarı iletken işinde uzun vadeli teknolojik güçlerini daha da geliştirmesi için bir fırsat sundu. Intel Şirketiyle birlikte 72-Mbit DRAM yongalarının üretim, montaj ve test alanlarına 100 milyar dolarlık yatırım yaptı. Bu faaliyetler süreç inovasyonunu ve sürdürülebilir maliyet azaltımlarını sağladı. Dahası yapılan bu iş birliği, Intel'in endüstri standardı olarak DRAM yongalarını tanıtmaya yardımcı olurken SEC, yeni nesil teknoloji tedarikçisi olarak konumunu korumuştur. Diğer taraftan CEO Yun, SEC'in yarı iletken işlere olan bağımlılığını azaltması gerektiğine inandı (1995'te, bellek çipleri şirketin kârının yaklaşık %90'ını ve satışlarının neredeyse yarısını oluşturuyordu). Kablosuz iletişim, sıvı kristal ekranlar (LCD) ve yüksek tanımlı televizyonlar gibi yeni iş alanlarına yapılan yatırımlarla şirketin gelecekteki iş faaliyetlerini dengelemeyi amaçladı. Her iki karar da Yun'un SEC'i, düşük ve orta kaliteli elektronik ürünler üreten bir üreticiden kendi pazarlarının her birinde pazar liderliği konumuna kaydırmaya olan bağlılığını yansıtıyordu. SEC sadece ucuz, verimli ve hızlı üretim için bir şirket olarak biliniyor olsaydı, gelecekte sürdürülebilir bir şekilde büyüemeyecekti. CEO Yun, yeni dijital çağın (analogdan dijital teknolojiye geçişi) elektronik endüstrisinde SEC'in yeni teknolojileriyle yeni ortaya çıkan koşullara uyum sağlayabilmesi için yeniden icatları gerektiren eğlenceli bir paradigma kayması yaşadığını düşünüyordu (Yun, 1998). Sonuç olarak SEC, dijital medya devrimini uygulayan ilk ve en saldırgan firmalar arasındaydı (Andrew ve Sirkin, 2006).

Yapısal Reformlar

Krizde anında müdahale eden Yun, büyümede ve yenilikçi olmada problemleri olan işletmelerin agresif bir şekilde elden çıkarılmasına odaklandı. Buna bir örnek de Yun'un VCR işini bırakma kararıdır ki o zaman kârlı olsa da büyüme süreci oldukça zayıftı. CEO Yun, toplamda 52 ürün hattını durdurdu. Bu iş kollarının hiçbirisi SEC'in gelecekteki genel stratejik konumlandırmasıyla uyumlu değildi. Bu işletmelerin bir kısmı olumlu marjlar sağlarken, SEC'in gelecekteki

temel faaliyet alanlarına yeniden odaklanmak için gereken organizasyonel ve yönetsel kaynakları boş yere tüketiyorlardı. Ayrıca Yun, yeni gelişen iş birimlerinin geleneksel olarak baskın olan mikroçip işinden bir şekilde ayrılması gerektiğini anladı. Bu ayrılık olmadan Yun, yüksek derecede dinamik olmayan bellek alanlarının rekabetçi olmak için yeterli kaynak ve yeterliliğe sahip olmayacağından korkuyordu. Öte yandan, yüksek fiyatlı ve rekabetçi hafıza işinin bellek alanlarından bellekle ilgisi olmayan faaliyetlere dikkati dağıtacağını düşündü. Bundan dolayı Yun, bellek ve bellek dışı iş birimleri için destekleyici bir organizasyon yapısı oluşturmayı amaçladı. Yun'un yeniden yapılanma çalışması, ademi merkezîyet ve düz hiyerarşik yapılarla karakterize edildi. Geleneksel Kore merkezileştirilmiş yapıları yerine, şirketi dört farklı ve tamamen bağımsız iş bölümü (Dijital Medya, Yarı iletkenler, Bilgi ve İletişim ile Ev Aletleri) olarak yeniden düzenledi. Bu bölümler özerkti ve kendi Ar-Ge, ürün geliştirme, üretim, pazarlama ve satış ve dağıtım faaliyetlerinden sorumluydu. Geleneksel yarı iletken işinde rekabetin, kabiliyetleri ve sürekli yenilikleri (yani mevcut yonga üretiminden diğerine geçiş) temel almasına rağmen, diğer işler yenilik, hız ve zekâ ile karakterize edilen farklı girişimcilik yeteneklerine dayanıyordu (örneğin, dijital cep telefonlarının, HD televizyonların, MP3 müzik çalarların evrimi). Yun'a göre sadece bu yapısal düzenlemeler, SEC'in iş ortamındaki değişikliklere hızlı bir şekilde cevap vermesini sağladı. Ayrıca Yun, her bir iş bölümünün performansının, performans ve verimlilik için sürekli bir itici güç oluşturacak şekilde, sektördeki rakiplerle kıyaslanması gerektiğini kararlaştırdı. İç ve dış kaynak seçenekleri eşit olarak değerlendirildi. Her bir iş bölümü, gereksinimlerini nereden satın (grup içinden veya dışından) alacağını karar verebilecek ve böylece en iyi kaliteyi ve fiyatı garanti edecekti. Yun, SEC'in Asya krizinden önceki kemikleşmiş yapısının ve formal süreçlerinin, şirketin düşünce tarzını geliştirmek ve her bir iş birimine daha fazla esneklik kazandırmak için terk edilmesi gerektiğine inanıyordu.

Liderlik ve Yönetim

Yun'un yerinden yönetim yaklaşımı, kıdemli üst yönetim ekibinin operasyonel görevlere doğrudan müdahalesini azaltmıştır. Tersine, iş birimleri ilerlemelerini düzenli olarak ölçmek için kendi açık hedefleri (yani pazar payı, yenilikçilik, kalite ve kârlılık) olduğunu fark etmiştir. Şirket, sürekli kaliteye olan bağlılığını yansıtan "kalite benim gururumdur" yönetim felsefesini benimsemiştir. İş birimlerinin güç ve sorumluluklarının genişletilmesi, özerkliği ve on-

ların karar verme hızını arttırarak sadelik ve özerklikle karakterize edilen bir kurum kültürünün uygulanması fırsatını sunmuştur. Yun ayrıca, geleneksel Kore iş geleneklerini (örneğin ömür boyu istihdam, Konfüçyüsçü kıdemliliğe saygı) kırmaya ve maaşları azaltmaya, performansa dayalı bir ücretlendirme sistemi uygulamaya, parasal olarak ödüllendirilen çalışan öneri sistemi geliştirilmesine ve çalışanlar arasındaki kültürel çeşitliliklerin daha da arttırılmasına karar verdi. Örneğin, SEC'in iş birimlerinde görev yapan çalışanlar ekonomik kriz sırasında yalnızca Batı üniversitelerinden yaklaşık 800 doktora ve 300 MBA derecesi almıştı. Mikro elektronik, telekom ekipmanları, PC'ler ve tüketici ürünlerindeki temel güçleri ile şirket her ana segmentte pazar liderliğini yakalamak amacıyla çaba sarf etti. Yun'un şirketi tekrar başarı çizgisine yöneltme çabalarının ardındaki muazzam motivasyon, SEC'in uluslararası elektronik lideri olması yolunda adım adım ilerlemesiydi. Şirketin yeni ortaya konulan "dijitalleşme kapsamındaki devrime öncülük etme" vizyonu altında, şirket yeni bir kurumsal kimlik programı başlattı. "Herkes Samsung Dijital'e' davetli!" Sloganı, SEC'in tüm iş birimleri için anlamlıydı. Dijital ürünler üretmenin yanı sıra, "DIGITall" olmak, üst düzey ekibin tüm şirket genelinde dijital entegrasyon hedefini formüle etti. Bu, iş birimleri arasındaki mevcut bağlantıların altını çizdi, geleneksel ve yeni ortaya çıkan ticari faaliyetler arasındaki ilişkileri vurguladı ve örgütsel bölünmenin örgütsel parçalanmaya dönüşmesini engelledi. Bu yaklaşımın bir sonucu olarak da her bir üst düzey yöneticinin SEC'in genel operasyonlarını derinlemesine kavramasını sağlamak için düzenli saha ziyaretleri yapması gerekiyordu. Buna ek olarak, iş birimlerinin süreçleri (yani tedarik, üretim, satış ve lojistik), SEC'in değer zinciri ile ilgili daha fazla yönetim şeffaflığı sağlayan "on-line" erişilebilir hâle geldi. Saha personeli, dizüstü bilgisayar ve cep telefonu ile donatılmış ve müşteri ihtiyaçlarına etkin bir şekilde cevap verebilmiştir. Bu değişiklikler SEC'in kıdemli takım bileşimine de yansıtıldı. İlk olarak Yun, şirketin kıdemli takım kompozisyonunu çeşitlendirmeyi amaçladı. 1997 yılında o güne kadar hiçbir yabancı olmaması üst düzey yönetim ekibinde altı yabancı görevlendirdi. Bu akademisyenler akıcı bir şekilde Korece bilmese bile otorite kazanmaları için aktif olarak desteklendi. İkincisi, kıdem temelinde üst düzey yöneticilerin atanması yerine, Yun bu geleneği kaldırmış ve sadece performans değerlendirme kriterlerine dayanmıştır. Ömür boyu istihdam sağlayan bir kültürden üstün performansı ödüllendiren bir kültüre geçilmesiyle birlikte, yönetici liderlerin de benzer şekilde beklentileri karşılamaları beklentisi ortaya çıktı. Son olarak Yun, yönetici düzeyinde yeni bir toplantı

yapma kültürünü başlattı. Şirket yönetim kurulunda uzun sunumlar veya raporlar yerine üst düzey yöneticiler hem tartışmayı kolaylaştıran hem de insanları fikir birliğine varmaları konusunda teşvik eden yeni uygulamalara odaklanmaya çağırıldı. Yönetici düzeyindeki bu yeni uygulamalar her bir iş birimi arasında ortaya çıkabilecek koordinasyonsuz veya aşırı gevşek bağlantılarla karşılaşılması riskini en aza indirerek daha sağlıklı ve daha verimli bir karar alma sürecini mümkün kılmıştır.

Performans Sonucu

1999'da SEC'in genel performansı, Asya krizine karşı CEO Yun'un gösterdiği çabaların meyvesinin fazlasıyla alınmaya başlandığını gösterdi. Şirketin kârı, 1997 yılında 87 milyon dolardan 1999 yılında 2.700 milyon dolara kadar yükseldi. Geleneksel güçlü bellek yongası işi, şirketin kârının sadece %20'sini oluştuyordu. Şirketin parasal açıdan ödüllendirici çalışan öneri sistemi, çalışan başına ortalama 5.5 önerinin uygulanmasını sağlamıştır. 2003 yılında krizden beş yıl sonra SEC, pazar segmentlerinin çoğunda küresel pazar liderliğini ele geçirerek 64.000 kişiyi istihdam etmiş ve 2002 yılında kârını 5,9 milyar dolara çıkarmayı başarmıştır. (Kaynak: Schmitt, Achim, Probst, Gilbert ve Tushman, Michael L. (2010), *M@N@Gement in Times of Economic Crisis: Insights Into Organizational Ambidexterity*, *M@N@Gement*, 13(3), 128 -150)

6.6.2. Hewlett Packard

1980'li yılların başlarında Hewlett-Packard, dünyanın en yenilikçi şirketlerinden birisi hâline getirmiştir. Bu yenilikçi özelliğiyle şirket, yeni teknolojileri keşfetme ve bunları süratle uygulamaya koyma yeteneğiyle oldukça kayda değer başarılar elde ediyordu. 1983 yılında en iyi 6.000 şirketle ilgili olarak yapılan bir Fortune anketinde, HP yenilikçilik açısından üçüncü sırayı almıştır. Yıllar geçtikçe HP, büyük ölçüde bağımsız ürünler tasarlamak ve üretmek için test ve ölçüm ekipmanlarında lider bir konuma ulaştı. HP'nin inovasyon alanındaki başarısının çoğu, belirli ürünler etrafında hazırlanmış 45 küçük, özerk bölümden oluşan bir adem-i merkezîyet yapısına bağlıydı. Her bölüm pazarlama, üretim ve ürün tasarımı üzerinde kontrolü sağlamıştı. Bu desantralize yapıya "HP Way" olarak tanımlanan bir iş birliği ve özerklik kültürü eşlik etti. Yıllar geçtikçe HP, bilgisayar sektöründe önemli bir oyuncu hâline gelmişti. Bu zaman diliminde HP'nin tarihinde ilk defa, bu bölünmüş yapı aracılığıyla ortaya

konulan ürün ve hizmetlerin üretiminin ve geliştirilmesinin önemli ölçüde daha yüksek bir entegrasyon düzeyine gereksinim yarattığı görüldü.

Merkezileşmeye Doğru Yönelim (1982-1988)

HP'nin inovasyon konusundaki kayda değer tarihsel başarısına rağmen, 1980'lerin başlarında hem dış gözlemciler tarafından hem de şirket yönetiminin önemli sorunlar olduğu gözlemlendi. CEO Young, HP'nin önündeki en büyük zorluğun, örgütün çok sayıda bölümünün birbirleriyle uyumlu hâle getirilerek, özellikle bilgisayar alanındaki çalışmalarının stratejik bir bütünleştirici ve yönlendirici etken olmasıyla birlikte iş birimlerinin arzu edilen düzeyde küçültülmesinin bir yolunun bulunması olduğunu belirtti. Yine de HP'nin ürün portföyü enstrümanlardan özellikle bilgi işlem ve yazılımdan giderek daha fazla uzaklaştıkça, müşterilerinin HP ürünleri arasındaki uyumluluktan uzaklaştığını düşündükleri ve giderek daha çok entegre çözümler talep ederek şikâyetçi olmaya başladıkları görüldü. Analistler, HP enstrümanların ve bilgisayar satış çabalarının oldukça zayıf bir entegrasyona sahip olduğu için eleştiriyordu. Geçmişinde HP ilk defa tasarımları, ürünleri ve pazarlama çabalarını bölümler arası düzeyde koordine etmesi için güçlü bir baskıyla karşı karşıya kalarak, mevcut teknolojik gücünü verimli bir şekilde kullanması konusunda tüm önemli adımları atmaya zorlanıyordu. 1983'ten itibaren HP, bu sorunları çözmek için bir dizi hamleler gerçekleştirdi. Böylece daha birimler arasında daha dengeli bir yapılanmaya yönelik çaba sarf etti. Bu yapısal değişim uygulaması, paylaşılan müşteri hatları etrafında konsolide ürün bölümleri oluşturmaya dönüktü. HP, 1983'ün sonlarında şirketin pazarlama, üretim ve mühendislik alanlarındaki koordinasyonunu ve verimliliğini artırmak için ortak bir şemsiye altında farklı bilgisayar grupları hâlinde düzenlenmeye başladı. HP, Temmuz 1984'e kadar, "önceki ürün grubu tabanlı şirketin yerine hem satış hem de ürün geliştirme çabalarına entegrasyonunu sağlamak için tamamen pazarlamaya ve satışa adanmış" bir amaçla dört ana sektör etrafında yeniden düzenlenmişti. Ayrıca HP, her bir bölümün pazarlama bütçesinin yüzde 40'ına kadar kesintilere gitti ve bunları, tüm Bilgisayar Grubu için stratejik pazarlamayı denetleyen merkezi bir pazarlama grubuna tahsis etti. Konsolidasyon Ocak 1985'te üç ayrı ünitenin tek bir İmalat, Tıbbi ve Analitik Grup olarak tek bir şemsiye altında toplanmasıyla devam etti. Bu merkezileşme operasyonunun sonunda HP şirketi tarihinde hiç olmadık bir şekilde merkezi bir şirket hâline geldi. Ürün bölümleri içindeki özerklik düzeyi önemli ölçüde azaltılmıştı. Ürün

bölümleri ortadan kaldırılmış ve diğerleri de büyük yapısal şemsiyeler altında kümelenmişti. Satış ve pazarlama faaliyetleri, ürün bölümlerinden ziyade müşteri segmentleri etrafında önemli ölçüde merkezi bir yapıyla organize edilmişti. Yeniden yapılanma çalışması, sonraki birkaç yıl boyunca olumlu performans avantajları sağladı. HP, kendi tarihinde daha önce görüldüğü gibi bilgisayar ve başka komponentleri yeni ürünler etrafında bir araya getirme başarısıyla kanıtlandığı gibi bütünleştirici müşteri çözümleri sunmada daha da uzmanlaştı. Yöneticiler, ürün ve yazılımın üretildiği RISC teknolojisi ve UNIX gibi ortak standartlar ve platformlar üzerinde daha fazla birleşik ve entegre bir ürün yelpazesi oluşturmaya karar verdiler. Analistlerin yorumları, HP'nin müşterinin ürünlerde karşılaştığı sorunların farkına varma ve genel yeteneklerini pazarlama yeteneğini etrafında geliştirerek merkezileşmenin sağladığı faydalardan yararlandığını söylüyordu. Şaşırtıcı bir şekilde, HP'nin uzun dönemli özerklik ve ademi merkezizetçilik geleneği göz önüne alındığında, menkul kıymet analistleri, iş dünyası baskısı veya yönetimin kendisinin, merkezileşmeye geçişin HP'nin yenilikçiliğini baltalayabileceğine dair çok az endişesi vardı. 1984 yılında hazırlanan bir analist raporunda belirtildiği üzere, HP'nin daha büyük bir denge kazandığı görüşü hâkimdi. Ancak, yeniden yapılanmadan önce her bir bölümün bağımsız olması sebebiyle bir ürün ya da pazara ilişkin sınırlı bir perspektifi ve bakış açısı vardı. Yeniden örgütlenmeyle bu bölümler yeni baştan gruplandırıldı ancak bu durum, birimlerin birbirlerinden bağımsız olmaları gerektiğine ilişkin temel gerçeği değiştirmede. Son olarak şirketteki yapısal değişim, başlangıçta HP'nin yönetim performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip gibi görünse de özellikle eksplorasyon ve eksplotasyon çalışmalarına daha fazla ağırlık veren bir denge oluşturdu. İlerleyen birkaç yıl boyunca, HP'nin hisse senedi fiyatı S & P 500'den daha iyi performans gösterdi.

Merkezi Olmayan Yapılara Geri Dönüş (1988-1994)

Sürdürülebilir dengenin olası bir hedefi bulunmasına rağmen 1980'lerin sonlarında HP, inovasyonu önemli ölçüde azaltan yapısıyla belirgin bir şekilde bürokratik hâle gelmişti. HP'nin hisse fiyatı da düşmüştü. Analistler, özellikle Sun Microsystems gibi daha küçük rakiplerin aksine, inovasyon eksikliği ve pazardaki gecikme nedeniyle HP'yi eleştirmeye başladılar. Onlara göre, hem Model 950 mikrobilgisayarının hem de Spectrum serisinin giderek büyüyen bürokrasinin ellerine bırakılması gecikmelere yol açmaktaydı. Wall Street Jour-

nal, organizasyonel ortamı, en basit kararın yönetim zincirine hatta bazen şirketin CEO'su Young'a kadar danışılmaya başlandığı bir alan olarak nitelendirdi.

1980'lerin sonuna gelindiğinde kurucular, David Packard ve William Hewlett ile CEO Young, merkezi yapının inovasyonu kısıtladığına inanıyorlardı. 1988'de başlayıp, 1990'da aniden hızlanan bir süreçte HP, bölümlere daha fazla özerklik vererek inovasyonu artırmak için agresif adımlar atmaya başladı. Nisan 1988'de HP Bilgisayar Çevre Birimleri Grubunu Yayın Ürünleri, Basılı Kopyalama Teknolojisi ve Yığın Depolama için üç ayrı ürün grubu oluşturdu. HP, bilgisayar grubunun mikrobilgisayarlara ve iş istasyonlarına odaklanma özgürlüğünü vermek için, Yazıcı ve Disk Sürücüsü gruplarını 1990 yılında Bilgisayar Ürünleri Grubundan ayırarak, merkezi olmayan bir ürün yapısına doğru yönelen bir hamle yaptı. Özerklik aracılığıyla inovasyonu daha da geliştirmek için, Lew Platt gibi bürokrasiye önem veren liderler şirket merkezinden uzaklaştırıldı. Bu durum bölümlerin CEO Young'a danışmak zorunda kalmadan büyük projeler üzerinde çalışma yapmaları konusunda önemli özerklik sağladı. 1991 yılında HP, kişisel bilgisayar birimi işi kapsamında birkaç bölümü birleştirdi ve yeni bölüm, genel merkezden önemli ölçüde özerklik elde etti. 1992'de şirketin yeni CEO'su Lew Platt, bilgisayar sistemleri organizasyonunu daha da genişletti. Bir yönetim katmanını ortadan kaldırarak ve ağı bağlı sistem grubunun operasyonlarını, kendi stratejik ve pazarlama kararlarını verebilecek özerkliğe sahip dört bağımsız birim hâline getirdi. Böylece 1992'de HP, araştırma alt yapısını geliştirmek için resmi yapısını merkezi olmayan köklere doğru önemli ölçüde geri taşıdı. Analistler, HP'nin yenilikçi ürünler geliştirme ve kâr artışı sağlama kapasitesine yeni bir güven duyulduğunu ifade ederek, HP bölümlerinde performansın iyileştiğini kaydettiler. 1991 yılının haziran ayında Smith Barney analistleri, karar verici katmanların ve komitelerin yönetim kurulu tarafından kaldırılmasıyla şirketin girişimci köklerine tekrar geri döndüğü için HP'ye övgüler yağdırdı. Analistler ve HP yöneticileri, şirketin hem entegre hem de yenilikçi olarak yeniden dengelendiğini, hem yeni iş dünyasının gerektirdiği çeşitlenmeyi hem de maliyet kontrolü sağlayabileceğini açık bir şekilde ifade ettiler.

1995-1998: Merkezileşmeye Doğru Yönelim

Eksplorasyon ve eksplotasyon arasındaki denge uzun ömürlü değildi. 1995'e kadar şirketteki temel vurgu, işletmeler genelinde daha fazla koordinasyon yoluyla yeniden eksplotasyona yöneldi. Analistler masaüstü, PC tabanlı

bilgi işlem ve kurumsal, UNIX tabanlı bilgi işlem sistemlerinin tek bir bilgi teknolojisi ortamına doğru evrilmesinden dolayı entegre müşteri çözümlerine duyulan ihtiyacı vurguladılar. Müşteriler, popüler basın ve analistler benzer şekilde HP'yi, aynı marka adı altında ayrı bilgisayar şirketleri gibi faaliyet gösterdiği için eleştirdi. 1995 yılında başlayan bir dizi hamlede HP, resmen daha merkezi bir yapıyı benimsedi. HP liderliği, bu merkezileşme çabasının otonom bölümlerin faydalarını ve sonuçta ortaya çıkan teknolojik uzmanlığı bir araya getirmek için doğru zamanda geldiğini düşünüyordu. HP, 1995 yılının ağustos ayında Bilgisayar Ürünleri Organizasyonu, Bilgisayar Sistemleri Organizasyonu ve Dünya Çapındaki Müşteri Destek Operasyonlarını iş birliğine dayalı bir Bilgisayar Organizasyon Grubu olarak bir araya getirdi. 1995 Faaliyet Raporu, bu merkezileşmenin amacının, inovasyon ve entegrasyon arasında bir denge bulmak olduğunu açıkça ortaya koymuştur: "Bilgisayar faaliyetlerimizi birleştirerek, odaklanmış işletmelerin faydalarını korurken, güçlü yanları kullanabilir ve müşterilerin aradığı entegre çözümleri sunabiliriz." 1997'ye gelindiğinde artan merkezileşmeye rağmen analistler, yeni pazarlara hızlı bir şekilde girerek HP'nin etkili keşif kapasitesini övdüler.

1997 yılında HP, geniş ürün bilgisi ve çözüm üretme kapasitesine sahip bir satış gücü oluşturmak amacıyla satış grubunu ürün grubundan ziyade, müşteri grupları etrafında yeniden düzenleyerek merkezileştirdi. 1998'in başlarında HP, Test ve Ölçüm Grubu ve Ölçüm Sistemleri Organizasyonunu birleşik bir Ölçüm Organizasyonu altında birleştirdi. Bu, HP Elektronik, Test ve Ölçüm, Tıbbi Ürünler, Kimyasal Analiz ve Bileşenler Gruplarıyla ilişkili tüm ürün gruplarını bir araya getiren bir hareket oldu. Ek olarak koordinasyonu kolaylaştırmak amacıyla Lew Platt, şirket değerlendirmesi, portföy yönetimi, yapı ve yönetim ile yönetim ve çalışan uygulamaları dâhil olmak üzere şirket çapında stratejik konuları ele almak üzere resmi bir yönetim komitesi oluşturdu. 1998'in sonlarında HP, UNIX çözümleri işini yeniden geliştirmek ve bir ara yüzü "müşteriye sunma" olanağı tanıması için Enterprise Systems ve Software and Services Group'u birleştirdi. 1998 Yıllık Raporunda, HP yöneticileri bir dereceye kadar bir denge talep ettiler ve şimdi daha hızlı, daha rekabetçi bir şirket, daha iyi bir ürün ve hizmet sunumu, daha fazla çözüm sunma ve daha odaklanmış bir organizasyon yapısıyla çalıştıklarını belirtti.

HP Tekrar Bölünüyor ve Desantralize Ediliyor (1998-1999)

Pozitif eksplotasyonun merkezileştirmeye faydalarına rağmen, 1999'da önemli dengesizlikler yaşanmış ve performans düşüşü işaretleri ortaya çıkmıştır. Analistler HP'yi bir daha "büyük, aşırı şişkin ve bürokratik" bir şirket olarak adlandırdılar. Entegre bölümler ve bürokratik karar alma süreci organizasyon genelinde iyi fikirlerdi. HP, test ve ölçümlerde düşük performans göstermeye başladı ve diğer pazar dilimlerindeki pazar payını daha yenilikçi ürünleri zorlayan rakiplere kaptırmaya başladı. HP, inovasyonda gecikmeler yaşamaya başladı ve hisse senedi fiyatı, pazar payını geri kazanmak ve yarı iletken, PC ve yazıcı endüstrilerinde giderek düşen fiyatlara uyum sağlamak için mücadele ettiği 1998 sonuna gelindiğinde düşüşe geçti.

1999'da Platt, daha fazla özerk bölümlerle inovasyonu artırmak için bir dizi karar verdi. Ayrıca, 1999 yılının mart ayında, özerkliği daha da artırmak için HP, testlerini, tıbbi ve kimyasal ürünlerini yeni şirketi Agilent'e devretti. HP, 1999 yılının Nisan ayına kadar, her biri bir CEO'ya sahip olan, kendi işletme ve ortaklaşa stratejilerini formüle etme konusunda yetkileri olan dört ayrı iş birimi hâlinde (Kurumsal Bilgi İşlem Çözümleri, Bilgisayar Ürünleri, Mürekkep Püskürtmeli Görüntüleme Çözümleri ve LaserJet Görüntüleme Sistemleri) yapılandırıldı. 1999 Yıllık Raporunda, HP'nin 'esneklik ve inovasyonu teşvik eden yeni bir yapı' oluşturma arzusunda olduğu belirtildi. Test ve Ölçüm birimlerini dağıtmak için yapılan hamle, şirketin bölümlere ayrılmasına daha az ilgi gösteren analistlerce övgüyle karşılandı. Deutsche Bank'daki analistler, Agilent'in "Hewlett-Packard'ın ana faaliyet alanı"na daha fazla görünürlük kazandıracağını düşünüyordu. Analistler tarafından, ürün bölümlerine doğru hareket etmesi HP'nin fikri mülkiyeti bir önceki organizasyon yapısından daha etkili bir şekilde elde etmesine olanak veren bir araç olarak olumlu görülüyordu. 1999'un sonunda, hisse senedi yine S & P 500'den daha iyi performans gösterdi.

Fiorina'nın Merkezileşmeye Doğru Yürüyüşü (1999-2005)

1999'a gelindiğinde şirketin yeni CEO'su Carly Fiorina'dan bölümler arası koordinasyon ve eksplotasyonu vurgulayarak önemli bir yeniden yapılanma talep ediliyordu. Fiorina HP'yi, şirket içi rekabetin arttığı, gereksiz fazla sayıda çabanın sergilendiği ve müşterilerin iş yapmasının zor olduğu bir organizasyon olarak değerlendiriyordu. Analistler, HP'nin hacmindeki büyümeye işaret ederek, bu büyüme performansının "şirket çapında" verimsizliğe neden olduğunu

ve HP'nin "odak eksikliği" nin rakipleri için önemli fırsatlar yarattığına işaret ettiler. Şirket içindeyse yöneticiler, HP'nin internette önemli fırsatları kaçırdığından korkuyorlardı. Fiorina, 1999'da başlayarak, merkezileşmeye doğru bir dizi önemli adım attı. Bu hareketleri, bir önceki örgütün kalıplarını açıkça tersine çevirmek için zorunlu bir çaba olarak gördü.

Önceki yapının yararları ve dezavantajları ile ilgili olarak, Fiorina 2000 yılında hissedarlara ademi merkezietçi yapının ulaşmada yetersiz kaldığı eksploatasyon hedeflerini ele almak için örgütü yeniden dengelemeye çalıştığını açık bir şekilde ifade etmişti. "Merkezi olmayan yapımız hızlı bir şekilde hareket etmemizi sağladı. İnternet çağında, bu hızı sürdürmemiz gerektiği açıktır. Aynı zamanda, müşterilerimize sunduğumuz değer sadece bireysel ürünlerde değil, toplam çözümlerin dağıtımında da yatıyor. Bunu başarmak için, geleneksel işletmelerimiz arasında kalan stratejik fırsatlara odaklanıyoruz veya işimizin birçoğundan vazgeçiyoruz". HP, müşteri odaklı satış organizasyonları ve iki üretim ve ürün geliştirme odaklı bir "ön cephe" organizasyon yapısını benimsedi. 2000 yılı Yıllık Raporunda Fiorina, daha yaratıcı bir fikirle, sadece daha büyük merkezileşme yoluyla elde edilebileceğini hissettiği "yaratıcı fikirleri dünya standartlarında teknoloji çözümlerine dönüştürmek" gerektiğini vurguladı. 2001 yılında HP, Compaq'ı dramatik bir şekilde satın alarak, ardından bu merkezi yapıya doğrudan entegrasyonunu tamamladı. Mayıs 2004'te, HP, belirli ürün gruplarının değil, tüm kuruluş genelinde satış ve pazarlama çalışmalarını daha fazla entegre etmek için eksiksiz bir Müşteri Satış Organizasyonu oluşturdu. Analistler, Fiorina 'ya çok ihtiyaç duyulan değişiklikleri başlattığı, operasyonları yeniden yapılandırırken ve düzene koyarken kazançların büyümesini sürdürdüğü ve merkezi olmayan örgütlenmeyi entegre etmeye teşebbüs ettiği için övgüler yağdırarak HP'nin yeni ve dengeli bir kapasitesi olduğunu belirttiler.

Yeni ürünler, yaratılan müşteri çözümleri ve stratejileri, HP'nin entegrasyona ilişkin operasyonunun faydalarını kısa sürede gösterdi. Örneğin, HP, firma genelinde farklı güçleri bir araya getiren bir dijital eğlence stratejisini uygulayacağını açıkladı. HP ayrıca, katı merkezileşme sürecine geçişin altyapı maliyetlerinde önemli tasarruf sağladığını fark etti. Merkezileşmenin getirdiği faydalara rağmen, birkaç yıl içerisinde HP'nin yenilik konusundaki sorunları hakkında yapılan yorumlarda, HP'nin daha dar odaklanmış rakipleriyle aynı oranda büyümediği söylenmeye başlandı. 2004 yılında Fiorina, "konsolidasyon, en-

tegrasyon ve maliyetleri düşürme” konularına odaklanma ihtiyacının aslında “kârlı büyümenin hızlandırılması, HP’nin ürün portföyünde kaldıraç sağlanması ve liderliğin yeni pazar segmentlerine doğru genişletilmesinden dolayı ortaya çıktığını fark etti. Medyaya yaptığı açıklamada, şirketin ya daha çok merkezi olmayan bir modeli benimsemek gerektiği ya da yazıcı işinin satış da dâhil olmak üzere elden çıkarılması gerektiğini söyledi. HP, giderek çok yavaş ve bürokratik bir yapısı olan şirket hâline geldi. Şirketin böyle bir süreç içine girmesi, Fiorina için şirketin merkezileşmesinin, araştırmaların önemli ölçüde ağırlık merkezi olan kurumsal süreçleri yavaşlatması anlamına geliyordu. HP’nin yönetim kurulu, merkezi olmayan bir organizasyon yapısına geçilmesi konusunda ısrarlı olmaya başladı. Şirketin önceki dönemlerdeki iki CEO’su tarafından kapsamlı yapısal değişimlerden geçirilmesine rağmen Fiorina yönetim kurulu-nun ısrarlı baskısına büyük bir direniş göstererek mevcut merkezi yapının devam etmesini savundu.

2005 Ocak ayı ortasında yapılan bir yönetim kurulu toplantısında üyeler, Fiorina’nın itirazlarına rağmen şirketin yönetim yapısının yeniden düzenlenmesine ilişkin bir plan hazırlanmasına karar verdi. Şubat ayı başlarında yeni CEO Mark Hurd göreve başladı. 2005 yılı yıllık raporunda, Hurd tarafından devralınan şirket bürokrasisinin durumu ele alındı. Şirketin CEO’su ile müşteri arasında en az dokuz yönetim katmanı olduğu görülüyordu. Bazı iş bölümleri, maliyetlerin tahsis edilme şekli nedeniyle doğrudan kontrollerinin altında olan bütçelerinin yüzde 30’undan daha azına sahipti. Bu tür bir kurumsal tasarım HP’nin ölçeğindeki bir şirkete uygulandığında, hesap verebilirlik açısından yavaş karar verme ve kafa karışıklığının temellerini oluşturuyordu. Ardından CEO Mark Hurd hemen yönetim kadrosunu yeniledi ve şirket çapındaki inovasyonları yeniden canlandırmak için önemli ölçüde merkezden uzaklaştı. Temmuz 2005’te Hurd, Müşteri Çözümleri Grubunu belirli bölümlere ayırdı ve her ürün grubu için sorumluluğu kendi ürün, hizmet geliştirme ve satışlarından sorumlu ürün gruplarına verdi. Sonuç olarak, HP’nin kârı ve inovasyon sayısı tekrar arttı. Analistler, şirketin desantralizasyona geri dönüşünü olumlu buldular ve yeni yapının, “HP portföyünün dayanıklılığı konusundaki uzun soluklu felsefesini güçlendirdiğini” öne sürdüler.

Dahası HP’nin, “büyüme ve kârlılığı dengeleme kabiliyetini” güçlendirdiği elde edilen sonuçlarla kanıtlanmış oldu. Merkezileştirilmiş satış ve pazarlama organizasyonunun farklı birimler hâlinde yapılandırılmasıyla oluşturulan müş-

teri çözümleri organizasyonu, HP'nin en yakın rakibi Dell olmak üzere tüm rakiplerini geride bırakarak pazarında birinci sıraya yerleşmesini sağlarken aynı zamanda PC pazarının yeniden canlanmasında etkili oldu.

Değerlendirme

HP şirketi 25 yılı aşkın bir süredir yeniden yapılanmalar konusunda oldukça dikkate değer bir model izledi. Şirketteki her yapısal değişim, bir önceki dönemde uygulanan yapının yaratmış olduğu sonuçları düzeltmeye odaklanmış görünüyordu. HP'nin otonom şekildeki bölünme operasyonları aşırı fazlalık ve tutarsızlık ürettiklerinde, yönetim resmi olarak yeniden örgütlemeye yönelerek, temel çapraz bölünme faaliyetlerini merkezi hâle getirdi. Entegrasyon, tutarlılık ve daha düşük maliyetlerin olacağı daha büyük organizasyonel şemsiyeler altında bölümler hâlinde toplanma çabaları dikkat çekti. Bu tür çabalar, doğrudan mevcut işletmeleri ve ürünleri daha etkin bir şekilde kullanmak üzerine yani verimsizlikleri azaltmak, fazlalıkları ortadan kaldırmak ve müşterileri memnun etmek için ürünleri entegre etmek üzerine odaklanmıştır. Bu resmi organizasyonel yapılar tutarlılığı, entegrasyonu ve çözüm satışında hızlanmayı sağladı. Bununla birlikte aynı anda hem eksplotasyonu hem de eksplorasyonu giderek daraltan ve gecikmeleri arttıran bürokrasileri de yarattılar. Bu bürokratik maliyetler zamanla arttıkça, yönetim resmi olarak yeniden yapılanma yoluyla daha fazla araştırmaya yöneldi. Bölümler ayrıldı ve merkezileştirilmiş faaliyetler yeniden özerk ürün bölümleri şeklinde yapılandırıldı. Bölümler hızla eksplorasyon ve eksplotasyon arasında daha kapsamlı bir denge dönemine dayanan ancak en sonunda tekrar eksplotasyon düzeyini baltalayan eksplorasyon süreçlerindeki artışla karşılık verdiler. HP liderliği sıklıkla örgütü dengelemek ya da tekrar en başından dengeleyebilmek için çaba sarf ederek temelde üstün yetenekliliği ortaya koymak arzusuyla çok sayıda yapısal değişimi gerçekleştirdi. Bu durum örgütü daha fazla eksplorasyon ya da eksplotasyona doğru hareket ettirdi. HP'nin yüksek düzeyde hem eksplorasyon hem de eksplotasyon ile statik bir denge elde edememesi, şirketin içini boşalttı. Yönetim, koordinasyon ve entegrasyon açısından çok fazla eksplotasyona odaklandığında merkezi bir yapıyla karşılaşmıştır. Bu durum nihayetinde şirketin resmi olarak eksplotasyona olanak sağladığı ve enformal yapının eylemsiz bir şekilde eksplorasyon gerçekleştirdiği, esneklik ve özerklik anlamında merkezden yönetilen yöneticilerin çok düşük düzeyde eksplorasyon çabalarına yöneldikleri bölümler şeklinde faaliyetini devam ettirmesine yol açtı. Bununla birlikte, üst düzey li-

derliğin her dönem kendi içinde dengelenmeye çalıştığı ki bu da şirketin yüksek performansa sahip olabileceğine dair kanıtlar ortaya konulan bir durumdur. Bununla birlikte, bu tür dengeleme çabaları sonuç olarak yetersizdi ve örgütsel değişimin tekrar tekrar uygulanmaya çalışıldığı bir döneme girilmesine neden oldu. HP'nin hisse senedi fiyatı bu 25 yıl boyunca yukarı ve aşağı doğru sürüklenirken, hisse senedi bu dönem boyunca tüm piyasa endekslerini önemli ölçüde geride bıraktı. Dahası, çağdaş olarak HP en büyük küresel bilişim şirketi olarak ortaya çıktı. Ayrıca, bu örnek olayın her iki perspektif için de önemli bir sınır koşulunu vurguladığını unutmamak gerekir. 1980'lerin başından önce ademi merkezîyet ve eksplorasyon konusundaki ilk arayışa girme nedeni HP için istikrarlı bir dengenin sağlanmasıydı. Şirketler seviyesinde eksplorasyon ve eksplorasyon dengesine ulaşılması çabalarını tetikleyen başlıca faktör, bölümler arası entegrasyon ihtiyacını daha da arttıran bilgisayarlaşmanın hızla yaygınlaşmasıydı. (Kaynak: Zillmer L, Zenger TR. 2002. Hewlett-Packard (A): The search for an efficient organizational culture. Olin School of Business, Washington University in St Louis: St Louis MO.)

6.6.3. USA Today Online

1995 Öncesi Entegrasyon

USA Today (USAT), ulusal bir günlük gazete oluşturulması amacı ile 1982'de yayın hayatına başladı. Önceleri gazeteyi ülkenin dört bir yanındaki otellerde ücretsiz olarak dağıtmaya odaklanan bir strateji uygulandı. Gazete yaklaşık on yıl boyunca kâr etmeden faaliyet gösterdi. USA Today'in piyasaya sürülmesinden önce yapılan pazar araştırmasını koordine etmiş olan genç yönetici Tom Curley, dağıtımdan sorumlu başkan oldu. 1991 yılında yayın sorumlusu olarak görevine devam ederken 1994 yılında haber bürosu sorumluluğuna atandı. Curley, 1995 yılında USAT'ın uluslararası baskı ve İnternet işlerinden de sorumlu olarak görev alanını daha da genişletti. İnternet'in sunduğu büyüme fırsatlarını araştırmaya yönelik çabalar, USA Today'in lansmanının ardından dört yıl içerisinde başlatıldı. 1986'dan itibaren USAT, kullanıcıların spor oynamalarına ve çevrimiçi bir spor merkezinden yararlanmalarını sağlayan bilgilendirme köşesi gibi çeşitli projelere girdi. Bu projeler, USAT bünyesinde ABD TODAY Bilgi Ağı adı verilen küçük bir organizasyona dönüştü. Bu çevrimiçi projeler, USAT'ın mevcut spor içeriğinden yararlanırken ve bazı de-

ğerli İnternet deneyimleri sağlasa da 90'ların ortasındaki İnternet ortamındaki hiçbir şey, USAT için önemli bir gelir büyümesi kaynağı hâline gelmişti.

Bağımsız Bir Bölüm (1995- 2000)

1995'te internet üzerindeki küresel etkinlik süreci patlama hâlindeydi. USAT, bu alandaki keşfetme çabalarının başarısız ve yetersiz olduğunu kabul etti. Bu nedenle gazete, Mart 1995'te Bilgi Ağını kapattı ve Nisan 1995'te USA-Today.com (Online) adlı yeni bir bağımsız bölümün faaliyete geçmesi sağlandı. Bu yeni bölümü oluşturan Curley, önemli bir yatırım yaptı ve genel müdür Lorraine'e işi bağımsız olarak USAT haber odası operasyonu ve kültüründen tamamen ayrı "bağımsız" bir operasyon olarak yürütmesi amacıyla geniş kapsamlı sorumluluklar verdi. Çevrimiçi bölümün bağımsız özellikteki yapısı dramatik deneylere, hızlı inovasyona ve baskı işinden giderek daha fazla uzaklaşan bir iş modeline yol açtı. Orijinal Çevrimiçi model, en güncel spor istatistiklerini sağlayan online-çevrimiçi bir gazete olarak konumlandırıldı. Müşteriler, çevrimiçi gazeteye sınırsız erişim ve üç saatlik internet erişimi için aylık 12,95 ABD doları tutarında bir abonelik bedeli ödediler. Bununla birlikte, bu model reklam tabanlı bir gelir modeli lehine hızla devreden çıkarıldı. Bir ay sonra Online ve aynı zamanda günlük olarak yayınlanan basılı gazete uygulamasından, sürekli güncelleme yapılan ve son dakika haberlerinin öne çıktığı bir modele geçiş yapılarak, bir başka önemli değişiklik daha gündeme getirildi. Bu strateji değişimi, Cichowski'nin daha çok haber atlatabilmesi için tel hizmetlerine bel bağlamak zorunda kalması anlamına geliyordu. Bu format aynı zamanda USAT basım haber odasıyla karşılaştırıldığında çok farklı çalışma alışkanlıkları ve kültür anlamına da geliyordu. Cichowski ayrıca, baskı işinde bulunanlardan daha farklı ve daha genç demografik profile sahip personeli işe almayı tercih etti. Ayrıca, teşvikler ve kültür, USAT basılı haber odalarından çarpıcı biçimde farklıydı ve sürekli güncelleme formatını destekleyecek şekilde şekillendi. Bununla birlikte karar süreçleri ve yapısı USAT ile Online yayıncılık arasındaki koordinasyonun bozulmasına yol açmıştı. İki haber odası farklı katlarda fiziksel olarak da birbirilerinden ayrıldı. Bu şekildeki özerklik odaklı bölünme, 1996 ve 1997 yıllarında çift haneli bir gelir artışıyla sonuçlandı. Organizasyon 1998 sonbaharında kâr etti ve rakiplerine göre farklı olmasını sağlayan da ilk çevrimiçi haber servisine sahip bir ilk gazete olmasıydı. Ancak, çevrimiçi özerklik ve başarı, öngörülebilir bir maliyetle gelmişti. 1998'e kadar çevrimiçi haber birimi ile basım haber odası arasında artan çatışmalar yaşanmaya baş-

landı. Online birim, USAT haber odası tarafından yapılan haberlerin giderek anlamını yitirdiğini ve gazetenin günlük basılı olarak yayınlanan bir gazete olmasına artık gerek kalmadığını ileri sürüyordu. Sonuç olarak 1998 yılına gelindiğinde, Çevrimiçi birimin hazırladığı haberlerin sadece yüzde 20'si matbaadan çıkıyordu. Çatışmanın bir diğer nedeni de çevrimiçi haberlerin zaman zaman USAT standartlarının altında kalmasıyla gazetenin temel marka özellikleri olarak kabul edilen doğruluk ve güvenin baltalanmasına sebep olmasıydı. İki birim arasındaki çatışmayı körükleyen bir başka etkense haber kaynakları ve olaylara erişim konusuydu. Baskı muhabirleri, haber kaynakları online muhabirlere haber aktarsalar bile bunları tekrar geriye çekebileceklerinden endişe ediyordu. Daha da kaygı verici ve ürkütücü olan çevrimiçi birimin asıl web sayfalarını takip ederek küçük bir kaynak kontrolü ile baskıya geçerek benzer haberleri yayınlayan rakiplere haberlerin önceden sızdırılabilme olasılığıydı. USAT baskı personeli, çevrimiçi medyanın yakında faaliyetine son verileceğinden endişe duyuyordu. İki otonom birim arasındaki rekabet duygusu çalışanların da gündemindeydi ve bir personel bu durumu, "her iki birim de birbirileri olmadan işlerine devam edeceklerine inanmaya başlamıştı" şeklinde özetledi. İki haber odası arasındaki ilişkilerin bozulmasına paralel olarak, Cichowski'nin Curley ile olan ilişkisi de 1998 yılında iki farklı birim arasındaki gerilimler nedeniyle bozuldu. 2000 yılında Cichowski, büyüyen sorunları çözmek için kısmen online iş dünyasına yönelerek daha fazla özerkliğe odaklandı.

2000–2005: Seçimli Entegrasyon

Bununla birlikte Curley, aksi yönde ilerlemenin daha büyük bir fırsat sağlayacağına inandı. Bu fırsat ise "ağ" stratejisi olarak adlandırılan, basılı ve Çevrimiçi grupların birbirileriyle entegrasyonunu teşvik ederek iş birimlerinde önemli bir sinerji yaratacak potansiyele sahipti. Curley, bu stratejiyle, çevrimiçi ve basılı haber odalarının yanı sıra Gannett'in televizyon istasyonları arasındaki haber toplama ve editörlük yeteneklerinden yararlanmayı planladı. Bu stratejiyi geliştirme konusundaki ilk çabalar yönetim değişikliklerini içeriyordu, ancak bu çabalar yetersizdi ve 2000 yılının ilkbaharında "ayrılık eşittir ölümdür" düşüncesiyle bağımsız bir iş birimi olarak faaliyet göstermeye devam etti. Curley, Cichowski ve üst düzey yönetim ekibinin yüzde 40'ını görevden aldı. Çevrimiçi haber odası, basılı haber odasından fiziksel olarak ayrı kalırken, Curley her iki çalışan ekibinin de etkileşime girmesi ve bütünleşmesini zorlayan bir tutumla haftalık editöryal toplantılarda ısrar etti. Ayrıca, kıdemli takım teşvik-

lerini de değiştirdi. Böylece bonus teşvikleri, çevrimiçi ve basılı büyüme sonuçlarını bir arada göz önünde bulunduran bir performansa dayanıyordu. Curley ayrıca, Gannett'in sahip olduğu televizyon istasyonları aracılığıyla haberleri sunan USA LIVE'ı da başlattı. Televizyon ile birlikte çok hızlı, çevrimiçi ve basılı haber odaları hikâyeleri paylaşmaya ve daha iyi koordinasyon sağlamaya başladı. Cichowskis'in yerini alan Jeff Weber de çevrimiçi marka kimliğini gazetesinin marka imajıyla bütünleştirmek için birtakım adımlar attı. Basılı gazete ve çevrimiçi birimin aynı sanal alanda nasıl faaliyet göstereceğiyle ilgili kuralları belirlemek için ayda iki kez bir araya gelindi. Çevrimiçi editörler günlük haber odası toplantılarına katılmaya başladı. Anında ortaya çıkan sonuçlar etkileyiciydi. Cichowski görevdeyken ortalama 11 dakikanın üstünde ayda ortalama 300.000 ziyaretçi varken, Weber'le birlikte bu ortalama 18 dakikadan fazla bir süre ve ayda ortalama 400.000 ziyaretçi sayısına ulaşmıştı. Ancak, ziyaretçi sayısı artarken, USAToday.com yine de pazar payını kaybetmişti.

2005 Sonrası: Tam Entegrasyon

Çevrimiçi ve basılı yayınların daha fazla entegrasyonu amacıyla yapılan çalışmalar, 2000-2005 yılları arasında da devam etti. 2005 yılının aralık ayında Jeff Weber, basım ve çevrimiçi haber odalarının yapısal olarak birleştireceğini duyurdu. Bu süreçte, iki grup arasında söz konusu olan özerklik durumu ortadan kaldırıldı. Bu değişikliği duyururken, USA Today Başkanı ve Yayıncısı Craig Moon, şunları söyledi: "Bugün size söylemek istediğim şey şu andan itibaren gazetenin bir .com haber odası olmayacağıdır. Bununla birlikte artık basılı bir haber odası da olmayacaktır". 2005 yılına gelindiğinde, entegrasyon yoluyla maliyet tasarruflarından yararlanma fırsatları, her iki birimin ayrı olarak faaliyet göstermeleriyle elde edilen kazanımları altüst etti. USAT baskı ve çevrimiçi gazete, ayrı bir muhasebe sistemi veya herhangi bir farklı yapısı olmayan tek bir entegre birim hâline gelmişti.

Değerlendirme

USA Today, belirli bir iş biriminin yapısal olarak nasıl fazlasıyla değişime yönetildiğini göstermektedir. 19 yıllık bir süreçte, tamamen entegre duruma gelen yeni bir iş modelini görüyoruz. Eksplorasyonu radikal bir şekilde genişletmek için merkezi olmayan otonom bir yapının uygulandığı, ardından geçici bir bütünleşmenin yaşandığı ve en sonunda da eksplorasyona yönelik çabalar arttığında yeniden entegrasyonun gerçekleştirilmeye çalışıldığı görülüyor.

1995'ten önce, USAT'ın bir internet birimi geliştirme girişimleri adeta USAT'ın içine gömülmüştü. Bu çabalar, Cichowski altında çok özerk bir USAToday.com oluşturuluncaya ve eşit derecede özerk bir USAT'den bağımsız hâle gelinceye kadar oldukça sınırlı bir başarı ortaya çıkarmıştı. Bu merkezi olmayan ve özerk yapıyla eksplorasyon süreci gelişim gösterdi. Ancak, tahmin edilebileceği gibi çapraz birimler arasındaki koordinasyon eksikliği bir problemdi ve yeniden yapılandırma baskısına yol açıyordu. 1995 ve 2000 arasında Çevrimiçi ve USAT arasındaki etkileşimlerin arkasında bu baskının kanıtları görülüyor. 1995 yılında, USA Today Online'ı ayrı bir birim hâline getirdikten sonra şirketin baskı işinde hem yeni inovasyonları keşfetmeye hem de mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirmeye çalıştığı uzun bir zamanı vardı. Çevrimiçi spor haberleri, bilgi ve haber odası içeriği müşterilere abonelik ücreti karşılığında sunuldu. Ancak, bu yaklaşım yetersiz kaldığında, süratle çevrimiçi bu yeni stratejinin USAT üzerinde yarattığı etkiden bağımsız olarak diğer seçeneklerin keşfedilmesine çalışıldığı görülüyor. Bu keşif, fazladan haber üretme çabalarına ek olarak iki özerk birim arasındaki sürtüşmelerin artmasına yol açtı. Birimlerin koordine edilmesindeki bu başarısızlığın maliyetinin giderek artmasıyla, yönetim örgütsel kararsızlıkla içerisinde USAT'ı çevrimiçi ayrı bir iş birimi olarak sürdürürken, daha fazla koordinasyon ve entegrasyon sağlayabilmek için resmi organizasyonun yeniden yapılandırılmasını tercih etti. Teorik olarak, resmi bir yeniden örgütlenme, hedefleri, raporlama ilişkilerini, karar haklarını ve teşvikleri tutarlı bir şekilde değiştirecektir. Bunu 2000'de görüyoruz ki Curley'in yapısal değişiklikleri, eski personelin yerine yeni personel alınmasını ve yeni personeli haftalık toplantılara yönlendirerek, bireysel performans yerine grup performansına dayanan bir teşvik yapısı uygulanmasını da içeriyordu. Entegrasyona odaklı bu seçici çabalar organizasyonel mantıkla tutarlıdır ve bu iki ayrı iş biriminde de eksplorasyon kapasitelerini arttırmış görünmektedir. Ancak, nihayetinde 2005'te yönetim bu seçici entegrasyonun yetersiz olduğunu, çevrimiçi ve basılı haber odalarının birbirleriyle tamamen entegre olduğunu ifade etmiştir. Bu entegrasyon, önce birimlerin ayrılımları ve ardından yeniden entegrasyonunu hedefleyen bir döngünün hâkim olduğu örgütsel bocalamayı ifade eden düşündürücü bir durumu ortaya çıkarmıştır. Curley'in kendi değerlendirmesinden, özerklik ve yapısal ayrıştırma yoluyla oluşturulan eksploratif modelin ardından aktif entegrasyon yoluyla eksplorasyon ve ekonomiye odaklanmanın peşinden ilerlemenin, üstün yetenekli bir şirket işleyişinin başı- rısı için kritik olduğu açıktır. Curley şöyle demiştir: Aslında USAT çevrimiçi

olarak piyasaya sürüldüğünde, birimin kim olduklarını anlaması için biraz zamana ve özerkliğe ihtiyaçları vardı. Son dakika haberlerini, gazeteyle tam olarak bütünleştirdiklerinde olduğu kadar, hemen ve problemsiz biçimde işlerini benimsemiş olduklarından emin değilim. İlk dört yılda haberlerin peşinde koştukları ve yayınladıkları sırada haber odasındaki çalışanların masasında, Web'e erişimleri için bir PC bile yoktu. Fakat 1999 itibarıyla, daha fazla entegrasyonun gerekli olduğu oldukça açıktı. Curley'e göre, ademi merkezi bir yapı ve özerklik, inovasyon ve eksplorasyon süreçlerinde başlangıçtaki başarılar için zorunludur. 2000 yılında Curley, şirketi resmen yeniden örgütlendiğinde, Online ve USAT, odağını sinerjik fırsatlardan yararlanmaya yöneltti. Burada önemli bir gözlem eksplorasyonun sağlanmasının, eksplotasyona odaklanma gibi yapısal bir değişiklik gerektirmesidir. Böylelikle USAT, kapsamlı bir başarı gibi görünen davranışıyla dengeyi organize etmeye çalışırken, çevrimiçi iş dünyasını keşfetme ve bundan etkin bir fayda sağlama konusundaki performansının her iki entegrasyon ve ayrılmaya yönelik yapısal değişimin dinamiklerinden önemli ölçüde etkilendiği anlaşıyor. Aslında, USAT'ın geleneksel yetkinliklerinin dışında eksplorasyon için alan yaratabilmek amacıyla özerk birimleri kullanması, şirket için yeni bir şey değildir. Geçmişte USAT, tele pazarlama grubu, USA Today TV ve Sports Weekly gibi çeşitli girişimlerinde benzer bir strateji kullanmıştır. Bütün bu projelerle yönetim, gelişimini kolaylaştırmak için belli bir düzeyde özerklik de sağlamıştır. Daha sonra bu uygulama, projenin başarısına ve organizasyonun bütünüyle bir sinerji geliştirip geliştirmediğine bağlı olarak USAT ile yeniden entegre edilmiş ya da kısa sürede sona erdirilmiştir. (Kaynak: Tushman ML, Roberts MJ, Kiron D. 2001. USA TODAY: Pursuing the Network Strategy (A), 9-402-010, Harvard Business School Publishing: Boston MA.)

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Geçtiğimiz yirmi yıllık zaman diliminde üstün yetenekliliğin, şirket performansını geliştiren stratejik bir yetenek olduğu anlaşılmıştır. 1976 yılında Duncan, üstün yetenekli organizasyonları, karmaşıklık düzeyi bakımından birbirinden farklı görevleri yerine getirebilmek amacıyla çoklu yapılar (ikili yapılar) oluşturabilen organizasyonlar şeklinde tanımlamak suretiyle "üstün yeteneklilik" kavramını organizasyon ve yönetim alanına kazandıran ilk yazar olmuştur. Üstün yeteneklilik, şirketin hem eksplotasyon hem de eksplorasyon faaliyetlerini yönetebilme yeteneğidir. Eksplotasyon şirket işlerini, süreçlerini ve tekno-

lojilerini sürekli geliştirme, üretime ve işlemlere odaklanma, doğru zamanda doğru işleri yapma (etkinlik), uygulamaya koyma ve maliyetleri düşürücü davranışlarla en uygun tercihleri yapabilmelidir. Eksplorasyon ise risk alma, denemelerde bulunma, inovasyonlar yaparak işlerde, süreçlerde ve strateji tasarlamada esnek hareket edebilme ve değişimleri gerçekleştirebilme davranışlarıdır. Bu kapsamda şirketlerin uzun dönemde hayatta kalabilmeleri için yoğunlaşmaları gereken temel konunun eksplorasyon ve eksplotasyon çabalarının dengeli bir şekilde yerine getirilmesi olduğu görülüyor. Şirketler içinde faaliyet gösterdikleri çevreyle tutarlı, uyumlu davranarak ve karşılına çıkan taleplere adapte olarak yollarına devam edebilirler. İşlere, süreçlere, teknolojilere ve ilişkilere bu perspektifle odaklanılması eksplorasyon olarak ifade edilir. Şirket stratejisi olarak eksplorasyon, inovatif teknolojiler ve yeni pazarlar yaratarak potansiyel çevre değişimlerine pozitif düzeyde cevaplar verilmesi ve pazarda rekabet üstünlüğü elde edilebilmesi amacıyla uygulanır. Şirketler eksplorasyon stratejisi ile çevrelerindeki değişmelere ayak uydurarak yeni yetenekleri, süreçleri ve taze fikirleri geliştirerek karşılına çıkan fırsatları en iyi şekilde değerlendirerek yeni ürün, hizmet, süreç, teknoloji ve kültür gibi bilgiye dayalı çıktıları ortaya koyabilirler. Günümüzün karmaşık iş çevresinde sıkı sıkıya uygunluk (alignment) ve adapte olabilme (adaptability) birbirinden oldukça farklı iki kavram ve davranış olarak şirketlerin önünde durmaktadır. Sıkı sıkıya uygunluk eksplotasyon stratejisi ile başarılabilirken adapte olabilme/uyum sağlama yeteneği ise eksplorasyonla mümkündür. Şirketin performans için gerekli kaynakları bir araya getirerek sıkı bir planlama çabasına girişmesi ve müşterileri mutlu edecek iş modellerini uygulama sürecinde eksplotasyon etkinlik, verimlilik, kontrol, kesinlik, mükemmellik düzeylerinin test edilmesini temel alan davranış ve bakış açısıyla eyleme geçilmesini belirtir. Şirkette insanları veya nesneleri rasyonel performans ölçülerine göre harekete geçirme fonksiyonuna eksplotasyon denilir. Performansı artırma aracı olarak eksplotasyon, mekanik ve geleneksel yapılarla, birbirine ileri düzeyde entegre sistemlerle ve alışılmış bürokratik süreçlerle, belirli bir doğrultuya ve çizgiye bağlılıkla, örgütsel süreç ve eylemleri rutinleştirmeye, kontrol ve denetimle, kalıcı ve değişmeyen pazar yapıları ve değişmeyen ve aşılmış teknolojilerle ilgilidir. Yeni performans alanları yaratma aracı olarak eksplorasyon, herhangi bir kişi veya nesneyi araştırma, değişim yapma, risk alma, denemelerde bulunma, icra etme, esneklik kazandırma, keşiflere odaklanma, icatlar gerçekleştirme ve inovasyonlar ortaya çıkarma doğrultusunda eyleme yönelen davranış, enformasyon veya süreçtir.

Şirket stratejisi olarak eksplorasyon, adapte olabilme süreciyle bir arada radikal inovasyonlara odaklanarak, görev çevresinde sürekli değişen talepleri karşılayabilmek için yerine getirilmekte olan faaliyetlerin süratle yeniden yapılandırılması ve dönüştürülmesini ifade eder.

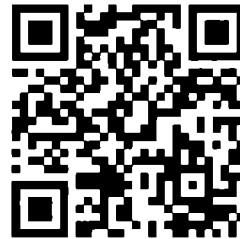
Eksplorasyon ve eksplotasyon güdümlü şirket mimarisi olarak üstün yetenekli şirket, eksplorasyon süreciyle iş çevresine uyum sağlayarak stratejik yönetim perspektifinden değer yaratırken, eksplotasyon süreciyle de performansı geliştirerek maliyetlerin kontrolüne olanak veren iyileştirme ve etkinlik düzeylerinin artmasına olanak verir. Şirket mimarisi, küresel pazarlardaki iç içe geçen kriz kaynaklı iniş çıkış ve dalgalanmalar, politik ve yöresel gerilimler, toplu göçler, bölgesel çatışmalar ve finansal pazarlardaki ani hareketler ile finansal kuruluşların aldıkları kararlardan etkilenen talep daralmasıyla karşı karşıyadır. Karmaşıkleşan pazarlar, ekonomik krizler ve giderek konsolide olan sektörlerin yarattığı türbölans karşısında şirket yöneticilerinin geleneksel uygulamalarından taviz vermeden yollarına devam etmeleri mümkün görünmemektedir. Bu arada kuruluşları bekleyen asıl tehlike, temel performans parametreleri olan etkinlik, verimlilik, kişisel üretkenlik, iş yapmaya karşı yüksek motivasyon, işleri yapmak için gerekli beceri, eğitim, deneyim, çaba ve davranışların ısrarla göz ardı edilerek günü kurtarıcı olarak çözümlere öncelik verilmesidir. Evrensel akıl ve performans ölçülerinin dışında gelişen bu şekildeki davranış ve kararlar önce kuruluşun günlük hedeflerinden uzaklaşarak beklenilen çıktı düzeylerine erişilememesine, ardından kuruluşu benzerlerinden farklılaştıran misyondan uzaklaşmasına ve en sonunda da kuruluşun geleceğini inşa etmek amacıyla tasarlanmış olan uzun dönemli amaç olarak ulaşılması arzu edilen vizyonunun tamamen “hayal” olmasına neden olacaktır. Şirket tarihinin tozlu sayfaları, eksplotasyon ve eksplorasyon süreçlerine ilişkin hedefleri evrensel bilimin sağladığı araçlarla yüksek performansla gerçekleştiremedikleri için başarısız olan kuruluşların sahile vurmuş kemikleriyle doludur. Bu kapsamda şirket yöneticilerinin rasyonel ve ölçülebilir kriterlerle yola çıkmalarının başarı için ilk basamak olduğunu göz önünde tutmaları gerekmektedir. Burada şirket yönetiminin öncelikli amacı şirkette yapılan işlerle onu yerine getirecek kişilerin özellikleri arasındaki korelasyon düzeyinin en yüksek katsayıya çıkarılması olmalıdır. Unutulmamalıdır ki küresel şirketlerin başarısının ardındaki asıl sır; işler, insanlar, teknolojiler ve pazarlar arasındaki ilişki katsayısının küresel ortalama katsayının oldukça üzerinde olmasıdır. Günümüze

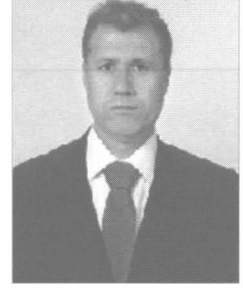
kadar şirketler eksplozasyon güdümlü yapı ve ilişkiler ağı olarak varlıklarını sürdürebilmek için kısa ve uzun dönem için gerekli fırsatları yakalayabilirken artık günümüzde eksplozasyonla sadece kısa vadede başarı mümkündür. Eksplozasyon güdümlü şirket sistemi, uzun dönemde ayakta kalmak için gerekli enformasyon ve inovasyonların geliştirilmesine hizmet edecektir. Şirketler uzun dönemde kalıcı olmak istiyorlarsa dikkatlerini eksplozasyon ve eksplozasyona eşit düzeyde odaklayabilmelidir. Üstün yeteneklilik şirketler için yeni fırsatların belirlenmesine ve bunlarla ilgili harekete geçilmesine olanak veren dinamik bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketler üstün yetenekli bir yapıyı; üst düzey yönetimin stratejik niyetini açık bir şekilde personele ifade etmesiyle, hâkim olduğu vizyonu ve değerleri çalışanlara aşılmasıyla ve bu konuda onlarla hem fikir olmasına, eksplozasyon ve eksplozasyonu bir arada yönetebilecek bir organizasyon mimarisini oluşturmaya ve bu süreçlerin eş zamanlı şekilde izlenmesini sağlayacak çatışmaları başarıyla yönetebilmesi basamaklarını izlemeleriyle oluşturabilirler. Bugünün şirketleri, üstün yetenekli bir organizasyon yapısının yanında bir yandan geleceğin kendilerine sunacağı fırsatlardan yararlanabilmek için adaptasyon ve mevcut durumdaki fırsatları en iyi şekilde değere dönüştürebilmek için de sıkı sıkıya uygunluk arasında geçişken süreçler inşa edebilmelidirler. Üstün yetenekli şirketler, bir akrobatın aynı anda birden çok topu elinde döndürmeyi başarması gibi olağanüstü durumlarda en yüksek performans düzeylerine odaklanarak yarının ekonomisi için yüksek potansiyelli değer yaratabilecek olan şirketlerdir. Şirket yönetimlerinin bugünkü gündemi, üstün yetenekli yaklaşımın kendilerine sağlayabileceği avantajları dikkate alarak söz konusu yapıyı süratle oluşturabilmek için kararlılık içerisinde harekete geçmeleri olmalıdır.

Bölüm 1

1. Abell, D. F. (1999). Competing Today While Preparing for Tomorrow. *MIT Sloan Management Review*, 40 (3), 5-73.
2. Abernathy WJ. (1978). The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry. The Johns Hopkins University Press: Baltimore, MD.
3. Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43-68.
4. Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
5. Armour, Alexandro F., *Achieving Contextual Ambidexterity Through the Implementation of High Performance Work Systems (HPWS)*. Dissertation, Georgia State University, 2015.
6. Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(12), 1652-1661.
7. Beckman, C. M. (2006). The Influence of Founding Team Company Affiliations on Firm Behavior. *Academy of Management Journal*, 49: 741-758.
8. Benner, M.J. & Tushman, M.L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28: 238-256.
9. Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45, 47-55.

KAYNAKÇANIN TAMAMI İÇİN
AŞAĞIDAKİ KAREKODU KULLANINIZ





Üstün yeteneklilik, her iki elin de aynı anda ve eşit bir şekilde kullanılabilmesi anlamına gelir. Günümüzün yüksek performanslı değer zincirine sahip şirketleri gelecekte neler olacağını bugünden öngörerek, aralıklı inovasyona odaklanmalı, yeni müşteri segmentlerine egemen olmaya odaklanarak, radikal devrimci değişimleri gerçekleştirebilme anlamında eksplorasyon (inovasyon) çabalarına yönelmelidir. Söz konusu şirketler yine tüm bu çabalarla aynı anda mevcut müşteri topluluklarıyla sıkı ilişkilerini devam ettirerek artağan inovasyonlar yapmayı ve evrimci bir değişim sürecini uygulamayı başarabilme anlamında eksplotasyon (verimlilik) sürecine odaklanabilmelidir. Üstün yetenekli organizasyon (ambidextrous organization), eksplorasyon ve eksplotasyon faaliyetlerini eşit düzeyde ve aynı doğrultuda devam ettirmede uzmanlık yeteneği olan organizasyondur. Şirketler dünyasının, geleneksel ve üstün yetenekli şirketler olarak bir kez daha tarihsel bir yol ayrımında ilerlediği günümüzde geleceği inşa etmek isteyen yöneticilerin tercihlerinin üstün yetenekli şirket mimarisi olması beklenmektedir.

Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

Prof. Dr. HÜSEYİN YILMAZ

ÜSTÜN YETENEKLİ ŞİRKET YAKLAŞIMI

Karmaşık İş Çevresinde
Stratejik Mükemmellik İçin Yönetme

Şirketlerin, küresel ekonomik süreçlerde yüksek performans gösterebilmeleri için “kârlı icat” ve “kârlı yenilik” olarak inovasyona odaklandıkları çarpıcı bir yükseliş çağında yaşamaktayız. 21. yüzyıl iş dünyasının fırtınalı dönemlerinde rakiplere oranla tek başına verimli olmanın yeterli olmadığı, buna ilave olarak inovasyona önem veren uygulamalara, süreç ve operasyonlara yönelmenin temel zorunluluk olduğu görülmektedir. Günümüzde geçerli işletme yaklaşım, model ve yapılarının, her iki temel yeteneği bir araya getirebilecek mimari ve başarıdan uzakta kaldıkları anlaşılmaktadır. Üstün Yetenekli Şirket Yaklaşımı başlıklı bu kitabımız, verimlilik (Eksplotasyon) ile inovasyon (Eksplorasyon) arasında optimal seçim ve denge oluşturma arayışında kapsamlı rehber özelliği taşımaktadır. Şirketlerin, yönetim ve yatırım sinerjisini sağlamak suretiyle bir yandan rutin üretkenlik süreçlerinde performans elde ettikleri, öte yandan stratejik vizyonlarını besleyen sofistike inovasyon modellerini geliştirdikleri şirket işleyişi bu suretle mümkün duruma gelmektedir. Bu kapsamda kitabımız, geleneksel verimlilik odaklı şirket çabalarının yetersiz kaldığı; işletmelerin karmaşık pazar, teknoloji ve müşteri değişimleriyle yüzleştiği ve köşeye sıkıştığı bir ortamda, şirket yönetimlerinin toparlanabilmesi, verimliliği ve inovasyon kazançlarını başarı hanelerine bol rakamlarla yazabilmeleri amacıyla stratejik yol haritası niteliğindedir. Kitap aynı zamanda stratejik yöneticilerin ve işletme öğretimi alanındaki akademisyen ve öğrencilerin, 21. yüzyıl işletmelerinin temel yönetim mekanizmalarını kavrayabilmeleri, fonksiyonel ve kârlı iş modelini içerisine alan etkin bir akıl seti geliştirebilmeleri konusunda ihtiyaç duydukları bilgi açıklarını gidermelerine ölçülemez katkılar sunacaktır.



AKADEMİK YAYINCILIK

www.nobelyayin.com

nobelyayin | nobelkitap | nobelcocuk | nobelyasam | nobelcocukyayin



9 786254 025068