

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**DİNAMİK YETENEKLER: BELİRLENMELERİNE İLİŞKİN BİR MODEL
ÖNERİSİ VE MODELİN UYGULANMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Figen ERSEZER**

Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği

Programı : Mühendislik Yönetimi

OCAK 2011

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**DİNAMİK YETENEKLER: BELİRLENMELERİNE İLİŞKİN BİR MODEL
ÖNERİSİ VE MODELİN UYGULANMASI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Figen ERSEZER
(507081212)**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 20 Aralık 2010

Tezin Savunulduğu Tarih : 24 Ocak 2011

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Seçkin POLAT (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Yasemin ERENSAL
(Marmara Üniv.)
Y. Doç. Dr. Umut ASAN (İTÜ)**

OCAK 2011

ÖNSÖZ

Tez çalışmam ile yakından ilgilenen; görüşlerini ve önerilerini benden esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Seçkin POLAT'a, uygulama çalışmama büyük bir özenle katkıda bulunan Dijital Platform İletişim Hizmetleri A.Ş. (DIGITURK) STB Ürün ve Teknolojileri birimi yöneticisi Bahriye FIÇICI'ya, yüksek lisans eğitimim süresince sağladığı destek için TÜBİTAK'a, desteğini ve ilgisini her zaman yakından hissettiğim sevgili arkadaşım Feyza DOĞRU'ya ve daima yanımda oldukları için minnet duyduğum sevgili aileme teşekkürlerimi sunarım.

Aralık, 2010

Figen ERSEZER

(Kimya Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR.....	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET	xv
SUMMARY	xvii
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Çalışmanın Amacı ve Kapsamı.....	2
2. STRATEJİK YÖNETİMDE REKABET AVANTAJI KAZANMA	
TEORİLERİ.....	3
2.1 Pazar Temelli Öğretiler ..	3
2.1.1 Porter’ın rekabet stratejileri modeli	3
2.1.2 Stratejik çatışma (<i>strategic conflict</i>) yaklaşımı.....	4
2.2 Kaynak Temelli Yaklaşım.....	4
2.3 Dinamik Yetenekler Yaklaşımı	6
3. DİNAMİK YETENEKLER	9
3.1 Dinamik Yetenekler ile İlgili Temel Tanım ve Kavramlar	10
3.1.1 Kaynak	12
3.1.2 Rutin.....	13
3.1.3 Yetenek	14
3.1.3.1 Yeteneğin derecesi	15
3.1.4 Yetkinlik.....	16
3.1.5 Temel yetkinlik	16
3.1.6 Kopyalama (<i>imitation</i>), çoğaltma (<i>replication</i>) ve öykünme (<i>emulation</i>)	17
3.2 Farklı Dinamik Yetenek Yaklaşımları	18
3.3 Dinamik Yetenekler ve Çevre Bağlamı	19
3.3.1 Hızlı değişen ve ortalama hızla değişen pazarlarda dinamik yeteneklerin özellikleri	21
3.3.2 Dinamik yetenekler ve teknolojik değişim	23
3.4 Dinamik Yetenekler ve Firma Tipi Bağlamı.....	24
3.5 Dinamik Yeteneklerin Firma Performansı/Rekabet Avantajı İle İlişkisi	25
3.6 Dinamik Yeteneklerin Ortak Özellikleri	28
3.7 Dinamik Yetenek Örnekleri	29
3.8 Dinamik Yeteneklerin Uygulanması	32
3.9 Dinamik Yeteneklerin Dezavantajı	33
3.10 Dinamik Yeteneklerin Maliyeti.....	34
4. DİNAMİK YETENEKLER YAKLAŞIMININ DİĞER YAKLAŞIMLARLA İLİŞKİSİ.....	35
4.1 Dinamik Yetenekler ve Kaynak Temelli Yaklaşım	35
4.2 Dinamik Yetenekler ve Temel Yetkinlikler Yaklaşımı.....	36

4.3 Dinamik Yetenekler ve Yeteneği Yeniden Yapılandırma (<i>Substitution, Transformation & Evolution</i>) Mekanizmaları.....	37
4.3.1 Yeteneğin ikame edilmesi	37
4.3.2 Yetenek geliştirme.....	38
4.3.3 Yeteneğin dönüştürülmesi.....	38
4.4 Dinamik Yetenekler ve Uygulama Olarak Strateji (<i>Strategy as Practice</i>) Yaklaşımı.....	39
5. DİNAMİK YETENEKLER ANLAYIŞINA GETİRİLEN ELEŞTİRİLER..	41
5.1 Rijitlik Problemi	41
5.2 Teorik Alt Yapı Eksikliği	42
5.3 Kavramsal Karmaşa.....	42
5.4 Ölçme ve İşlevselleştirme (<i>Operationalization</i>) Problemleri.....	43
6. DİNAMİK YETENEKLERİN GELİŞTİRİLMESİ	45
6.1 Tekrarlanan Uygulamaların Etkisi	49
6.2 Geçmiş Hataların Etkisi.....	50
6.3 Deneyim Sıklığının Etkisi	50
6.4 Stratejik Ortaklıklarda (<i>Strategic Alliance</i>) Bulunmanın Etkisi.....	51
6.5 Üst Yönetimin Etkisi	52
7. DİNAMİK YETENEKLERİN ÖLÇÜLMESİ	53
8. DİNAMİK YETENEKLERİN BELİRLENMESİ	59
8.1 Yolların, Varlıkların/Konumların ve Süreçlerin İncelenmesi (I. Yöntem)	59
8.1.1 Yollar.....	59
8.1.2 Varlıklar/Konumlar	60
8.1.3 Süreçler.....	61
8.1.4 I. Yöntem için bir uygulama örneği	61
8.2 Fırsat ve Tehditleri Teşhis Edip Yönetme Kapasitesinin Değerlendirilmesi (II. Yöntem).....	62
8.2.1 II. Yöntem için bir uygulama örneği.....	63
9. GELİŞTİRİLEN DİNAMİK YETENEK BELİRLEME MODELİ	65
9.1 Modelin Temelleri	65
9.1.1 Sezme yeteneği.....	65
9.1.2 Yakalama yeteneği	67
9.1.3 Yeniden düzenleme/dönüştürme yeteneği (tehditlerin yönetilmesi).....	68
9.2 Dinamik Yetenek Belirleme Modeli	73
10. DİNAMİK YETENEK BELİRLEME MODELİNİN UYGULANMASI.....	75
10.1 Uygulamanın Yapıldığı Firmanın Tanıtımı.....	75
10.1.1 Firmanın iş modeli	78
10.2 Uygulamanın Yapıldığı Bölümün Tanıtımı.....	79
10.2.1 STB ürün ve teknolojileri birimi	79
10.2.2 CA & Ar-Ge birimi	80
10.2.3 Yeni ürün projeleri birimi	80
10.2.4 Teknik satın alma birimi	80
10.3 Sezme Yeteneğinin İncelenmesi.....	80
10.3.1 Teknoloji takibi	80
10.3.2 Tedarikçi takibi	83
10.3.3 Çevre takibi.....	84
10.3.3.1 Standardizasyon kurumlarının takibi	84
10.3.3.2 Yasal düzenlemelerin takibi	84
10.3.3.3 Üniversitelerin ve araştırma kurumlarının takibi	85

10.3.4 Müşteri takibi	86
10.3.5 Rakip takibi	86
10.3.6 Dengelenmiş hedefler	86
10.3.7 Hedeflerin esnetilmesi.....	87
10.3.8 Kişisel gelişim.....	89
10.3.9 Yetkilendirme.....	89
10.4 Yakalama Yeteneğinin İncelenmesi	90
10.4.1 İş modelinin belirlenmesi.....	91
10.4.1.1 Müşteri bölümlendirme.....	91
10.4.1.2 Sunulan değer	93
10.4.1.3 Gelir modeli	94
10.4.1.4 İletişim ve dağıtım kanalları.....	96
10.4.1.5 Müşteri ilişkileri.....	97
10.4.1.6 Kilit kaynaklar ve kilit faaliyetler	98
10.4.1.7 İş ortakları ağı	98
10.4.1.8 Maliyet yapısı.....	99
10.4.2 Kurumsal sınırların belirlenmesi.....	99
10.4.2.1 STB biriminin başlıca kaynakları	99
10.4.2.2 STB biriminde ihtiyaç duyulan kaynakların analizi ve edinimi.....	100
10.4.3 Karar verme protokollerinin seçilmesi.....	102
10.4.4 Göreve bağlılığın ve kendini adamanın inşa edilmesi	103
10.5 Yeniden Düzenleme Yeteneğinin İncelenmesi	104
10.5.1 Yetkinin dağıtılması, bütünleştirme ve koordinasyon	104
10.5.2 Bağımlı özelleşme.....	107
10.5.3 Bilgi yönetimi	108
10.5.4 Entelektüel sermayenin korunması ve bilgi sızıntılarının denetimi.....	109
11. SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME	111
11.1 Sonuçların Yorumlanması.....	115
KAYNAKLAR	117
EKLER.....	123
ÖZGEÇMİŞ.....	147

KISALTMALAR

3 D	: Üç boyut(lu)
Ar-Ge	: Araştırma - Geliştirme
CA	: Conditional Access (koşullu erişim –şifreleme sistemi-)
CEBIT	: Centrum der Büro- und Informationstechnik (Ofis ve Bilgi Teknolojileri Merkezi)
CES	: International Consumer Electronics Show (Uluslararası Tüketici Elektroniği Fuarı)
DVB	: Dijital Görüntü Yayını (Digital Video Broadcasting) Birliği
HD	: Yüksek çözünürlük
IBC	: International Broadcasting Convention (Uluslararası Yayıncılık Kongresi)
IP	: İnternet protokol
PVR	: Kişisel görüntü kaydedici (Personal Video Recorder)
SD	: Standart çözünürlük
STB	: Set-top box (“kutu”)
TUYAD	: Tüm Uydu Anten Elektronik İletişim İş İnsanları Derneği

ÇİZELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 3.1 : Dinamik yetenekler için yapılan temel tanımlamalar.....	11
Çizelge 3.2 : Pazar dinamizminin dinamik yetenekler üzerindeki etkileri.	23
Çizelge 7.1 : İncelenen bazı dinamik yetenek çalışmalarında kullanılan ölçüm ifadeleri.	54
Çizelge 8.1 : IBM’de tespit edilen dinamik yetenekler (Harreld ve diğ., 2007).	64
Çizelge 10.1 : STB birimindeki teknoloji takip faaliyetleri.	82
Çizelge 10.2 : STB birimindeki üç güncel proje ve beklenen faydaları.....	88
Çizelge 10.3 : STB biriminin bütünleştirme ve koordinasyon becerilerinin analizi.	105
Çizelge 10.4 : STB bölümünde gerçekleştirilen yetkinin dağıtılması anketinin sonuçları.....	108
Çizelge 11.1 : STB biriminin sezme, yakalama ve yeniden düzenleme yeteneklerine ilişkin performansı.....	113
Çizelge A.1 : STB biriminde gerçekleştirilen bilginin edinilmesi anketinin sonuçları.....	124
Çizelge A.2 : STB biriminde gerçekleştirilen bilginin dağıtılması/yayılması anketinin sonuçları.....	125
Çizelge A.3 : STB biriminde gerçekleştirilen bilginin kullanımı anketinin sonuçları.....	126
Çizelge B.1 : Sezme yeteneğini inceleme şablonu.	127
Çizelge B.2 : Yakalama yeteneğini inceleme şablonu.....	132
Çizelge B.3 : Yeniden düzenleme yeteneğini inceleme şablonu.	136
Çizelge C.1 : İş modeli değerlendirme anketi (Osterwalder, 2007).	140
Çizelge C.2 : İş modelinin geliştirilebilecek yanlarını analiz etme anketi (Osterwalder, 2007).	141
Çizelge D.1 : STB biriminin sezme yeteneği ile ilgili değerlendirme sonuçları.	142
Çizelge D.2 : STB biriminin yakalama yeteneği ile ilgili değerlendirme sonuçları.....	144
Çizelge D.3 : STB biriminin yeniden düzenleme yeteneği ile ilgili değerlendirme sonuçları.....	145

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1 : Dinamik yetenekler yaklaşımındaki bazı temel bakış açıları (Arend ve Bromiley, 2009).	12
Şekil 3.2 : Yetkinlikler hiyerarşisi (Javidan, 1998)	17
Şekil 3.3 : Dinamik yeteneklerin firma performansı ile dolaylı ilişkisi yönündeki görüşler (Zott, 2003).	27
Şekil 3.4 : Dinamik yeteneklerin rekabet avantajıyla ilişkilendirilmesi modeli (Pavlou ve El Sawy, 2004).	28
Şekil 6.1 : Öğrenme, dinamik yetenekler ve işletim rutinleri (Zollo ve Winter, 2002).	47
Şekil 6.2 : Yetenek oluşturma modeli (Zahra ve diğ., 2006).	48
Şekil 7.1 : Dinamik yetenekler: süreçler ve performans ölçütleri (Helfat ve diğ., 2007).	57
Şekil 9.1 : Dinamik yeteneklerin temelleri ve iş performansı (Teece, 2007).	72
Şekil 10.1 : DIGITURK’ün organizasyonel yapısının gösterimi (DIGITURK kurumsal internet sitesinden alınmıştır).	77
Şekil 10.2 : STB & CA bölümü organizasyon şeması.	79
Şekil 11.1 : STB biriminin sezme yeteneğinin alt bileşenlerindeki performansının grafiksel gösterimi.	111
Şekil 11.2 : STB biriminin yakalama yeteneğinin alt bileşenlerindeki performansının grafiksel gösterimi.	112
Şekil 11.3 : STB biriminin yeniden dönüştürme yeteneğinin alt bileşenlerindeki performansının grafiksel gösterimi.	112
Şekil 11.4 : STB biriminin sezme, yakalama ve yeniden dönüştürme yeteneklerine ait ayrı ve bütünlük performanslarının grafiksel gösterimi.	114

DİNAMİK YETENEKLER: BELİRLENMELERİNE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ VE MODELİN UYGULANMASI

ÖZET

Firmaların rekabet avantajını nasıl kazandıkları ve bu avantajı nasıl korudukları konusu, stratejik yönetimdeki en temel soru olarak görülmektedir. Bu soru, farklı yaklaşımlarla cevaplanmaya çalışılmıştır. Rekabet avantajı sağlamada kaynak olarak gösterilebilecek kavramlar ile ilgili geliştirilen teorileri iki ana başlık altında toplamak mümkündür: Pazar temelli öğretiler ve kaynak temelli yaklaşım. Stratejik yönetimde kabul gören bu yaklaşımlara ek olarak önerilen Dinamik Yetenekler yaklaşımı da literatürde kendine önemli bir yer edinmiştir.

Dinamik yetenekler anlayışı, yönetim literatüründe son yıllarda gittikçe artan bir ilgiyle karşılanmıştır. Bu ilgi büyük ölçüde, gerek strateji gerekse organizasyon teorileri literatüründe firmaların stratejik seçimleri ile çevresel koşullar arasındaki bağlantının önemle vurgulanmasının bir sonucudur. Önemli çevresel değişimlere cevap verilememesi firma başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Kaldı ki günümüz ekonomisi, etkili ve etkin bir yönetimi her zamankinden daha zor kılmaktadır. Bu durumda, hızla değişen çevrelerde firmaların uzun dönemli rekabet avantajı sağlamaları daha zordur. Dinamik yetenekler yaklaşımının, bu zorluğun nasıl aşılacağı sorusuna hem araştırmacılar hem de firma yöneticileri için bir cevap sunduğu öne sürülmüştür.

Hızlı değişen iş çevrelerinde, küresel rekabetin varlığında, yenilik (*innovation*) ve üretim kaynaklarının dağılımıyla karakterize edilen ortamlarda “sürdürülebilir” rekabet avantajı sağlamak için kopyalanması zor varlıklara sahip olmaktan fazlası gerekmektedir. Bu gibi ortamlarda, benzersiz ve kopyalanması zor dinamik yeteneklere ihtiyaç vardır.

Dinamik yetenekler bir şirketin başarısının ya da başarısızlığının temelinde yatan nedenler olarak gösterilmektedir. Dinamik yetenekler hem firmanın değişime uyum sağlayabilme yeteneklerini kapsar hem de var olduğu çevreyi şekillendirebilme, yeni ürün ve süreçler geliştirme, uygun iş modelleri tasarlayıp uygulama kapasitesini ifade eder.

Teece’nin yaklaşımına göre dinamik yetenekler “sezme, yakalama ve yeniden düzenleme süreçleri” olmak üzere üç sürece ayrıştırılabilir ve bu üç temel süreç, dinamik yeteneklerin yapı taşlarıdır. Eğer firma sezme yeteneğinden yoksunsa veya bu yeteneği zayıf ise o firma için dinamik yeteneklerden söz edilemez. Bununla birlikte, sezme yeteneği iyi şekilde icra ediliyor olsa da firmanın yakalama yeteneği yoksa yine firmada dinamik yeteneklerin olmadığı söylenebilir. Çünkü firma bir fırsatı seziyor ancak onu yakalayamıyorsa değişen çevreye uyum sağlayamaz. Sonuç olarak firmaların hızla değişen bir çevreye uyum sağlayabilmesi için bu üç temel sürece sahip olması ve bu süreçlerin aynı zamanda yönetim uygulamalarıyla bütünleşmiş olmaları gerekir.

Bu çalışmada Teece'nin dinamik yetenekler yaklaşımı temel alınarak ve bu yaklaşım; literatürdeki sezme, yakalama ve yeniden düzenleme yetenekleriyle ilgili yöntemsel çalışmalardan elde edilen verilerle bütünleştirilerek geliştirilen bir dinamik yetenek belirleme modeli sunulmuştur. Geliştirilen dinamik yetenek belirleme modeli, firmaların varsa dinamik yeteneklerinin farkına varmalarına ve bu yeteneklere eğilerek onları geliştirmelerine; yoksa da yine bu yetenekleri elde etmek için harekete geçmeleri gerektiğini idrak etmelerine imkân verecektir.

Çalışmada öncelikle stratejik yönetim alanındaki rekabet avantajı kazanma teorileri incelenmiştir. Sonraki bölümlerde dinamik yetenekler literatürü genel olarak ele alınmıştır. Üçüncü bölümde sırasıyla dinamik yetenekler ile ilgili tanımlar ve terimler; farklı dinamik yetenek yaklaşımları; dinamik yeteneklerin çevre, firma tipi ve rekabet avantajı ile ilişkisi; dinamik yeteneklerin ortak özellikleri; dinamik yetenek örnekleri; dinamik yeteneklerin uygulanması, dezavantajları ve maliyeti konularına değinilmiştir. Devam eden bölümlerde dinamik yetenek anlayışının stratejik yönetim alanındaki diğer bazı yaklaşımlar ile ilişkisi; bu anlayışın eleştirilen yönleri, dinamik yetenek geliştirme yolları ve dinamik yeteneklerin ölçülmesinde başvurulan yöntemler ortaya konmuştur. Sekizinci bölümde, dinamik yeteneklerin belirlenmesi konusuna ilişkin literatürdeki iki temel görüş tanıtılmıştır. Dokuzuncu ve onuncu bölümlerde ise çalışma kapsamında geliştirilen dinamik yetenek belirleme modeli, bu modelin uygulanmasıyla ilgili detaylar ve elde edilen sonuçlar paylaşılmıştır.

DYNAMIC CAPABILITIES: A PROPOSED MODEL FOR THEIR DETERMINATION AND IMPLEMENTATION OF THE MODEL

SUMMARY

How firms gain and maintain competitive advantage has become the fundamental question in strategic management field. Several approaches are proposed to address this question. Theories to explain the source of competitive advantage can be classified into two groups, i.e. market based and resource based approaches. In addition to these approaches, dynamic capabilities approach has received important attention as well.

The increasing attention to dynamic capabilities approach is in great part due to the emphasis in both strategy and organization theories literatures, on the link between firms' strategic choices and the environmental conditions, revealed in.

Failing to respond to the significant changes in the environment would affect firms' success negatively. Moreover today's economy makes it very difficult for managers to manage effectively and efficiently, then ever. Under these circumstances it becomes more difficult for firms to gain long term competitive advantage in turbulent environments. It is suggested that dynamic capabilities framework provides both researchers and firms with an answer to the question of how to overcome this difficulty.

In turbulent business environments with global competition and in the fields which are characterized by innovation and the dispersion of production resources, possession of difficult-to-imitate assets would be insufficient in order to gain "sustainable" competitive advantage. In such environments, difficult-to-imitate unique dynamic capabilities are necessary.

Dynamic capabilities are proposed as the main reason of firms' success or failure. They are representing firms' capabilities to adapt to environmental changes and also the capacity of firms to shape the environment they operate in, to develop new products and services, and to design and implement appropriate business models.

According to Teece's approach, dynamic capabilities can be examined under three processes, i.e. sensing, seizing and reconfiguring processes. These three main processes are the building blocks of dynamic capabilities. If a firm has a poor sensing capability or not has it all, it cannot be considered as having any dynamic capabilities. However if the sensing capability is in place but seizing capability is missing then the firm still can be considered as lacking dynamic capabilities. The reason for that claim is that a firm may sense an opportunity but it cannot adapt to the environment unless it seizes that opportunity. Hence firms should have all three processes and integrate them with their management implementations in order to be able to adapt to a turbulent environment.

In this study, a dynamic capability determination model is presented which is developed using Teece's dynamic capability approach as a base and integrating this approach with the data obtained from empirical studies in the literature on sensing,

seizing, and reconfiguring capabilities. The developed dynamic capability determination model shall allow firms to recognize their dynamic capabilities and improve them, if they exist within the firm, and if not this model shall support firms some comprehension in order to take action to gain those capabilities.

This study is organized as follows: First, competitive advantage theories in the strategic management field are examined. In the next chapters, dynamic capabilities literature is considered from various aspects. In the third chapter following subjects are touched on respectively: definitions and terms related to dynamic capabilities; different dynamic capability views; the link between dynamic capabilities and environment, firm type and competitive advantage; commonalities of dynamic capabilities, examples of dynamic capabilities, implementations of dynamic capabilities, and disadvantages and cost of dynamic capabilities. In the following chapters, the relationship between dynamic capabilities framework and several other approaches in the strategic management field; criticized points in this framework; ways to develop dynamic capabilities and applied methods to measure dynamic capabilities are set forth. In the eighth chapter two main practices are introduced from the literature for the determination of dynamic capabilities. As for the ninth and tenth chapters, the dynamic capability determination model developed within this study; the details of implementing this model, and the results obtained are revealed.

1. GİRİŞ

Firmaların rekabet avantajını nasıl kazandıkları ve korudukları konusu, stratejik yönetimdeki en temel soru olarak görülmektedir. Bu soruyu cevaplamaya çalışan yaklaşımlardan biri olan Dinamik Yetenekler yaklaşımı, yönetim literatüründe son yıllarda gittikçe artan bir ilgiyle karşılanmıştır. Çünkü firmaların stratejik seçimleri ile çevresel koşullar arasındaki bağlantı giderek daha fazla vurgulanır olmuştur. Günümüzde rekabet avantajının elde edilmesinin yanı sıra sürdürülebilir kılınması da zorlaşmıştır (Teece ve diğ., 1997; Barreto, 2010).

Dinamik yetenekler yaklaşımı; firmaların değerli, nadir, kopyalanamaz ve ikame edilemez kaynaklara sahip olmaları yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceğini savunan kaynak temelli yaklaşımın genişletilmiş bir versiyonu olarak sunulmuştur. Dinamik yeteneklerin kaynak temelini değiştirebilmeleri (kaynakları bütünleştirmeleri, elde etmeleri, yeniden düzenlemeleri ve terk etmeleri) sayesinde rekabet avantajı sağladıkları savunulmuştur (Teece ve diğ., 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000).

Literatürde dinamik yetenekler ile ilgili çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu konudaki en güncel ve bütünleştirici tanıma göre dinamik yetenekler; firmanın (i) fırsatları ve tehditleri fark etme, (ii) zamanında ve (iii) piyasa odaklı kararlar verme ve (iv) kaynak temelini değiştirme eğilimi ile şekillenen sistematik biçimde problem çözme potansiyelini ifade eder. Diğer tanımlamalar 3. Bölümde verilmiştir. Yine literatürde, tanımlarda olduğu gibi, dinamik yeteneklerin; firma ve çevre tipleri ile ilişkisi, firma performansını hangi yoldan etkiledikleri, her zaman avantajlı olup olmadıkları ile ilgili de tam bir fikir birliğine varılmamıştır (Barreto, 2010).

Dinamik yeteneklerin ölçülmesine ilişkin çeşitli yöntemlere başvurulmuştur. Ancak bu yeteneklerin kavramsallaştırılmalarının ve işlevselleştirilmelerinin zorluğu nedeniyle bu yöntemlerin uygulanması da güç olmuştur. Bu nedenle bu çalışmada, dinamik yeteneklerin ölçülmesi yerine, öncelikle belirlenmelerine ilişkin bir vaka analizi gerçekleştirilmiştir.

1.1 Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı öncelikle, stratejik yönetim literatüründe rekabet avantajı teorileri arasında kendine önemli bir yer edinen ve günümüz iş çevreleri koşullarında ilişkililiğini koruyan dinamik yetenekler konusu ile ilgili genel bir çerçeve sunmaktır. Çalışmada dinamik yetenekler, çeşitli yönlerden ele alınıp incelenmiş ve literatürde yer alan farklı görüşler bir arada sunulmuştur.

Çalışmanın ikinci ayağında, dinamik yeteneklerin belirlenmesine ilişkin bir model geliştirilmiştir. Bu model geliştirilirken dinamik yetenekler literatüründeki deneysel ve yorumsal çalışmalardan ve temel yaklaşımlardan faydalanılmıştır. Geliştirilen modelin uygulaması, dijital yayıncılık alanında faaliyet gösteren bir firmada yapılan vaka analizi çalışması kapsamında gerçekleştirilmiştir. Uygulama çalışması için söz konusu firmanın seçilmesinin nedeni, bu firmanın gerek faaliyet gösterdiği sektörün gerekse kullandıkları teknolojinin dinamik yapısı olmuştur. Bu yapı dolayısıyla söz konusu firmanın dinamik yeteneklerinin daha kolay sorgulanacağı, gözlemlenebileceği ve çalışmanın örnek durumlar ile zenginleştirilip desteklenebileceği düşünülmüştür.

2. STRATEJİK YÖNETİMDE REKABET AVANTAJI KAZANMA TEORİLERİ

Porter'ın tanımına göre, firmaya rakipleri karşısında daha çekici bir rekabet pozisyonu sağlayan kaynakların, yeteneklerin ve yetkinliklerin herhangi bir yönü rekabet avantajını ifade etmektedir (Javidan, 1998).

Firmaların rekabet avantajını nasıl kazandıkları ve bu avantajı nasıl korudukları konusu, stratejik yönetimdeki en temel soru olarak görülmektedir. Bu soru, farklı yaklaşımlarla cevaplanmaya çalışılmıştır. Rekabet avantajı sağlamada kaynak olarak gösterilebilecek kavramlar ile ilgili geliştirilen teorileri iki ana başlık altında toplamak mümkündür: Pazar temelli öğretiler ve kaynak temelli yaklaşım. Stratejik yönetimde kabul gören bu yaklaşımlara ek olarak önerilen Dinamik Yetenekler yaklaşımı da literatürde kendine önemli bir yer edinmiştir (Teece ve diğ., 1997).

2.1 Pazar Temelli Öğretiler

Pazar temelli strateji yaklaşımları, ürünlerin pazardaki ayrıcalıklı; başkaları tarafından elde edilmesi güç olan konumları sayesinde tekel getirimler (*monopoly rents*) elde etmek üzerine kuruludur. Bu yaklaşımlar dinamik incelemelere yer vermezler (Marr, 2005).

2.1.1 Porter'ın rekabet stratejileri modeli

1990'lı yıllara kadar stratejik yönetimde baskın olan öğreti; strateji belirlemede etkili olan başlıca unsurun, içinde faaliyet gösterilen endüstrinin yapısı olduğunu vurgulayan Porter'ın Beş Kuvvet Modeli olmuştur. Bu yaklaşıma göre firmanın faaliyet gösterdiği endüstrinin yapısı, o firma için uygun olan stratejileri ve rekabet kurallarını belirler. Modelde endüstriyel düzeyde beş kuvvetten bahsedilir. Bunlar: giriş bariyerleri, ikame edilme tehdidi, alıcıların pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü ve rakiplerdir. Porter'a göre bu beş kuvvet, bir endüstrinin kâr potansiyelini belirler. Bu anlamda bu yaklaşım, firmaların bir endüstride rekabet üstünlüğü kazanacakları en uygun pozisyonu bulmalarına yardım edebilir. Bu yaklaşımda, endüstrinin yapısının bir stratejik eyleme karar vermede veya bunu sınırlamada

başlıca role sahip olduğu düşünülür. Buna göre rekabet stratejileri genellikle firmanın ilgili endüstrideki konumu, rakipleri ve tedarikçileri dikkate alınarak belirlenir ve değiştirilir (Teece ve diğ., 1997; Lopez, 2005).

2.1.2 Stratejik çatışma (*strategic conflict*) yaklaşımı

1989'larda Carl Shapiro'nun geliştirdiği bu yaklaşım, oyun teorisi araçlarından faydalanarak rakip firmalar arasındaki rekabet ilişkilerinin doğasını analiz etmeye odaklanmıştır. Bu yaklaşımdaki temel fikir, bir firmanın rakiplerinin eylem ve davranışlarını ve böylelikle pazarın kendisini nasıl etkileyebileceğinin anlaşılmasıdır. Burada söz edilen etkileme faaliyetlerine örnek olarak kapasite yatırımları, Ar-Ge ve reklam faaliyetleri gösterilebilir. Bu yaklaşımda, pazarın manipülasyonu ile kârın arttırılabileceği düşünülür (Teece ve diğ., 1997).

2.2 Kaynak Temelli Yaklaşım

1990'lara gelindiğinde rekabet avantajını belirlerken firmanın sahip olduğu kaynaklar üzerinde duran Kaynak Temelli Yaklaşım benimsenmeye başlanmıştır. Firmaların performansları arasındaki farklılıklar, sahip olunan kaynakların birbirinden farklı oluşu ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle bu anlayış, performanslardaki bu farklılıkların kalıcı sürekliliğini sağlayan faktörleri incelemeye ağırlık vermiştir (Lopez, 2005).

Kaynaklar, kaynak temelli yaklaşımın en temel olgusudur. Kaynaklar; fiziksel varlıklar (özel donanımlar, coğrafi konum vb.), insana ilişkin varlıklar (belirli bir alandaki uzmanlık, deneyim vb.) ve organizasyonel varlıklar (üstün satış gücü vb.) olarak üç grupta incelenebilir. Bu kaynaklar, bir firmanın rekabet avantajının temelini oluşturan yetkinlikleri de içerir (örneğin biyoteknoloji firmaları açısından moleküler biyoloji alanındaki beceriler veya hızlı tüketim sektöründeki firmalar için reklam yapma konusundaki beceriler) ve bunlar, değer yaratan stratejilerin uygulanmasını mümkün kılar. Dolayısıyla, kaynak temelli yaklaşımda, bu kaynakların firmaya rekabet avantajı sağladığı görüşü hâkimdir (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Kaynak temelli yaklaşım firmaların iç organizasyonlarına odaklanır ve bu nedenle, stratejinin endüstri yapısına ve o yapı içindeki stratejik konumlandırmaya bağlı olarak rekabet avantajını belirlediğini savunan klasik görüşün tamamlayıcısı

niteliğindedir. Dolayısıyla bu yaklaşım, ürünleri pazarda konumlandırmakla sağlanan getirimden ziyade; nadir bulunan, firmaya özgü kaynaklara sahip olmakla edinilen getirimlere odaklanır. Bu anlayışa göre firmalar birer kaynaklar bütünü olarak düşünülebilir. Bu kaynaklar, firmalar arasında heterojen olarak dağılmıştır. Firmalar, sahip oldukları kaynakların birtakım özel nitelikler¹ taşıması halinde bu kaynakları kullanmak suretiyle yeni değer yaratacak ve rakiplerince kopyalanamayacak stratejiler uygulayarak sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilirler. Bu yüzden bu görüşte bir firmanın yapabileceklerinin sadece karşısına çıkan fırsatların bir fonksiyonu olmadığı, bir araya getirebildiği kaynaklara da bağlı olduğu vurgulanır. Nitekim literatürde, aynı endüstride faaliyet gösteren firmaların kârları arasındaki farklılığın, farklı endüstrilerdeki firmalar arasındakinden daha fazla olduğu gösteren çalışmalara rastlanmıştır. Bu durum, firmaya özgü faktörlerin önemini ve buna karşı endüstri etkilerinin nispeten önemsiz kaldığını ortaya koymuştur (Teece ve diğ., 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000).

Kaynak temelli yaklaşım, firmaya özgü mevcut değerler üzerine yoğunlaşmakla beraber yeni yetenekler geliştirilmesini de önerir. Nadir olan kaynakların kontrolü ile ekonomik getirim elde edileceği düşüncesi, beraberinde beceri edinme (*skill acquisition*), bilgi yönetimi, uzmanlık ve öğrenme konularını da gündeme getirmiştir. Bu soyut değerlerin stratejiye en önemli katkıyı sağladıklarını düşünülmektedir. Somut kaynakların yanı sıra soyut kaynakların; özellikle bilgi, enformasyon ve becerilerle ilgili kaynakların tanınmasıyla kaynak temelli yaklaşım daha da geliştirilmiştir. Dolayısıyla bilgi temelli yaklaşım, sosyal sermaye temelli yaklaşım, temel yetkinlik teorisi ve dinamik yetenekler yaklaşımlarının kaynak temelli yaklaşımdan geliştiği savunulmuştur (Lopez, 2005; Xiao ve diğ., 2008; Trott ve diğ., 2009).

Bununla birlikte kaynak temelli yaklaşım:

- Anlaşılmasının güç oluşu,
- Totolojik² oluşu,
- Kaynakların rekabet avantajı yaratma mekanizmalarına değinmemesi,

¹ Değerli, nadir, kopyalanamaz ve ikame edilemez olma özellikleri (*VRIN -Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable- attributes*).

² Totolojik: Herhangi bir ek bilgi içermeden gereksiz tekrar yapan, mantıksal biçimi nedeniyle her daim doğru olan.

- Deneysel alt yapıdan yoksun oluşu,
- Dinamik çevrelerde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada yetersiz oluşu,
- Kaynaklara sıkı sıkıya bağlılığın sorun yaratabileceği

gerekçeleriyle eleştirilmektedir (Eisenhardt ve Martin 2000):

2.3 Dinamik Yetenekler Yaklaşımı

Kaynak temelli yaklaşımın dinamik çevrelerde nasıl rekabet avantajı elde edileceği sorusuna cevap vermede yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Dinamik yetenekler yaklaşımı da kaynak temelli yaklaşım gibi temel yetkinlikleri analiz eder ve bunların rekabet avantajı sağlamadaki etkilerini inceler. Ancak dinamik yetenekler yaklaşımı, adından da anlaşılacağı üzere, dinamik iken kaynak temelli yaklaşım statiktir. Bu nedenle daha dinamik bir yaklaşımın benimsenmesinin; öğrenme süreçlerini, belirsizlik kavramını ve dış çevredeki değişimlerin etkisini de hesaba katan, daha gerçekçi bir analiz sağlayacağı savunulmuştur (Lopez, 2005).

Dinamik yetenekler anlayışı, yönetim literatüründe son yıllarda gittikçe artan bir ilgiyle karşılanmıştır. Bu ilgi büyük ölçüde, gerek strateji gerekse organizasyon teorileri literatüründe firmaların stratejik seçimleri ile çevresel koşullar arasındaki bağlantının önemle vurgulanmasının bir sonucudur. Önemli çevresel değişimlere cevap verilememesi firma başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Kaldı ki günümüz ekonomisi, etkili ve etkin bir yönetimi her zamankinden daha zor kılmaktadır. Bu durumda, hızla değişen çevrelerde firmaların uzun dönemli rekabet avantajı sağlamaları daha zordur. Dinamik yetenekler yaklaşımının, bu zorluğun nasıl aşılabileceği sorusuna hem araştırmacılar hem de firma yöneticileri için bir cevap sunduğu öne sürülmüştür (Barreto, 2010).

Dinamik yetenekler yaklaşımı Schumpeter teorisini temel almıştır. Schumpeter anlayışına göre firmalar sürekli ‘yeni birleşimler (*combinations*)’ yakalama peşindedirler ve rakipler de yetkinliklerini sürekli geliştirmeye veya en başarılı olan firmaların yetkinliklerini kopyalamaya çalışırlar. Bununla birlikte, dinamik yetenekler yaklaşımı, firmanın içindeki organizasyonel süreçlere yaptığı vurgu ile Schumpeter’den farklılaşmıştır (Teece ve Pisano 1994).

Literatürde daha önceki bazı çalışmalarda da dinamik yetenekler kavramına değinilmiş olmasına rağmen asıl Teece ve diğ. (1997)’nin ufuk açıcı makalesinin

yayımlanmasıyla dinamik yetenekler alanındaki çalışmaların sayısı hızla artmıştır (Barreto, 2010). Bu makalede Teece ve diğ., dinamik yetenekler yaklaşımını kaynak temelli yaklaşımın genişletilmiş bir versiyonu olarak sunmuşlardır. Teece ve meslektaşları, kaynak temelli yaklaşımın statik yapısından ileri gelen ve firmaların değışken çevrelerdeki rekabet avantajlarını açıklamada yetersiz kalmasından doğan boşluğu doldurmak üzere dinamik yetenekler yaklaşımını önermişlerdir. Bu yaklaşım geliştirilirken, stratejik teorinin mevcut rekabet avantajını korumak üzere geliştirilmiş çok sayıda analizi içerdii ancak hızlı değışim koşullarında firmaların neden ve nasıl bu avantajı elde ettikleri konusuna pek değinmediii fikri benimsenmiştir.

Dinamik yetenekler, “*rekabetçi avantajların yeni formlarını kazanma yetenekleri*” olarak tanımlanmıştır. ‘Dinamik’ sözcüğü ile ifade edilmek istenen, değışen iş çevresine uyum sağlamak üzere yetenekleri yenileyebilme kapasitesidir. ‘Yetenek’ sözcüğü ise değışen çevrenin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde organizasyon becerilerinin, kaynaklarının ve fonksiyonel yetkinliklerin uyarlanması, bütünleştirilmesini ve yeniden düzenlenmesini ifade etmektedir (Teece ve diğ., 1997).

3. DİNAMİK YETENEKLER

Teece (2007) hızlı değişen iş çevrelerinde, küresel rekabetin varlığında, yenilik (*innovation*) ve üretim kaynaklarının dağılımıyla karakterize edilen ortamlarda “sürdürülebilir” rekabet avantajı sağlamak için kopyalanması zor varlıklara (bilgi varlıklarına) sahip olmaktan fazlasının gerektiğini öne sürmüştür. Bu gibi ortamlarda, benzersiz ve kopyalanması zor dinamik yeteneklere ihtiyaç vardır. Benzer şekilde Zhou ve Li (2009) de gelişmekte olan ekonomilerin; ekonomik reform süreçleri sırasında hükümet, ekonomik sistem, piyasa ve firma gibi çeşitli alanlarda büyük ve karmaşık değişimler yaşadıklarını ve tüm bu değişimlerin fırsat yakalamaya çalışan iş alanları için ciddi stratejik zorluklar doğurduğunu vurgulamıştır. Buna göre bu dinamikler; yönetsel varsayımları, kriterleri ve karar vermeyi büyük ölçüde etkiler ve bu zorluklarla baş edebilmek için firmaların dinamik yetenekler geliştirerek hızlı değişen çevre koşullarına ayak uydurmaları gerekir. Dinamik yeteneklerin oluşturulması, piyasadaki alım-satım işlemlerinden çok firmaların kendi bünyelerindeki içsel süreçleriyle ilgili olduğundan bu yetenekler son derece benzersiz ve kopyalanması zor varlıklar olarak görülmektedir.

Kaynak temelini değiştirebilmeleri (kaynakları bütünleştirmeleri, elde etmeleri, yeniden düzenlemeleri ve terk etmeleri) sayesinde dinamik yeteneklerin rekabet avantajı sağladığı savunulmaktadır. Bu bakımdan dinamik yetenekler, firmanın yeteneklerinin, yeni ürün ve süreç geliştirilmesine imkân veren ve de değişen çevresel koşullara cevap verebilmeyi sağlayan bir alt grubu olarak ifade edilmektedir. Yöneticilerin dinamik yetenekleri sayesinde oluşturdukları kaynak düzenlemelerinin, uzun dönemli rekabet avantajının temelini oluşturduğu düşünülmektedir. Buna göre yöneticiler, dinamik yeteneklerini rakiplerinden daha hızlı, daha erken ve daha becerikli bir şekilde kullanırlarsa uzun dönemli rekabet avantajı elde edebileceklerdir. Dinamik yetenekler anlayışına göre firmanın temel yetkinliklerini üreten tüm bilgi ve yeteneklere odaklanılarak yöneticilerin firmanın gelecekteki temel yetkinliklerini besleyebilecek stratejik kaynaklara erişimleri sağlanır (Eisenhardt ve Martin, 2000; Lopez, 2005).

Teece (2007), dinamik yetenekleri *bir şirketin başarısının ya da başarısızlığının temelinde yatan nedenler* olarak sunmuştur. Teece'ye göre dinamik yetenekler hem firmanın değişime uyum sağlayabilme yeteneklerini kapsar hem de var olduğu çevreyi şekillendirebilme, yeni ürün ve süreçler geliştirme, uygun iş modelleri tasarlayıp uygulama kapasitesini ifade eder. Teece (2000)'ye göre firma, mevcut durumun gerçekliğinin farkında olmasını sağlayacak organizasyonel kapasiteye sahip olmadığı zaman kaçınılmaz zorluklar yaşayacaktır.

3.1 Dinamik Yetenekler ile İlgili Temel Tanım ve Kavramlar

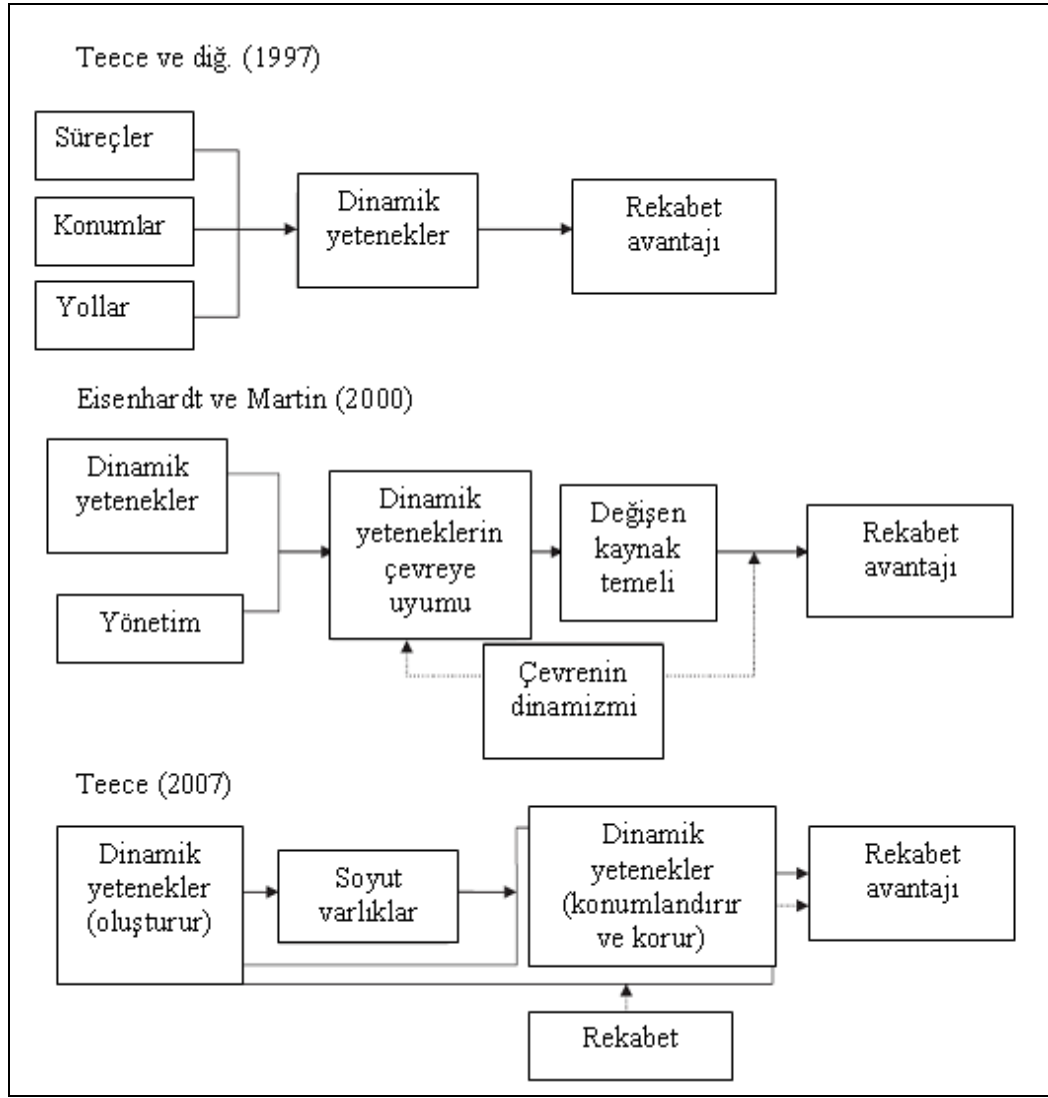
Dinamik yetenekler kavramı ile ilgili çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Çizelge 3.1 literatürdeki bazı temel tanımlamaları özetlemektedir.

Çizelge 3.1 : Dinamik yetenekler için yapılan temel tanımlamalar.

Kaynak	Dinamik Yetenek Tanımı
Teece ve Pisano (1994)	Firmanın yeni ürünler ve süreçler oluşturmaya, değişen piyasa koşullarına cevap vermesine imkân veren yeteneklerin ve yetilerin alt kümesi
Teece ve diğ. (1997)	Firmanın hızla değişen çevrelere uyum sağlamak üzere içsel ve dışsal yetilerini bütünleştirme, yapılandırma ve yeniden düzenleme becerisi
Eisenhardt ve Martin (2000)	Rekabet avantajı kazanmak üzere hızla değişen çevreye uyum sağlamak için kaynakların bütünleştirilmesini, yeniden düzenlenmesini, kazanılmasını ve terk edilmesini sağlayan organizasyonel ve stratejik rutinler
Teece (2000)	Önce fırsatları çabuk fark etme sonra da hızlı ve becerikli bir şekilde bu fırsatlardan faydalanma hüneri
Zollo ve Winter (2002)	Organizasyonun, etkinliği arttırmak üzere, sistematik bir şekilde işletim rutinlerini oluşturduğu ve değiştirdiği öğrenilmiş ve durağan bir toplu faaliyet modeli
Winter (2003)	Sıradan (<i>ordinary</i>) yetenekleri oluşturmaya, geliştirmeye veya değiştirmeye yarayan yetenekler
Zott (2003)	Kopyalama ve deneyimleme yoluyla alternatif kaynak düzenlemeleri oluşturma hüneri
Helfat ve diğ. (2007)	Organizasyonun, kaynak temelini (soyut, somut, insana ilişkin kaynaklar ve yetenekler) <i>programlı bir şekilde</i> oluşturma, genişletme veya değiştirme kapasitesi ³
Teece (2007)	(i) Fırsatları ve tehditleri fark etme ve şekillendirme; (ii) fırsatları yakalama; (iii) kurumların soyut ve somut varlıklarını geliştirerek, bütünleştirerek, koruyarak ve gerektiğinde yeniden düzenleyerek rekabetçiliği koruma kapasitesi
Barreto (2010)	Firmanın; (i) fırsatları ve tehditleri fark etme, (ii) zamanında ve (iii) piyasa odaklı kararlar verme ve (iv) kaynak temelini değiştirme eğilimi ile şekillenen sistematik biçimde problem çözme potansiyeli

Dinamik yetenek tanımlamalarına paralel olarak bu alandaki bazı temel bakış açıları Şekil 3.1’de görselleştirilmiştir.

³ Buradaki “kapasite” kelimesi, bir görevin en azından kabul edilebilecek seviyede icra edilebilmesini ifade eder. Bu nedenle bir organizasyon bir dinamik yeteneğe sahip oluşu, o organizasyonun kaynak temelini en azından minimum seviyede kabul görecektir şekilde değiştirebileceğini gösterir (Helfat ve diğ., 2007).



Şekil 3.1 : Dinamik yetenekler yaklaşımındaki bazı temel bakış açıları (Arend ve Bromiley, 2009).

Dinamik yetenek kavramının daha iyi anlaşılması için dinamik yetenekler literatüründe sıklıkla geçen bazı temel kavramların açıklanması faydalı olacaktır:

3.1.1 Kaynak

Kaynaklar organizasyonların değer zincirlerinin girdileri olup yetkinliklerin oluşturulmasında bir temel teşkil ederler. Kaynaklar üç gruba ayrılmıştır: fiziksel kaynaklar (fabrika, donanım, konum vb.), insan kaynakları (iş gücü, yönetim ekibi, eğitim, deneyim vb.) ve organizasyonel kaynaklar (kültür, imaj vb.). Bazı kaynaklar somut ve fiziksel (örn. donanım); bazıları ise soyuttur (örn. marka ismi) (Javidan, 1998).

Chen ve Jaw (2009) kaynakları, organizasyonun sahip olup kontrol ettiği faktörler stoğu olarak tanımlamaktadır.

Dinamik yetenekler yaklaşımında ise kaynaklar; taklit edilmeleri imkânsız olmasa bile çok zor olan, firmaya özgü varlıklar olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda Teece ve diğ. (1997) “kaynak” sözcüğü yerine “firmaya özgü varlık” ifadesini kullanmayı tercih etmektedirler. Sermaye, arazi gibi firmaya özgü bir bileşenleri olmayan, farklılaşmamış unsurlar, “üretim faktörleri” olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan ticari sırlar, mühendislik deneyimi gibi varlıklar örtülü bilgi içermeleri, işlem ve transfer maliyetleri nedeniyle firmalar arası transfer edilmelerinin zorluğu nedeniyle “firmaya özgü varlık” olarak kabul edilmektedirler.

Helfat ve diğ. (2007), yapmış oldukları dinamik yetenekler tanımında geçen “kaynak temeli”nin, organizasyonun “sahip olduğu” kaynaklar ile sınırlı olmadığına dikkat çekmiştir. Örneğin organizasyon, çalışanlarına “sahip” değildir ancak çalışanlar yine de kaynak temelinin bir parçasıdır. Benzer şekilde organizasyonun çeşitli kaynaklara (örneğin, stratejik ortaklıklar yoluyla) erişiminin bulunması da bu duruma örnek gösterilmiştir. Yine yetenekler de genel anlamıyla “kaynak” olarak görülmektedir. Buradan yola çıkılarak kaynağın, organizasyonun amaçlarına ulaşmada kullandığı her şey olduğu savunulmuştur.

Dinamik yetenekler, temelde birer yetenek olduklarından bu yetenekler de organizasyonun kaynak temelinin bir parçası olarak görülmektedir. Bu yetenekler kaynak temelini oluşturdukları, değiştirdikleri veya genişlettiklerinden ve de kaynak temelinin bir parçası olduklarından; dinamik yeteneklerin başka dinamik yetenekleri değiştirebileceği ve geliştirebileceği sonucuna varılmıştır. Buna örnek olarak sürekli öğrenmeye yönelik bir dinamik yeteneğin hem dinamik hem de operasyonel yeteneklerin gelişimine faydalı olacağı gösterilmiştir. Bir diğer örnek, dinamik yönetim yetenekleri için verilmiştir. Dinamik yönetim yeteneklerinin de yenilik, satın alma ve ortaklık gibi başka dinamik yetenekleri oluşturduğu, geliştirdiği ve değiştirdiği öne sürülmüştür (Helfat ve diğ., 2007).

3.1.2 Rutin

Rutinler, dış veya iç kaynaklı uyarıcılara organizasyonun verdiği tepkileri karakterize eden sabit davranış modelleridir. Söz konusu davranışlar öğrenilmiş, büyük ölçüde planlanmış, tekrarlı, kısmen örtülü bilgilerde ve amaçların özellikli oluşunda saklı

olan davranışlardır. Bu tanım gereği, yaratıcı doğaçlamalar rutin olarak adlandırılmaz ve yine ‘genel amaçlı rutin’ diye bir kavramdan söz edilemez (Zollo ve Winter, 2002).

İki tip rutin vardır: Birinci tip rutinler belirli bir prosedürün fayda sağlamak üzere gerçekleştirilmesini ifade eder. Bir siparişin alınması ve belirli işlemler sonucu siparişin müşteriye teslimi, birinci tip rutinlere örnektir. İkinci tip rutinler ise gelecekte daha fazla fayda sağlamak için mevcut işletim rutinlerinde değişiklikler yapmayı hedefler. Örneğin bir üretim sürecinin iyileştirilmesine karar verilmesi sonucu yeni bir üretim sisteminin başlatılması ikinci tip bir rutindir. Bu tip rutinler “arayış rutinleri” (*search routines*) olarak tanımlanmakta ve dinamik yeteneklerin yapı taşı olarak görülmektedirler (Zollo ve Winter, 2002; Winter, 2003).

3.1.3 Yetenek

Firmalar sahip oldukları kaynakları kullanarak avantaj elde etme özelliklerine göre birbirlerinden ayrılır; farklılaşırlar. Organizasyonel yetenek, bir firmanın kaynaklarını konuşlandırma, kaynaklarından fayda sağlama kapasitesini, hünerini ifade eder. Bir yeteneğin birincil amacı, firmanın sahip olduğu kaynakların üretkenliğini arttırmaktır. Organizasyonel yetenek belirli çıktıları üretmeye yönelik karar seçeneklerinin bir kümesi iken dinamik yetenek; ürünü, üretim sürecini, üretim ölçeğini ya da hizmet edilen müşteri grubunu değiştirebilmeye yönelik bir yetenektir (Makadok, 2001; Danneels, 2008; Chen ve Jaw, 2009).

Kaynaklar soyut ve somut olabilir; ticari anlamda el değiştirebilirler. Ancak yetenekler soyuttur ve firmanın içinde mevcut olan rutinlere bağlıdır. Bu nedenle yetenekler firmaya özgü iken kaynaklar için aynı durum söz konusu değildir. Yetenekler kolayca satın alınamazlar; firmaların kendi yeteneklerini oluşturmaları, yapılandırılmaları gerekir (Teece ve diğ., 1997; Chen ve Jaw, 2009).

Yetenekler çeşitli iş süreçlerinden ve rutinlerden oluşurlar ve bir fonksiyona özgüdürler. Örneğin, pazarlama yetenekleri, üretim yetenekleri ve insan kaynakları yönetim yetenekleri vb. (Javidan, 1998).

Bir yeteneğin stratejik olması için; kullanıcı ihtiyacına göre geliştirilmesi, benzersiz ve kopyalanması zor olması gereklidir. Buna göre, homojen olan ve bir fiyat karşılığında alınıp satılabilen varlıkların stratejik değerleri olduğu söylenemez. Bilançoda gözüken sabit varlıklar (bina, donanım vb.) bir firmanın rekabet

avantajının kaynağı olamazken bilançoda gözükmemesine rağmen rekabet avantajı sağlayan varlıklar aslen önem taşır (Teece ve diğ., 1997).

3.1.3.1 Yeteneğin derecesi

Firmanın gelir elde etmesini mümkün kılan yetenekler, sıfırıncı-dereceden yetenekler olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre aynı müşteriye, aynı miktarda, aynı ürünü üreten ve satan “denge”deki bir firmanın uyguladığı yetenekler sıfırıncı-dereceden yeteneklerdir. Kendi Ar-Ge çalışmalarını kendi yürüten bir firma için ürünü üretip satmak sıfırıncı-dereceden bir yetenek iken bağımsız bir Ar-Ge laboratuvarı için yeni ürün geliştirmek bir sıfırıncı-dereceden yetenektir. Dolayısıyla yeteneğin sıfırıncı-dereceden olup olmadığının tespiti, yeteneğe sahip olan firmanın faaliyetlerine bağlıdır. Öte yandan ürünü, üretim sürecini, üretim miktarını veya hitap edilen müşteriye (pazarı) değiştirecek yetenekler daha yüksek dereceden yetenekler olarak sınıflandırılmaktadır. Dinamik yetenekler, yüksek dereceden yetenekler olarak görülmektedir. Örneğin yeni ürün geliştirme, birinci-dereceden bir dinamik yetenek örneği olarak gösterilmektedir (Winter, 2003).

İkinci-dereceden yetenekler ise yeni birinci-dereceden yeteneklerin oluşturulmasını sağlayan yetenekler olarak ifade edilmiştir. Birinci-dereceden bir yetenek belirli bir görevi yerine getirme becerisi iken ikinci-dereceden bir yetenek yeni görevleri öğrenme becerisi olarak tanımlanmıştır. Buna göre ikinci-dereceden pazarlama ve Ar-Ge yetenekleri, sırasıyla firmaya yeni müşteri ve teknolojik yetenek kazandırma hünerleri olarak düşünülebilir. Yeni bir teknolojik yetenek oluşturmak (ikinci-dereceden Ar-Ge yeteneği); gelecek vaat eden teknolojileri tespit etmeyi, yeni alanlarda mühendisler işe almayı, yeni ürün geliştirme tesisleri kurmayı vb. yetenekleri içerir. İkinci-dereceden pazarlama yeteneği ise firmanın henüz sahip olmadığı müşteri kitlesi ile ilişkilerini geliştirme hünerini ifade eder ve yeni pazarlar bulmayı, yeni dağıtım kanalları oluşturmayı, yeni rakipler araştırmayı, yeni fiyat politikaları geliştirmeyi vb. faaliyetleri içerir (Danneels, 2008).

Daha yüksek dereceden dinamik yeteneklerin her zaman birinci seviyedeki dinamik yeteneklerden daha üstün oldukları savunulmuştur. Bu seviyeler ise yeteneğe yapılan yatırımın maliyet-fayda dengesine göre birbirlerinden farklılaşmaktadırlar (Winter, 2003).

3.1.4 Yetkinlik

Teece ve diğ. (1997) “organizasyonel rutinler” ile “yetkinlik” kavramlarını bir arada kullanmış ve bu kavramları ortak bir tanımla şöyle açıklamıştır:

Firmaya özgü varlıklar, çeşitli faaliyetleri gerçekleştirmek üzere bir araya getirildiğinde organizasyonel rutinler ve süreçler oluşur. Bunlara örnek olarak kalite, minyatürleştirme ve sistemlerin bütünleştirilmesi gösterilebilir.

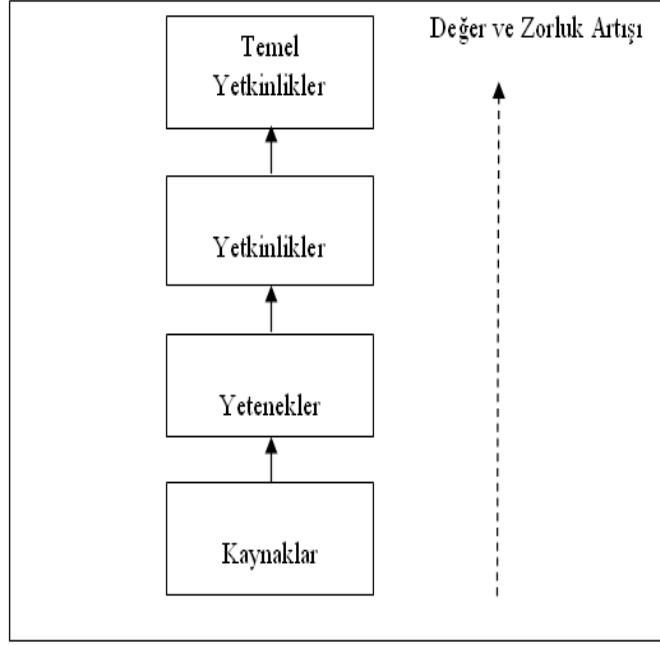
Ancak bu açıklama yetenek ile yetkinlik arasındaki farkı ortaya koymada yetersizdir. Javidan (1998) bu farkı vurgulayacak bir tanım sunmuş ve yetkinlik kavramını, yeteneklerin fonksiyonlar arası bütünleştirilmesi ve koordinasyonu olarak açıklamıştır. Bu açıklama doğrultusunda holding yapısındaki firmalarda yetkinlikler bir iş biriminin sahip olduğu uzmanlık (*know-how*) ve becerilerin bir kümesidir. Örneğin firmadaki belli bir iş birimi başarılı bir şekilde yeni ürün geliştirme yetkinliğine sahip olabilir. Böyle bir yetkinlik; pazarlama, Ar-Ge ve üretim gibi çeşitli yeteneklerin bütünleştirilmesiyle elde edilmiş olabilir (Javidan, 1998).

3.1.5 Temel yetkinlik

Temel yetkinlikler, özellikle farklı üretim becerilerinin koordinasyonuna ve çeşitli teknolojilerin bütünleştirilmesine yönelik organizasyonlardaki toplu (*collective*) öğrenmeler olarak tanımlanmıştır. Temel yetkinlik, firmanın sahip olduğu başlıca güçtür; bir firmanın ‘iyi’ yaptığı işleri ifade eder (Javidan, 1998).

Bir temel yetkinlik, yeni pazarlara girme imkânı sağlıyorsa, özel müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebiliyorsa ve rakipler tarafından kopyalanması zor ise anlamlıdır. Bu yetkinlikler, uygun tamamlayıcı varlıklar ile bir araya getirildiklerinde değerleri arttırılabilir (Teece ve diğ., 1997; Javidan, 1998).

Temel yetkinliklerin tanımlanması ve bunlardan faydalanılması, toplu organizasyonel öğrenmeyi gerektirir. Temel yetkinlikler, farklı iş birimlerinin sahip oldukları yetkinliklerin etkileşiminden ortaya çıkar. Birimler arasındaki bilgi ve becerilerin bütünleştirilmesi ve uyumlaştırılması (*harmonization*) ile temel yetkinliklere ulaşılır (Javidan, 1998).



Şekil 3.2 : Yetkinlikler hiyerarşisi (Javidan, 1998)

3.1.6 Kopyalama (*imitation*), çoğaltma (*replication*) ve öykünme (*emulation*)

Kopyalama, firmaların rakiplerinin rutinlerini keşfedip bu rutinleri kendi bünyelerinde yinelenmeleridir (Teece ve diğ., 1997).

Yetkinliklerin firma içinde bir alandan diğerine transfer edilmesi ya da başka bir alanda yeniden düzenlenmesi ise çoğaltma işlemidir. Çoğaltma işlemleri genellikle zordur, çünkü çoğu rutinin doğasında örtülü bilgi vardır. Çoğaltma işleminin iki önemli stratejik değeri vardır:

- Coğrafi açıdan genişlemeyi ve ürün hattının genişletilmesini destekler.
- Çoğaltma işleminin gerçekleştirilebiliyor olması firmanın öğrenme ve gelişme için gerekli temele sahip olduğunun bir göstergesidir. Aksi halde örtülü bilginin varlığı, yapılan işin altında yatan ayrıntıların tam olarak anlaşılmadığını gösterir ve bilimsel prensiplerin uygulanmasına izin vermez. Bu yüzden öğrenme sınırlanır ve sadece deneme-yanılma yoluyla gerçekleştirilebilir.

Bununla birlikte firmanın kendi içinde yaptığı çoğaltma işleminin kolaylığı arttıkça rakiplerinin kopyalama kolaylığı da artacaktır. Ancak patentler, markalar, mesleki sırlar, yol bağımlılığı, nedensel muğlâklık ve ekonomik caydırıcılar (ilk harekete

geçen avantajı, pazarın doymuş olması vb.). kopyalamaya engel olan etmenlerdir (Teece ve diğ., 1997; Javidan 1998).

Öykünme ise firmaların, rakiplerinin sahip olduğu fonksiyonelliğin aynısını sağlamak için alternatif yollar keşfetmesidir (Teece ve diğ., 1997).

3.2 Farklı Dinamik Yetenek Yaklaşımları

Schreyögg ve Kliesch-Eberl (2007) üç farklı dinamik yetenek yaklaşımı tespit etmiştir. Bunlar; bütünleştirici yaklaşım, radikal dinamizasyon yaklaşımı ve yenilikçi rutinler yaklaşımıdır.

Teece ve Pisano (1994)'nın bütünleştirici yaklaşımında dinamik yetenekler; konum, yol ve süreç boyutlarıyla kavramsallaştırılmıştır. Bunlar, firmanın dinamik yeteneklerinin belirlenmesini sağlayan faktörler olarak tanımlanmıştır⁴. Süreçler, iki başlık altında incelenmiştir: kaynakların koordinasyonu ve bütünleştirilmesi (statik faktör); organizasyonel öğrenme ve kaynakların yeniden düzenlenmesi (dinamik faktörler). Buradaki 'öğrenme' boyutu, hem artımsal iyileştirmeleri hem de yeni fırsatların tanımlanmasını kapsamaktadır. Kaynakların yeniden düzenlenmesi ise firmanın varlık yapısının, çevredeki radikal değişimler doğrultusunda dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşımın bütünleştirici olarak tanımlanmasının nedeni hem dinamik hem de statik faktörleri barındırmasıdır (Schreyögg ve Kliesch-Eberl 2007).

Radikal dinamizasyon yaklaşımında ise kısmen dinamik olan ve fazlasıyla dinamik olan çevreler arasında net bir ayrım yapılmıştır. Bu ayrıma göre dinamik yetenekler için iki farklı sınıf tanımlanmıştır. Kısmen dinamik olan pazarlarda ihtiyaç duyulan dinamik yetenekler, artımsal değişimler yoluyla problem çözmeye yarayan yetenekler olarak belirlenirken daha dinamik olan çevrelerde radikal dinamik yeteneklerin gerekliliği öne sürülmüştür. Bu radikal yetenekler, farklı tip yetenekler oluştururlar; gerçek zamanlı bilgilerden fayda sağlarlar; çok sayıda alternatifi aynı anda keşfederler ve az sayıda basit kurallar içerirler. Radikal dinamik yeteneklerin gücü sürekli olarak yeni çözümler üretebilme hünerlerinden gelmektedir. Dinamik yeteneklerin bu şekilde tanımlanması, öğrenen organizasyonlar anlayışına çok yakın düşmektedir. Nitekim öğrenen organizasyonların ayırt edici özelliği, geçmiş

⁴ Bkz. 8. Bölüm.

deneyimlere veya kurallara bağımlı olmamaları; sürekli değişim ve gelişim içinde olmalarıdır (Eisenhardt ve Martin 2000; Schreyögg ve Kliesch-Eberl 2007).

Yeteneklerin dinamikleştirilmesine ilişkin bir diğer yaklaşım olan yenilikçi rutinler yaklaşımına göre, yenilikçi rutinler sayesinde organizasyonel yeteneklerin rijitliğinin⁵ üstesinden gelinebilir. Burada yenilikler, yeni problem çözme yöntemlerinin geliştirilmesi olarak tanımlanmıştır. Yenilikçi rutinler ise değişime yönelik organizasyonel prosedürler olarak karakterize edilmiştir. Bu yenilikçi rutinler (dinamik yetenekler), Japon sürekli iyileştirme sistemleri ile benzerdir; bunların da sürekli bir şekilde sistematik ve öngörülebilir değişimler üretmeleri beklenir (Zollo ve Winter, 2002; Schreyögg ve Kliesch-Eberl 2007).

3.3 Dinamik Yetenekler ve Çevre Bağlamı

Firmaların rekabet avantajlarını sürdürebildikleri ortalama süre, zaman içinde giderek azalmıştır. Günümüz ekonomisinde etkili ve etkin bir yönetimin her zamankinden daha zor oluşu, araştırmacılar tarafından “aşırı rekabetçi çevreler (*hypercompetitive environments*)”, “hızla değişen çevreler (*high-velocity environments*)” veya “çevresel türbülans (*environmental turbulence*)” terimleriyle betimlenmektedir. Bu terimler rekabet, teknoloji, toplum ve yasa ile ilgili alanlardaki büyük ve farklı çevresel değişimlerin çok sık yaşandığı çevreleri ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Çevresel türbülans, belirsizliğin genel koşulları olarak ifade edilmekte; çevrede gerçekleşen olayların sayısındaki dramatik artış, bilgi kaynaklarının sıklıkla yetersiz kalması, büyük çaplı değişimler, talepte ve büyümede keskin süreksizlikler (*discontinuities*) ve gelecek hakkında büyük belirsizlik durumları ile tanımlanmaktadır (Pavlou ve El Sawy, 2004; Barreto, 2010).

Literatürde, dinamik yeteneklerin hangi çevresel bağlamda ele alınması gerektiğine ilişkin çeşitli fikirler mevcuttur. Dinamik yeteneklerin sadece çok dinamik çevrelerde gerekli olduğu; dinamik yeteneklerin hem çok dinamik piyasalarda hem de kısmen dinamik piyasalarda önemli olduğu; dinamik yeteneklerin hem durağan hem dinamik çevrelerde önem taşıdığı ya da dinamik yeteneklerin gerekliliği ile çevresel koşulların ilgisi olmadığı yönünde farklı görüşler benimsenmiştir (Barreto, 2010).

⁵ Rijitlik: Değişmezlik, katılık, esnek olmama.

Türbölanslı çevrelerin yeni fırsatlar yarattığı; bu fırsatların da değerlendirilmeleri adına dinamik yeteneklerin geliştirilmesi için ön ayak oldukları ileri sürülmüştür. Örneğin yeni ürün geliştirme iş birimleri, değişen müşteri tercihlerine ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmek için ürünlerini değiştirmek durumundadırlar. Çevresel türbölans varlığında gelecekte hangi yetkinliklerin önem kazanacağını tahmin etmek zorlaşacağından zaman içinde sürekli olarak fonksiyonel yetkinliklerin şekillendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Buna göre mevcut fonksiyonel yetkinliklerin sürekli düzenlenmesi ihtiyacı, etkin bir yeniden düzenleme faaliyetine olan ihtiyacı da arttırır. Bununla birlikte dinamik yeteneklerin durağan çevrelerde dahi rekabet avantajı sağlamada faydalı olabileceği savunulmuştur. Çünkü durağan çevrelerde bile yeni üstün performans için yeni pazar fırsatları bulunabilecektir (Pavlou ve El Sawy, 2004).

Zahra ve diğ. (2006), dinamik yeteneklerin potansiyel değerinin çevresel dinamizmden etkilendiğini savunan yazarlardandır. Bu yazarlara göre bir firma, içinde bulunduğu piyasanın ve teknolojik çevrenin istikrarlı olması nedeniyle mevcut yeteneklerini nadiren değiştirme ihtiyacı duyuyorsa yetenekleri geliştirmek üzere kaynaklarını tahsis etmesi firma için zararlı olabilir. Öte yandan çevresel koşullar hızla değişiyorsa, mevcut yeteneklerin de buna paralel olarak değiştirilmesi gerekebilir. Bu da dinamik yeteneklerin potansiyel değerini son derece arttırabilir.

Wu (2010), Tayvan'daki 253 firmayı incelediği çalışmada firma kaynakları ile rekabet avantajı arasındaki pozitif ilişkinin, hızla değişen çevrelerde zayıfladığını ortaya koymuştur. Buna göre çok değişken çevrelerde kaynak birikiminin rekabet avantajı sağlamadaki etkisi azalır; firmalar rekabet avantajı yaratmak için geçmiş kaynak birikimlerine güvenemezler. Öte yandan bu çalışmada, dinamik yetenekler ile rekabet avantajı arasındaki pozitif ilişkinin çok değişken çevrelerde dahi geçerli olduğu sonucuna varılmıştır.

Teece (2007), dinamik yeteneklere sahip olmanın özellikle çok uluslu şirketlerin belli özelliklere sahip olan iş çevrelerindeki performanslarıyla ilgili olduğunu öne sürmüştür. Bu iş çevreleri:

- Uluslararası ticarete açık; hızlı teknolojik değişimin getirdiği fırsatlarla ve tehditlerle yüz yüze kalan,

- Teknik değişimin kendisinin de sistematik olduğu; çok sayıda buluşun bir araya gelmesiyle ürün ve hizmetlerin yaratılabildiği,
- Ürün ve hizmet değiş tokuşu için iyi gelişmiş küresel pazarların bulunduğu,
- Teknik ve yönetsel uzmanlığın değiş tokuşunun zor olduğu

pazarlarla karakterize edilen çevrelerdir. Teece (2007), bu özelliklerin görüldüğü sektörlerde şirket başarısının bağlı olduğu yetenekleri ise şöyle sıralanmıştır:

- Optimizasyon yeteneklerinden ziyade fırsat bulma, geliştirme, iç ve dış kaynaklı buluşları bütünleştirme,
- Teknoloji transferinin etkinliği,
- Yeni iş modellerinin bulunması,
- Tarafsız karar verme,
- Rakipler tarafından kopyalanma riskine karşı önlem alma,
- Entelektüel sermayenin⁶ korunması ve
- Küresel pazarda oyunun kurallarını şekillendirme.

3.3.1 Hızlı değişen ve ortalama hızla değişen pazarlarda dinamik yeteneklerin özellikleri

Eisenhardt ve Martin (2000), ortalama hızla değişen pazarlarda dinamik yeteneklerin ağırlıkla mevcut bilgi birikimine dayandıklarını ileri sürmüştür. Bu görüşe göre yöneticiler mevcut örtülü bilgileri ışığında durumları analiz eder ve faaliyetlerini planlar; tahmin edilebilir ve doğrusal adımlarla ilerleyen nispeten durağan süreçler geliştirirler. Bu tarz pazarlarda derin bir teoritik ve pratik bilgi mevcuttur ve bir şeyi yapmadan önce öğrenmek süreci geçerlidir. Örneğin yavaş gelişen boya endüstrisinde stratejik karar verme süreçlerinin çoğunun doğrusal olduğu görülmüştür. Bu süreçler birtakım sıralı problem çözme adımları ile (kapsamlı veri

⁶ Günümüzde klasik maddi (somut) kaynaklar gittikçe gelip geçici ve nadiren uzun dönemli rekabet avantajı sağlar hale gelmektedir. Artık firmaların başarılı olmalarında becerileri, uzmanlıkları, organizasyonel kültürleri ve şirket imajları gibi soyut kavramlar etkili olmaktadır. Entelektüel sermaye de organizasyonların soyutluk ve bilgi boyutu analizinde ve değerlendirilmesinde önemli bir kavram haline gelmiştir. Firmaların piyasa ve defter değerleri arasındaki farkların büyük bir kısmı entelektüel sermaye ile açıklanabilmektedir. Entelektüel sermaye; insan sermayesi (çalışanların mesleki ve diğer konulardaki bilgi birikimi, liderlik yetkinlikleri, risk alma becerileri, problem çözme yetenekleri vb. unsurların bileşimi), yapısal sermaye (patentler, telif hakları, veri tabanları, örgütsel planlar, iş ile ilgili kılavuzlar, el broşürleri, stratejiler, kültür, yapısal sistemler vb. yapısal varlıkların bileşimi) ve ilişkisel sermaye (markalar, müşteriler, müşteri sadakati, işletme adı, dağıtım kanalları, işletme işbirlikleri, lisans anlaşmaları, istenen nitelikteki sözleşmeler, bayilik anlaşmaları vb. ilişkisel varlıklar bütünü) başlıkları altında incelenebilmektedir (Han ve Han, 2004; Görmüş, 2009; Chin ve Liu, 2010).

toplama ve alternatiflerin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi adımları gibi) karakterize edilmiştir.

Hızlı değişen pazarlarda ise dinamik yeteneklerin, mevcut bilgiden ziyade duruma özel yeni bilgilerin hızla yaratılmasına dayandığı savunulmuştur. Bu pazarlarda dinamik yetenekler basit ve karmaşıklıktan uzak olarak tasvir edilmiştir ve bu yeteneklerin birkaç kuraldan oluşan rutinleri ifade ettikleri öne sürülmüştür. Örnek olarak Intel'in kaynak tahsis etme sürecinin de basit bir rutinden oluştuğu vurgulanmıştır. Bu örnekte, pazardaki hızlı değişim koşulları altında Intel yöneticilerinin basit bir üretim kuralını uyguladıkları ve üretim kapasitesini bu kurala göre belirledikleri ifade edilmiştir. Buna göre hafıza kartlarının kâr oranı azaldığında ve mikro işlemcilerinki arttığında Intel uygun oransallıkta, daha fazla mikro işlemci üretmeye başlamıştır. Bu basit önceliklendirme kuralına uyarak Intel yöneticileri esnek biçimde kaynaklarını gerekli alanlara tahsis edebilmiş ve üst düzey yöneticilerin idrak etmesinden önce bir mikro işlemci şirkete dönüşmüşlerdir. Buradan yola çıkılarak, yapılan çalışmaların, hızlı değişen pazarlarda etkin olan dinamik yeteneklerin deneysel olduklarını desteklediği öne sürülmüştür (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Eisenhardt ve Martin (2000)'in pazar dinamizminin dinamik yetenekler ile ilişkisi hakkındaki görüşleri Çizelge 3.2'de verilmiştir.

Çizelge 3.2 : Pazar dinamizminin dinamik yetenekler üzerindeki etkileri.

Başlık	Ortalama hızla değişen pazarlar	Hızlı değişen pazarlar
Pazar tanımı	Durağan endüstri yapısı, tanımlanmış sınırlar, net iş modelleri, öngörülebilir değişimler	Belirsiz endüstri yapısı, belirsiz sınırlar, değişken iş modelleri, öngörülemeyen değişimler
Süreçler	Karmaşık, tahmin edilebilir, analitik süreçler	Basit, deneysel süreçler
Uygulama	Doğrusal adımlar	İteratif adımlar
Yeteneğin korunumu	Dayanıklı, sürdürülebilir yetenekler	Korunumu güç yetenekler
Kullanılan bilginin niteliği	Mevcut bilgi birikimi	Duruma özel yaratılan bilgi
Nedensel muğlâklık (<i>causal ambiguity</i>)	Yeteneklerin karmaşık olması ve gözlemlenmelerinin zorluğu nedeniyle nedensel açıdan belirsizlik taşırlar.	Yeteneklerin basit olması nedeniyle nedensel açıdan belirsizlik taşırlar; bazen yöneticilerin kendileri dahi dinamik yeteneklerinin neden başarılı olduğunu açıklayamayabilir.

3.3.2 Dinamik yetenekler ve teknolojik değişim

Lavie (2006) teknolojik değişimi; organizasyonel çıktı üretmek için gereken bileşenleri, sistemleri, teknikleri veya yöntemleri değiştiren dış kaynaklı teknik bir yenilik olarak tanımlamıştır. Yazara göre teknolojik değişim;

1. Yeni bilimsel bilgi getirerek; yetenekleri düzenlemek, organizasyonel faaliyetleri yürütmek ve değer yaratmak için yeni alternatifler sunarak ve
2. Rekabet hassasiyetini, çevresel belirsizliği, yapısal koşulları (giriş bariyerleri, ölçek ekonomisi, müşteri tercihleri gibi) değiştirerek

firmanın sahip olduğu yetenekleri etkileyebilir.

Teknolojik değişimin yapısının (hızı, belirsizlik derecesi vb.), sahip olunan her yeteneğin mevcut düzenlemeleri ile değer en üst düzeye çıkarılması (değer maksimizasyonu) arasındaki ‘yetenek boşluğunu’ etkileyeceği düşünülmektedir.

Dinamik yeteneklerin, bu yetenek boşluklarının daralmasını sağlayabileceği savunulmuştur. Burada değerin en üst düzeye çıkarılması ile ifade edilen; meydana gelen çevresel değişimden sonra, olabilecek en değerli yetenek düzenlemesidir. Yeteneklerin yeniden yapılandırılması ve yetenek boşluklarının azaltılması ile firmaların performanslarını geliştirebilecekleri öne sürülmüştür (Lavie, 2006).

3.4 Dinamik Yetenekler ve Firma Tipi Bağlamı

Literatürde dinamik yetenekler ile firma tipleri arasındaki ilişkinin yorumlanmasına dair çeşitli görüşler mevcuttur. Teece (2007)'ye göre dinamik yetenekler özellikle küresel piyasalardaki çok uluslu firmalar için geçerlidir. Zollo ve Winter (2002) ise büyük, çok bölümlü ve çok yönlü firmaların dinamik yetenekler sergileyebileceğine işaret etmiş ve bu görüşlerini savunurken büyük firmaların bilinçli öğrenme mekanizmalarından faydalanma imkânlarının daha fazla olduğunu öne sürmüşlerdir. Pablo ve diğ. (2007), dinamik yeteneklerin kamu sektöründeki organizasyonlar için geçerli olduğunu; çünkü bu organizasyonların sıklıkla politika değişimlerine maruz kaldıklarını savunmuştur.

Barreto (2010)'nın tespit ettiği üzere, yine bazı yazarlar dinamik yetenekleri yeni kurulan firmalara; bazıları büyük firmalara; bazıları küçük firmalara ve bazıları ise orta ölçekli firmalara özgü bulmuştur. Öte yandan Zahra ve diğ. (2006), dinamik yeteneklerin sadece köklü firmalara özgü olmadığını savunmuştur. Bu görüşün gerekçesi olarak, dinamik yeteneklerin oluşturulmasının organizasyonel yaşamın oldukça erken dönemlerinde gerçekleşebileceği fikri öne sürülmüştür.

Dinamik yeteneklerin sadece çevresel değişimin hızına bağlı olarak değerlendirilmesinin yanıltıcı olabileceği; çünkü rutinlerin yeniden düzenlenmesi ya da yenilenmesi ihtiyacının, dış çevre koşullarının dışında, tamamen firmanın kendi organizasyonel değişimlerinden de kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Örneğin yeni bir firma hızlı bir büyüme döneminden geçerken içsel süreçlerini nasıl yeniden düzenleyeceği konusunda bir mücadeleyle karşılaşacaktır. Eğer firmanın liderleri, çevresel değişimden bağımsız olarak, faaliyetlerini yeni bir yöntemle yürütmenin performansı arttıracığına inanırsa diledikleri bu değişimi uygulama hünerleri de onların dinamik yeteneklerini ifade edecektir (Zahra ve diğ., 2006).

3.5 Dinamik Yeteneklerin Firma Performansı/Rekabet Avantajı İle İlişkisi

Dinamik yetenekler karmaşık ve açıkça ifade edilmemiş olmaları nedeniyle “görünmez” (*invisible*) süreçler, “meta-rutinler”, “nedensel muğlaklık” ve “gözlemlenmesi güç” betimlemeleriyle birlikte anılmıştır. Kavramsallaştırılmaları, işlevselleştirilmeleri ve ölçümleri güç olduğundan genellikle üstün performans yaratmada bir kara kutu olarak görülmüşlerdir. Bununla birlikte dinamik yeteneklerin mikro temellerinin tam olarak tanımlanamaz oluşu ve bunların uygulanmasının zorluğu son derece doğal ve aynı zamanda gerekli de görülmüştür. Aksi halde dinamik yetenek kavramları uygulanarak rekabet üstünlüğünün kolayca elde edilebileceği ve bunun ayırt edici bir anlam ifade etmeyeceği savunulmuştur (Pavlou ve El Sawy, 2004; Teece, 2007).

Dinamik yeteneklerin firmaların geçmişi ile ilişkili olduğu; firmanın geleceğini etkilediği ve doğrudan ya da dolaylı olarak, geçici ya da sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceği öne sürülmüştür. Değişen çevre koşullarına tutarlı bir şekilde cevap verecek fonksiyonel yetkinlik düzenlemelerini sağlayan genel bir formül olmamakla birlikte dinamik yeteneklerin bu konuda önemli bir katkı sağladığı savunulmaktadır (Pavlou ve El Sawy, 2004; Arend ve Bromiley, 2009).

Dinamik yetenekler yaklaşımındaki en önemli ilişki, dinamik yetenekler ile performans arasındaki ilişki olarak kabul edilmiştir. Bu ilişkinin özellikleri hakkında üç temel görüş benimsenmiştir: Teece ve diğ. (1997), Makadok (2001), Zollo ve Winter (2002) gibi yazarlar dinamik yeteneklerin firma performansı ile doğrudan ilişkili olduğunu savunmuştur. Öte yandan Eisenhardt ve Martin (2000), dinamik yeteneklerin her zaman üstün performans sağlayamayacağını; performans üstünlüğünün yeni düzenlenen kaynak bütünleşimlerinin özelliklerine veya yöneticilerin dinamik yeteneklerini ne kadar başarılı bir şekilde uyguladıklarına bağlı olacağını öne sürmüştür. Son olarak, Zott (2003), Zahra ve diğ. (2006) ve Barreto (2010), dinamik yetenekler ile firma performansı arasındaki dolaylı ilişkinin varlığına dikkat çekmiştir.

Dinamik yetenekler ile firma performansı arasında dolaylı bir ilişki olduğu görüşüne göre dinamik yetenekler kaynak temelinı değiştirebilir; yeni kaynak temeli, ürün için piyasada yeni bir konum sağlayabilir ve bu da karşılığında firma performansını etkileyebilir. Bu dolaylı etkinin, yani dinamik yetenekler ile ara sonuçlar

(*intermediate outcomes*) arasındaki ve de bu ara sonuçlar ile performans arasındaki ilişkilerin incelenmesiyle hangi yeteneklerin daha önemli olduğunun belirlenebileceği öne sürülmüştür (Barreto, 2010).

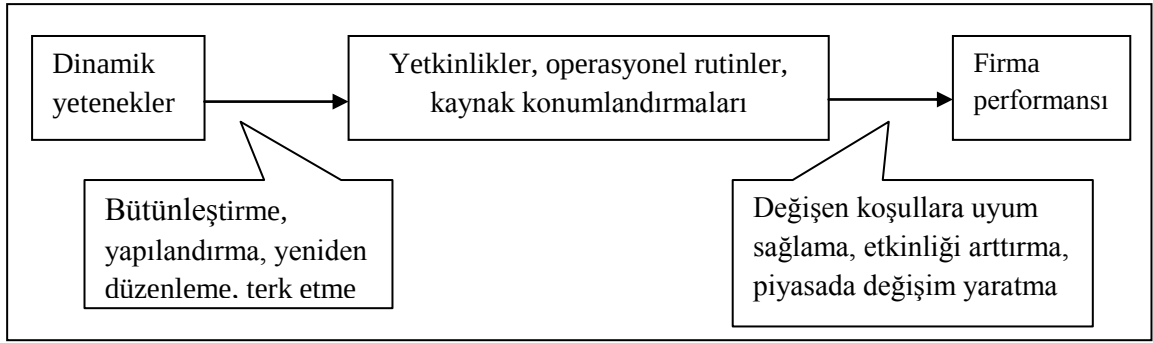
Zahra ve diğ. (2006)'ne göre dinamik yeteneklerin avantaj sağlamaları şu iki faktöre bağlıdır: değişim ihtiyacı ve yapılacak değişimin rasyonelliği. Buna göre firmanın değişim ihtiyacı ne kadar seyrek beliriorsa bunun için dinamik yetenek geliştirmenin getireceği maliyetleri sönmleme fırsatı da o denli düşük olacaktır.

Teece (2007), bir şirketin başarısının ya da başarısızlığının temel nedeni olarak dinamik yetenekleri göstermektedir. Öte yandan Eisenhardt ve Martin (2000)'e göre dinamik yetenekler rekabet avantajı sağlayabilirler ancak tek başlarına sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayamazlar. Eisenhardt ve Martin (2000) bu görüşlerini şöyle açıklamıştır:

Kaynak temelli yaklaşıma göre sahip olunan yetenekler ancak kopyalanamaz, transfer edilemez ve ikame edilemez olduğunda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilir. Buna göre dinamik yetenekler, değerli olma ve nadir bulunma özelliklerini taşırlar ancak eş sonluluk (*equifinality*)⁷ nitelikleri nedeniyle kopyalanamazlık ve transfer edilemezlik özellikleri bakımından sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama konusundaki ilişkililiklerini yitirirler. Çünkü eş sonluluk özelliği gereği, firmalar başka firmaların kaynaklarını kopyalayabilmeleri ya da transfer edebilmeleri olanağından bağımsız olarak birçok farklı yolla benzer dinamik yeteneklere ulaşabileceklerdir.

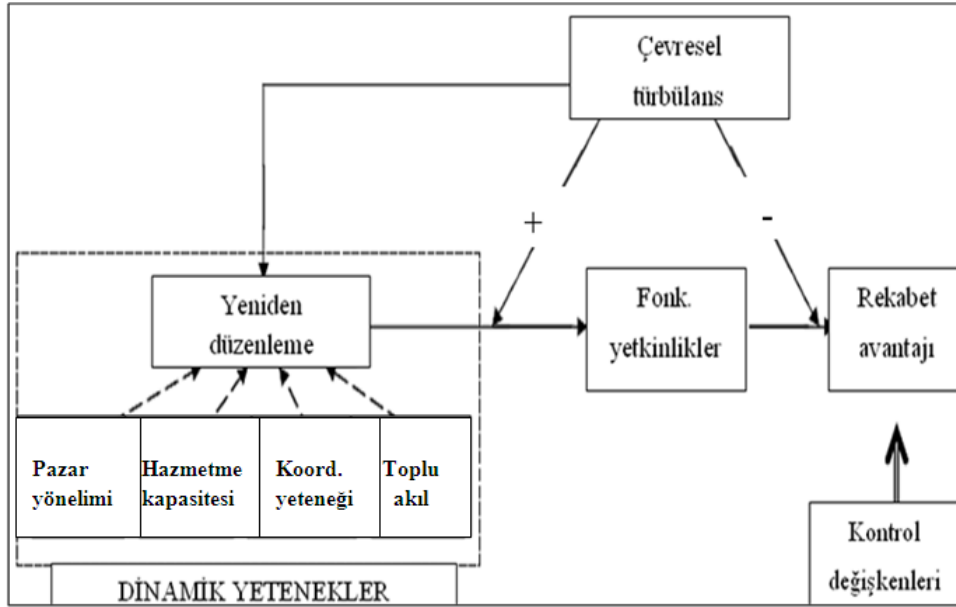
Bununla birlikte dinamik yetenekler firmalar arasında eş sonlu olsa dahi, bu yeteneklerin maliyetlerine ve kullanılma zamanlarındaki farklılığa bağlı olarak performans farklılıkları görülebilir. Burada sözü geçen farklı zamanlamaya örnek olarak yöneticilerin bir konu hakkında farklı zamanlarda karar almaları verilebilir. Performans farklılıklarının, kaynak konumlandırmalarına ilişkin kararların farklı zamanlarda verilmesinden kaynaklanabileceği ve bu nedenle firmaların ne zaman değişim yaptıklarının önemli olduğu savunulmuştur (Zott, 2003).

⁷ Yöneticiler farklı noktalardan başlayarak ve farklı, benzersiz yollar izleyerek temel özellikleri bakımından birbirine benzeyen dinamik yetenekler geliştirebilirler. Eş sonluluk kavramı, dinamik yeteneklerin bu özelliğini ifade etmek için kullanılmıştır (Eisenhardt ve Martin, 2000).



Şekil 3.3 : Dinamik yeteneklerin firma performansı ile dolaylı ilişkisi yönündeki görüşler (Zott, 2003).

Eisenhardt ve Martin (2000) gibi Pavlou ve El Sawy (2004) de dinamik yeteneklerin bazı ortak noktalara sahip olmakla birlikte firmalar arasında heterojen bir şekilde dağıldıkları görüşündedir. Karmaşık ve soyut yapıları nedeniyle dinamik yeteneklerin tanımlanması, transfer edilmesi, kopyalanması, çoğaltılması veya ikame edilmesi zordur. Sosyal karmaşıklık (*social complexity*), yol bağımlılığı ve nedensel muğlâklık gibi faktörlerin dinamik yetenekleri rekabet avantajının potansiyel kaynağı haline getirdiği düşünülmektedir. Ancak dinamik yeteneklerin rekabet avantajını etkileme mekanizması net olarak açıklanmamıştır. Bu nedenle bu yaklaşım, kaynak temelli yaklaşımla benzer şekilde, totolojik olarak performans ile ilişkilendirilme eleştirisiyle karşı karşıya kalmıştır. Bu sınırlamanın ortadan kaldırılması için dinamik yeteneklerin rekabet avantajı üzerindeki etkisinin birtakım fonksiyonel yetkinlikler aracılığıyla gerçekleştiğini gösteren bir mekanizma öne sürülmüştür (Şekil 3.4). Bu mekanizmada, pazardaki eğilimlerin belirlenmesi ve buna göre fonksiyonel yetkinliklerin yenilenmesiyle rijitliğin saf dışı bırakılabileceği savunulmuştur. Burada, çevresel türbülansın yeniden düzenleme ile fonksiyonel yetkinlikler arasındaki ilişkiyi pozitif yönde; fonksiyonel yetkinlikler ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi ise negatif yönde etkilediği ileri sürülmüştür (Pavlou ve El Sawy, 2004).



Şekil 3.4 : Dinamik yeteneklerin rekabet avantajıyla ilişkilendirilmesi modeli (Pavlou ve El Sawy, 2004).

3.6 Dinamik Yeteneklerin Ortak Özellikleri

Teece ve diğ. (1997) ve Makadok (2001), dinamik yeteneklerin benzersiz; firmaya özgü olduklarını vurgulamıştır. Öte yandan Eisenhardt ve Martin (2000), dinamik yeteneklerin firmaya özgü niteliklerinin ayrıntılarda saklı olduğunu kabul etmekle birlikte bazı temel niteliklerinin de firmalar arasında benzerlikler gösterdiğini savunmuştur (örn. ürün geliştirme ve satın alma süreçleri). Bu ortak özelliklerin var olma sebebi ise “en iyi uygulama” (*best practice*) kavramı ile açıklanmıştır.

Eisenhardt ve Martin (2000), dinamik yeteneklerin ortak özelliklerine ilişkin görüşlerini açıklamak üzere örnek olarak etkin ürün geliştirme rutinlerinin tipik özelliklerini şöyle sıralamıştır: çapraz fonksiyonlu ekiplerin katılımı, bir araya getirilen deneyimler, baskın ve etkili ekip liderlerinin varlığı. Benzer şekilde başarılı satın alma süreçleri de kültürel benzerliği ve vizyonların uyumunu değerlendiren ‘satın alma öncesi rutinler’ ve bütünleştirme hızını takip eden ‘satın alma sonrası rutinler’ ile karakterize edilmiştir. Bu yazarlar, firmaların sahip oldukları dinamik yeteneklerin birtakım ortak özellikler taşıyabileceklerini ifade etmekle birlikte bunun, bu yeteneklerin tamamen birbirine benzediği anlamına gelmediğini de vurgulamaktadırlar.

Eisenhardt ve Martin (2000) tarafından belirlenmiş olan firmalar arası dinamik yeteneklerin ortak özellikleri aşağıdaki gibidir:

- Eş sonluluk,
- Farklı içerikler/endüstriler için uygulanabilirlik,
- Rekabet avantajı sağlama.

3.7 Dinamik Yetenek Örnekleri

Eisenhardt ve Martin (2000) kaynakların bütünleştirilmesi, yeniden düzenlenmesi, kazanımı ve terki ile ilgili aşağıdaki dinamik yetenek örneklerini vermiştir.

I. Kaynakların bütünleştirilmesine ilişkin dinamik yetenek örnekleri:

- Ürün geliştirme rutinleri

Yöneticilerin çeşitli becerilerini ve fonksiyonel deneyimlerini bir araya getirerek kazanç sağlayacak ürün ve hizmet üretmeleri. Örn. Toyota, otomotiv endüstrisinde rekabet avantajı kazanmak için üstün ürün geliştirme becerilerini kullanmıştır.

- Stratejik karar verme

Örn. yöneticilerin çeşitli iş ile ilgili, fonksiyonel ve kişisel uzmanlıklarını bütünleştirerek firmanın stratejilerini belirlemeleri.

II. Kaynakların yeniden düzenlenmesine ilişkin dinamik yetenek örnekleri:

- Transfer süreçleri

Çoğaltma (*replication*) ve aracılık (*brokering*) rutinlerini içerir. Bu süreçler yöneticiler tarafından özellikle bilgi temelli kaynakların firma içerisinde kopyalanması, transferi ve yeniden düzenlemesi için kullanılır. Örn. prömiyer ürün tasarım firmalarındaki yöneticilerin rutin olarak farklı müşterilerin ve çeşitli endüstrilerin önceki tasarım projelerini inceleyerek yeni ürünler geliştirmeleri.

- Kaynak tahsis etme rutinleri

Sermaye ve imalat varlıkları gibi kıt (nadir bulunan) kaynakların firma içinde dağıtımı ile ilgilidir. Örn. yöneticilerin firmanın çeşitli bölümleri arasında kaynak paylaşımını sağlamaları ve böylece yeni ve sinerjik kaynak birleşimleri oluşturmaları.

- Onarma (*patching*) süreçleri

Kaynakların değişen pazar koşulları doğrultusunda yeniden düzenlenmelerine ilişkin rutinleri (ekleme, birleştirme, ayırma) içerir. Örn. Dell'in değişen müşteri

taleplerine cevap vermek için operasyon birimlerini sürekli olarak bölümlendirmesi.

III. Kaynakların kazanılması ve terk edilmesine ilişkin dinamik yetenek örnekleri:

- Bilgi yaratma rutinleri

Bu rutinler ile firma içinde yeni düşünme modelleri oluşturulur. Bu rutinler özellikle ilaç ve petrol gibi ileri düzeydeki bilginin çok kıymetli olduğu sektörler için büyük önem taşır.

- Ortaklık ve satın alma rutinleri

Firmaya dışarıdan yeni kaynak temini sağlar.

- Bırakma/terk rutinleri

Artık rekabet avantajı sağlama değerini kaybetmiş kaynak birleşimlerinin terk edilmesini sağlayan dinamik yeteneklerdir.

Chen ve Jaw (2009), yaptıkları literatür araştırmaları sonucunda değer yaratan çeşitli küresel dinamik yetenekler bulmuşlardır. Söz konusu dinamik yetenekler, kullandıkları kaynaklar ile birlikte aşağıda verilmiştir:

- Gerekli teknolojiyi yaratıcı bir biçimde uygulamak - İleri seviye teknolojiye deneyim
- Piyasadaki fırsatları yakalamak - Piyasa ve girişimcilik yönelimi
- Piyasalara açılan yolları düzenlemek - Müşteri bağlılığı, marka bilinirliği ve ortaklarla ilişki
- Hazmetme kapasitesini kullanmak - Bütünleşik piyasa bilgisine sahip çalışanlar
- Organizasyonel yenilikçiliği arttırmak - Resmi organizasyon yapısından çıkarılan esnek proje takımları
- Estetik ve kültürel ürünler ortaya koymak - Özgün kültürel varlıklar

Zhou ve Li (2009), uyumsal (*adaptive*) yetenekler ve hazmetme kapasitesi (*absorptive capacity*) olarak iki temel dinamik yetenek tanımlamıştır. Tanıma göre uyumsal yetenekler, firmaların hızla gerçekleşen çevresel değişimlere hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmek üzere kaynaklarını yeniden düzenlenme ve süreçlerini koordine etme hünerini yansıtır. Bu nedenle bu yeteneklerin dinamik yeteneklerin özünü yakaladığı iddia edilmiştir. Hazmetme kapasitesi, yani dış kaynaklardan edinilen yeni bilginin asimile edilmesi ve bu bilgiden faydalanılması hüneri de yine

dinamik yetenekler ile ilgili ancak uyumsal yetenekten ayrı bir unsur olarak ele alınmıştır. Hazmetme kapasitesi yüksek olan firmaların yeni bilgiyi daha kolay kullanabilecekleri savunulmuştur. Uyumsal yeteneğin de özellikle türbülanslı çevrelerde rekabet avantajı sağladığı yönünde görüşler öne sürülmüştür. Bu nedenle uyumsal yetenek geliştirme yöntemleri, gelişmekte olan ekonomilerde faaliyet gösteren firmalar için oldukça önemli bulunmaktadır.

Døving ve Gooderham (2008), tanımladıkları üç temel dinamik yeteneği, farklı yetkinliklerin bütünleştirilmesini mümkün kılan çok önemli fırsatlar olarak ifade etmiştir. Bu temel dinamik yetenekler şunlardır:

- Farklı deneyimlere ve becerilere sahip kişilerin işe alınması
- Firmanın yetkinliklerini geliştirip bunları yeniden düzenlemesine imkân veren sistemlerin varlığı
- Ortaklarla kopyalanması zor ilişkilerin geliştirilmesi ve dış kaynaklı yeteneklere erişebilmek üzere bu ilişkilerden faydalanılması

Zahra ve diğ. (2006), dinamik ortaklık ve yönetim yeteneklerini ele almış ve bunların firmaya faydalarını şöyle belirlemiştir:

- Dinamik ortaklık yeteneği:
Firmanın iyi ve güvenilir iş ortakları seçip iyi ilişkiler kurmasını ve bu ilişkilerden yeni bilgiler elde ederek performansını geliştirmesini sağlar.
- Dinamik yönetim yeteneği:
Değişen çevrelerde fırsatları tespit etmek ve onlardan faydalanmak için firmaların yönetsel becerilerini geliştirmelerinde en önemli faktördür.

Bunların dışında literatürde tanımlanmış bazı dinamik yetenekler şöyledir (Eisenhardt ve Martin 2000; Pablo ve diğ., 2007; Law, 2009; Smith ve diğ., 2009):

- Organizasyonun yeni uygulamalar veya rutinler öğrenme hünéri
- Fikir üretme yetenekleri
- Pazarlama yetenekleri
- Yeni süreç geliştirme yetenekleri
- Proaktif çevre analizi
- Başarılı teknoloji yönetimi
- Çapraz fonksiyonlu Ar-Ge ekipleri
- Kalite kontrol rutinleri

- Performans ölçme sistemleri

3.8 Dinamik Yeteneklerin Uygulanması

Eisenhardt ve Martin (2000), bir organizasyonun dinamik yeteneklerini nasıl geliştirdiğini öğrenmek için dinamik yeteneklerin ortak yanlarının veya en iyi uygulamaların incelenebileceğini savunmuştur. Buradan yola çıkılarak dinamik yeteneklerin devreye girmesi için tetikleyici görevi gören “sağlayıcılar”ın (*enablers*) varlığı öne sürülmüştür. Örneğin, ürün geliştirme rutinlerinde çapraz fonksiyonlu takımlar bu sağlayıcıları teşkil eder. Pablo ve diğ. (2007), bazı araştırmalarda geçen farklı dinamik yetenek sağlayıcılarından bahsetmiştir. Bunlar, çevresel ve organizasyonel değişimler sırasında dinamik yetenekleri destekleyecek liderlik ve güven özellikleridir.

Zollo ve Winter (2002)’a göre, dinamik yetenekler yapılaşmış ve kalıcıdır. Dolayısıyla, bir organizasyonun bir krizi aşmak üzere yaratıcı ancak tutarsız bir yol izleyerek yeni duruma uyum sağlaması dinamik yeteneklerini icra ettiği anlamına gelmez.

Dinamik yeteneklerin uygulanmasında sıralılık ilkesinin hâkim olduğu savunulmuştur. Dinamik yetenekler genellikle daha basit yeteneklerin ve rutinlerin birer birleşimi olarak ifade edilebilmektedir. Bu yeteneklerden bazılarının dinamik yeteneklere temel oluşturacak nitelikte oldukları ve önceden öğrenilmeleri gerektiği öne sürülmüştür. Buna göre etkili bir uygulama için hem dinamik yeteneğin neleri içerdiği (yeteneklerin kritik ortak noktaları) hem de uygulamanın hangi sıra ile yapılacağı bilinmelidir. Örneğin bilgisayar endüstrisinde çoklu ürün geliştirme dinamik yeteneğinin incelendiği bir çalışmada; incelenen yeteneğin, daha basit olan üç dinamik yeteneğin birleşimi olduğunu gözlemlenmiştir. Bunlar; tekli ürün geliştirme, test etme ve ürün geliştirme projelerini birbirine bağlama yetenekleri olarak belirlenmiştir. Bu örneğe göre, ‘çoklu ürün geliştirme dinamik yeteneğinin’ etkili bir şekilde uygulanması için:

1. Öncelikle ‘tekli ürün geliştirme becerilerinin’;
2. Sonra, yeni fırsatlar yakalamak üzere ‘yeni ürünleri test etme becerilerinin’,
3. Son olarak da ‘mevcut projelerle ileriki projeleri birbirine bağlayarak bir ürün geliştirme ritmi yaratma becerilerinin’

geliştirilmesi gerekir (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Teece (2007) kaliteyi artırmanın, maliyetleri kontrol altında tutmanın, stokları düşürmenin ve en iyi uygulamayı benimsemenin artık uzun dönemli rekabet başarısı sağlamada yetersiz kaldığına dikkat çekmiştir. Teece'ye göre başarı için yeni ürünler ve yeni süreçler geliştirmek, girişimci bir yönetim tarafından yeni organizasyonel formlarını ve iş modellerini uygulamak gerekmektedir. Yazar, girişimci yöneticilerin; bilgi varlıklarını koruyarak ve artı değer yaratan yeni varlık birleşimlerini oluşturarak geleceği sezdiklerini ve hatta ona şekil verebildiklerini savunmuştur. Bu nedenle dinamik yeteneklerin korunumu için girişimci bir yönetim gereklidir.

Pablo ve diğ. (2007) dinamik yetenekler kullanılarak organizasyonel performansın artırılması için bazı önermelerde bulunmuşlardır. Buna göre:

- Organizasyonel amaçları gerçekleştirmede herkesçe değerli ve uygun olarak görülen yetenekler tanımlanmalıdır.
- Geniş çapta bir liderlik stratejisinin benimsenmelidir. Bu strateji, (1) bireylerin organizasyonel gelişme için kişisel girişimlerde bulunmalarını teşvik edecek fırsatlar sunmalı, (2) bireysel girişimleri destekleyecek güven ilişkilerini geliştirmeyi teşvik etmeli.
- Dinamik yetenekler yönetim tarafından sürekli kontrol edilmeli ve değerlendirilmelidir.

3.9 Dinamik Yeteneklerin Dezavantajı

Winter (2003)'a göre dinamik yetenekler her zaman için avantajlı değildir çünkü özelleştirilmiş kaynaklara uzun süreli bağımlılık, fırsat maliyeti ve yeteneğin kullanılmaması halinde bir fayda sağlamaması gibi durumlar söz konusudur. Winter, bu görüşünü yenilikçi bir Ar-Ge çalışmasının (bir dinamik yetenek), sadece kopyalamayla Ar-Ge çalışmaları yapan güçlü rakiplerin varlığında kazanç sağlamaması durumu ile örneklendirmiştir.

Zahra ve diğ. (2006)'ne göre de dinamik yeteneklerin oluşturulması ve uygulanması maliyetlidir; bu nedenle bu yetenekler fayda da sağlayabilirler zarar da getirebilirler. Bazı durumlarda kısa dönemli performans etkilenebilirken bazılarında uzun dönemde etkilerin hissedileceği savunulmuştur.

Winter (2003), belirttiği dezavantajlar karşısında, değişim için dinamik yeteneklere alternatif olarak ‘yaratıcı problem çözme’ (*ad hoc problem solving*) yöntemini önermiştir. Yazar, yaratıcı problem çözmeyi “büyük ölçüde tekrarsız ve nispeten ‘amaçsal olarak rasyonel’ ve reaktif ya da pasif olmayan davranışlar” olarak tanımlamıştır. Öte yandan Helfat ve diğ. (2007)’nin savunduğu üzere dinamik yetenekler belirli bir düzene sahip faaliyetlerden oluşurlar. Bu nedenle dinamik yeteneklerin, kaynak temelinde bir defaya mahsus yapılan değişikliklerden ayrı tutulması gerekir. Çünkü dinamik yetenekler uygulanırken belirli derecede bir kasıt söz konusudur.

3.10 Dinamik Yeteneklerin Maliyeti

Dinamik yetenekler; organizasyon kaynaklarının yeni yetenek geliştirmede ve mevcut yeteneklerin yeniden düzenlenmesinde kullanımını, dolayısıyla özellikli kaynaklara uzun süreli bağlılığı içerdikleri için maliyetli olarak görölmektedir. Çünkü bir faaliyetin planlaması ne kadar detaylı olursa bağlılığın maliyetinin de o kadar fazla olacağı düşünölmektedir. Örneğin, yeni ürün geliştirmede planlı özel bir yaklaşımın uzun süre benimsenmesi; mühendis personelin, belirli donanımların ve tesislerin sürekli olarak hazır bulunmalarını ve sürece dahil edilmelerini gerektirecektir. Bu tür bir bağlılık karşısında, ekonomik olması açısından dinamik yeteneklerin mutlaka uygulanıyor olması gerektiği, çünkü dinamik yeteneğe sahip olup değişim için herhangi bir alanın bulunmamasının da bir maliyet yükü getireceği tartışılmıştır. Öte yandan girişken bir şekilde değişim için bir alan aramanın da bir hata olabileceği; çok fazla değişime kalkışmanın ek maliyetler getirebileceği öne sürölmüştür. Yine değişim ihtiyacının yanlış belirlenmesinden doğabilecek (değişime ihtiyaç olmayabilir) potansiyel maliyetler de söz konusu olabilir. Bu nedenle yeteneğin maliyetleri ile bu yetenekten faydalanılması arasında bir denge aranacağının altı çizilmiştir (Winter, 2003; Zahra ve diğ., 2006).

4. DİNAMİK YETENEKLER YAKLAŞIMININ DİĞER YAKLAŞIMLARLA İLİŞKİSİ

Bu bölümde, dinamik yetenekler yaklaşımının stratejik yönetim alanındaki diğer temel yaklaşımlar ile ilişkisi incelenmiştir.

4.1 Dinamik Yetenekler ve Kaynak Temelli Yaklaşım

Stratejik yönetim literatüründe, yöneticilerin firmaları için nasıl ekonomik getirim sağladıklarına ilişkin iki ayrı mekanizma öne sürülmüştür. Bunlar: “kaynak seçme” ve “yetenek oluşturma” mekanizmalarıdır. Kaynak seçme mekanizması, firmaların kaynakları *seçme* konusunda rakiplerinden daha etkili olmaları yoluyla getirim edinebileceklerini savunurken yetenek oluşturma mekanizmasında bu getirimin, kaynakları *konuslandırmada* rakiplerden daha etkili olma yoluyla sağlanabileceği ileri sürülür (Makadok, 2001).

Kaynak temelli yaklaşımda ekonomik getirim sağlayan temel mekanizma, kaynak seçme mekanizmasıdır. Ricardian bakış açısına göre firmaların sergiledikleri performanslardaki farklılıklar, sahip olunan kaynakların üretkenliklerinin birbirinden farklı olmasından ileri gelir. Firmaların bu fark yaratan üretkenlikteki kaynaklara nasıl sahip olacakları sorusu ise Barney tarafından cevaplanmıştır. Barney’in teorisine göre bir firmanın ekonomik fayda sağlayabilecek kaynakları elde etmesi için tek bir sistematik yol vardır: Firma, üstün ‘kaynak seçme becerileri’ sergilemeli yani kaynakların gelecekteki değerleri hakkında rakiplerine göre sistematik olarak daha doğru beklentiler oluşturabilmelidir. Üstün kaynak seçme becerisi olan firmalar hangi kaynakların avantajlı olduğunu tespit ederek bu kaynakları elde etmeye yoğunlaşırlar. Bu beceri sayesinde, dezavantajlı olan kaynaklar da belirlenir ve firma bu kaynakları satın almaktan uzak durur. Schumpeter dinamik yetenek görüşünde ise yetenek oluşturma mekanizması, kaynak seçme mekanizmasına bir alternatif olarak sunulur. Yetenek oluşturma mekanizması firmanın kârını ancak firma ilgili kaynakları edindikten sonra etkileyebilir ki yetenek, elde edilen kaynağın üretkenliğini arttırıcı fonksiyonunu sergileyebilsin. Öte yandan kaynak seçme

becerisi kaynak elde edilmeden önce, yani karar aşamasında etkilidir. Yetenek oluşturma mekanizması ise uygulama aşamasında etkisini gösterir (Makadok, 2001).

4.2 Dinamik Yetenekler ve Temel Yetkinlikler Yaklaşımı

Dinamik yetenekler yaklaşımı, temel yetkinlikler yaklaşımının rijitlik probleminin üstesinden gelmiştir ve dinamik bir çevrede sürdürülebilir rekabet avantajını organizasyon seviyesinde açıklayabilmektedir. Çünkü bu yaklaşım rekabet avantajı yaratma süreçlerini (kaynakları bütünleştirme, kaynakları yeniden düzenleme vb.) vurgulamaktadır (Xiao ve diğ., 2008).

Temel yetkinlikler; özellikle farklı üretim becerilerinin koordinasyonuna ve çeşitli teknolojilerin bütünleştirilmesine yönelik organizasyonlardaki “toplu öğrenme” şeklinde tanımlanmıştır. Temel yetkinlik, firmanın sahip olduğu başlıca güçtür; bir firmanın iyi yaptığı işleri ifade eder (Javidan, 1998).

Temel yetkinlikler kavramının geliştirilmesiyle bu kavram oldukça özellikli (*specific*) bir kaynak tipi olarak tanımlanmıştır. Buna göre, bir kaynağın temel yetkinlik olup olmadığını belirlemek için dikkate alınacak üç gösterge belirlenmiştir: “müşteri değeri”, “rakiplerden farklılaşma” ve “yaygınlaştırılabilirlik” (Trott ve diğ., 2009).

Javidan (1998) de benzer şekilde bir temel yetkinliğin, yeni pazarlara girme imkânı sağlaması, özel müşteri ihtiyaçların tatmin edebilmesi ve rakipler tarafından kopyalanmasının zor olması halinde anlamlı olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte literatürde firma performansını arttıran her türlü varlığı temel yetkinlik olarak tanımlama eğilimi söz konusudur.

Firmalar temel yetkinliklerini ve yeteneklerini tam anlamıyla anladıklarında kaynaklarından başarılı bir şekilde fayda sağlayabilirler ve sahip oldukları farklı kaynaklar sayesinde farklı stratejiler geliştirirler. Kaynaklarla yetenekler arasındaki bu ilişkiye örnek olarak Toyota’nın küresel otomotiv endüstrisindeki başarısının büyük ölçüde sahip olduğu üretim yetenekleri⁸ ile ilişkili olması gösterilebilir. Benzer şekilde Walt Disney’in başarısı ise film yapma ve animasyon yetenekleri ile

⁸ Esnek üretim (*flexible manufacturing*), tam zamanlı stok (*just –in-time inventory*) ve kendi kendini yöneten ekipler (*self-managing teams*)

ilgilidir. Bununla birlikte firmalar güçlü taraflarını öğrendiklerinde bu güçlü yanlarından en fazla fayda sağlayabilecekleri dış çevreleri de arayıp bulabilirler. Walt Disney'in temel yetkinliği (aileleri eğlendirme), firmayı eğlence parkları, oteller, film stüdyoları, video kanalları gibi farklı iş kollarına yöneltmiştir (Javidan, 1998).

4.3 Dinamik Yetenekler ve Yeteneği Yeniden Yapılandırma (*Substitution, Transformation & Evolution*) Mekanizmaları

Dinamik yetenekler kavramı, sahip olunan yeteneklerin düzenlenişinin değiştirilebilmesini ifade eder. “Yeteneği yeniden yapılandırma mekanizmaları” ise bu düzenlemelerin nasıl değiştirilebileceğine dair çeşitli yollar sunar. Bununla ilgili üç yeniden yapılandırma mekanizması önerilmiştir: yeteneğin ikame edilmesi, yetenek geliştirme ve yeteneğin dönüştürülmesi. İstenilen yetenek düzenlemesine ulaşmak için bu mekanizmalardan hangisinin seçileceğinin, teknolojik değişimin yapısına ve yeteneğin doğasına bağlı olduğu savunulmuştur (Lavie, 2006).

Teknolojik değişim/süreksizlik alanındaki araştırmalarda; teknolojik bir değişimin/süreksizliğin, yetkinliği geliştirici ya da yok edici nitelikte olabileceği öne sürülmüştür. Bu nedenle teknolojik değişim ile firmanın yetenekleri arasında bir ilişki olduğu savunulur. Teknolojik değişim sonrası hükmü olmayan yeteneklerin yeni yeteneklerle değiştirilmelerini savunan ikame mekanizmaları mevcuttur. Dinamik yetenekler alanındaki çalışmalar ise bu yaklaşıma karşı, mevcut yeteneklerin uyumlulaştırılabileceği bir geliştirme mekanizması önerir. Üçüncü ve orta nokta olan bir mekanizma ise dönüştürme mekanizmasıdır (Lavie, 2006). Lavie'nin (2006) açıklayıp örneklendirdiği bu mekanizmalara ilişkin detaylar devam eden kısımlarda açıklanacaktır.

4.3.1 Yeteneğin ikame edilmesi

Yetkinlik geliştirme/yok etme anlayışına göre bazı teknolojik değişimler, rakiplerce geliştirilmesi ve taklit edilmesi zor yeni yetenekleri gerektirir. Yeteneği ikame etme mekanizmaları, teknolojik bir değişim karşısında firmaların yetenek portföylerini değiştirmeleri/yenilemeleri için üç alternatif yol sunar: mevcut yetenekleri korumak, mevcut yetenekleri gözden çıkarmak veya yeni yetenekler edinmek.

Britannica ansiklopedi firması örneğinde, firma CD-Rom'ların çıkışına ve internet teknolojisinin gelişimine cevap vermekte geç kalmıştır. Hatta Britannica CD-Rom bölümünü başka bir firmaya satmış ve geleneksel 'kapı-kapı gezerek pazarlama' uygulamalarını değiştirmeyi reddetmiştir. Ancak firma 1996'da bu uygulamasını terk ederek CD-Rom uygulamasına geçmiş ve kendi web sitesini kurmuştur. Bu örnekte, geleneksel dağıtım yeteneğinin tamamen farklı ve değişimden önce mevcut olmayan bir elektronik yayım yeteneği ile ikame edildiği görülmektedir.

4.3.2 Yetenek geliştirme

Yetenek geliştirme mekanizması; deneme yanılma ile deneyimleme, çevrenin taranması/incelenmesi (*scanning*), bilinçli öğrenme ve bilgi kodlama faaliyetlerini içerir. Bu mekanizma sürekli bir süreçtir. Bu süreçte yetenekleri oluşturan rutinlerin zaman içinde değiştirilmesi ve düzenlenmesiyle yetenekleri geliştirmek üzere bilgi hazmedilir (*absorbed*) ve asimile edilir.

Örneğin Canon ilk elektronik kamerasını üretmek için; daha önceki mekanik kamera, elektronik hesap makinesi ve fotokopi makineleri üretmedeki bilgilerine dayanan üretim ve pazarlama yeteneklerini kullanmıştır. Canon'un geçmiş deneyimlerine dayanarak gelişen yeteneği, maliyet azaltan otomatik donanım ile basitleştirilmiş ürün yapısı özelliklerini bütünleştirmeyi mümkün kılmıştır. Canon'un fotokopi makineleri piyasasındaki deneyimine dayanan pazarlama yeteneği ise agresif fiyatlandırma politikasını ve elektronik kameralar için ilk televizyon reklamını yapmalarını desteklemiştir. Bu örnekte, mevcut yeteneklerin teknolojik değişim karşısında geliştirilmesiyle ürün yeniliklerini destekleyebildikleri görülmektedir.

4.3.3 Yeteneğin dönüştürülmesi

Bu mekanizma; bazı rutinlerin değiştirildiği, bazılarının terk edildiği ve yeni rutinlerin oluşturulduğu bir süreci ifade eder. Bu süreçte hem mevcut hem de yeni uzmanlıklar bir araya getirilir. Yeteneğin dönüştürülmesi; içsel bilgi kaynakları ile dışsal kaynakların (endüstrideki ortaklar, stratejik ortaklar, işe yeni alınan çalışanlar vb.) birleşiminden bir şeyler öğrenmeyi içerir.

Dönüştürülen bir yetenek ile yeni bir yetenek arasındaki fark şu şekilde anlaşılabilir: Dönüştürülen yetenek değişim gerçekleşmeden önce sahip olunan yetenek ile aynı işlevi görür ancak değişimden sonraki düzenlemesi, değişimden önceki

düzenlemesinden farklıdır. Değişimden sonraki yetenek düzenlemesi hem önceki uzmanlıklara ve becerilere hem de yeni edinilen uzmanlıklara ve becerilere dayanır.

Örneğin Intel, bilgisayar hafızası işinden mikroişlemci üretimine geçtiğinde ürün tasarım yeteneği tamamen dönüştürülmüş; daha çok önem kazanmış, daha karmaşıklaşmış ve süreç tasarım yeteneği ile daha az bütünleşik hale gelmiştir. Ancak bu yetenek yine benzer bir işlev görmeye devam etmiştir.

4.4 Dinamik Yetenekler ve Uygulama Olarak Strateji (*Strategy as Practice*) Yaklaşımı

Dinamik yetenekler üzerine yapılan çalışmalar organizasyonel varlıkların nasıl oluşturulduğu ve değiştirildiği konusuna ışık tutmaktadır ancak bunların altında yatan organizasyonel ve yönetsel faaliyetler, mekanizmalar belirsizliğini korumaktadır. Bu belirsizliğin açıklanması, dinamik yeteneklerin mikro-temellerinin anlaşılması için “uygulama olarak strateji” yaklaşımından faydalanılması önerilmiştir.

Strateji dinamiği temel olarak, rekabet avantajı sağlayabilecek organizasyonel varlıkların zaman içinde nasıl oluşturulduğu; bu varlıkların adaptasyonu, bütünleştirilmesi ve dönüştürülmeleri ile ilgilidir. Uygulama olarak strateji yaklaşımı, organizasyonel varlıkların yaratılması ve değiştirilmesi açısından dinamik yetenekler anlayışının bir tamamlayıcısı olarak görülebilir. Bu yaklaşım, benzersiz organizasyonel varlıkların geliştirilmesini sağlayan dinamik süreçlerin incelenmesinde ve açıklanmasında yardımcı olabilir. Nitekim stratejik yönetimde sosyolojik ve ekonomik temelli perspektiflerin birbirlerini büyük ölçüde zenginleştirebileceğine dair görüşler yer almaktadır. Burada *uygulama* terimiyle ifade edilen, stratejik planlama ve bilgi toplama gibi organizasyonel seviyedeki genel ve ortak rutinler veya yeteneklerdir. Uygulama olarak strateji yaklaşımı, organizasyonel mekanizmaların nasıl işlediğini ve hangi yerleşik temsilcilerin, yapıların tek başlarına değil birlikte rekabet avantajı yaratabileceklerini inceler. Yani, rekabet avantajını ancak avantaj elde edildikten sonra incelemeyiz. Bu yaklaşım, stratejiyi sürekli bir faaliyet olarak görür ve böylece insanların çoklu organizasyonel seviyelerdeki günlük faaliyetlerinin altını çizer. Organizasyonel seviyedeki

uygulamalar ile bireysel faaliyetler arasındaki devamlı etkileşimi vurgulayarak strateji oluşturma ve geliştirme için bir analiz sunar (Regner, 2008).

Dinamik yetenekler ve ‘uygulama olarak strateji’ yaklaşımlarının karşılaştırılma sonuçları Çizelge 4.1’de görülmektedir.

Çizelge 4.1 : Dinamik yetenekler ve ‘uygulama olarak strateji’ yaklaşımlarının karşılaştırılması (Regner, 2008’den faydalanılarak hazırlanmıştır).

Konu	Dinamik yetenekler	Uygulama olarak strateji
Dayandığı temel	Evrimsel ekonomi (<i>evolutionary economics</i>)	Sosyal teori (<i>social theory</i>)
Temel ilgi alanı	Organizasyonel seviyedeki rutinler ve yetenekler	Sosyal anlamda stratejinin uygulanması ve günbegün strateji oluşturma faaliyetleri
Kapsam	Yapılan çalışmalar doğrudan ya da dolaylı olarak üst yönetimin kararları ve strateji oluşturmalarının üzerinde durur. Geçmişte izlenen yolları vurgulamakla beraber organizasyonel varlık sınıfları ve yeteneklerin çeşitleri konuları dışına pek çıkmaz.	Strateji oluşturmaya ve uygulamaya birbirinden ayırmaz ve stratejik yönetimin daha genel bir iş olduğunu savunur. Ayrıca, strateji oluşturmada üst yönetim dışında etkili olan aktörlerin tanımlanmasına ve böylece bu aktörler ile organizasyonel seviyeler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasına yardım edebilir. Sosyal, kültürel ve kavramsal içerikleri de dikkate alarak bu kapsamı genişletebilir
Yaratıcılık boyutu	Operasyonel yeteneklerin değiştirilmesine yönelir; yaratıcılık ve hayal etme bunun bir parçası değildir.	Uygulamaların ve rutinlerin içlerinde çeşitliliği ve değişimi barındırdığını ve yaratıcılığın bunların arasına nüfuz edebileceğini ve bunları değiştirebileceğini öne sürer.

5. DİNAMİK YETENEKLER ANLAYIŞINA GETİRİLEN ELEŞTİRİLER

Dinamik yetenekler konusundaki eleştiriler genel olarak dört temel konuda yoğunlaşmıştır. Bunlar; rijitlik problemi, teorik alt yapı eksikliği, kavramsal karmaşa ve ölçme ve işlevselleştirme (*operationalization*) problemleridir.

Eisenhardt ve Martin (2000), dinamik yetenekler konusunda yapılan eleştirilerden bazılarına cevap vermiştir. Bu yazarlar öncelikle dinamik yeteneklerin deneysel temelden yoksun olduğu görüşüne karşı çıkmış; aksine, dinamik yeteneklerin kapsamlı bir deneysel araştırma temeline ve yönetsel uygulanabilirliğe sahip olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca dinamik yeteneklerin iddia edildiği gibi totolojik, yinelemeli ve anlaşılması güç olmadığını; tam tersi iyi tanımlanmış süreçlerden oluştuklarını (ürün geliştirme, stratejik karar verme, ortaklık gibi) öne sürmüşlerdir. Teece (2007) de dinamik yeteneklerin mikro temellerinin tam olarak tanımlanamaz oluşu eleştirilerine cevaben bu durumun son derece doğal ve aynı zamanda gerekli olduğunu; dahası bu sayede dinamik yeteneklerin rekabet avantajı sağlayabileceklerini savunmuştur.

5.1 Rijitlik Problemi

Organizasyonel yeteneklerle ilgili çelişkili bir durum söz konusudur. Bu çelişkinin bazı dayanakları yol bağımlılığı, yapısal eylemsizlik ve kavramsal hatalar olarak belirlenmiştir. Yeteneklerin bu çelişkili durumunu çözmek için önerilen en belirgin çözüm ise dinamik yetenekler geliştirmektir. Ancak dinamik yetenek geliştirmenin, yeteneklerin rijitlik problemine ne ölçüde çözüm sağlayacağı tartışma konusu olmuştur. Çünkü adımları belirlenmiş bir problem çözme yaklaşımıyla dinamizasyon kavramının getireceği avantajların bir arada elde edilemeyeceği savunulmuştur. Bu nedenle dinamik yetenekler yaklaşımının yerine, dual süreç modeli önerilmiştir. Bu modele göre yeteneklerin tekrarlı bir şekilde uygulanması yoluyla ehlileşme ve aynı zamanda bu yeteneklerin sürekli izlenmesiyle çevredeki değişiklikler karşısındaki performanslarının ölçülmesi faaliyetleri iki ayrı koldan yürütülmelidir. Yeteneğin

gözlemlenmesi, gerekli olduğu takdirde yeteneğin değiştirilmesi için harekete geçirici bir faaliyet olacaktır (Schreyögg ve Kliesch-Eberl 2007).

5.2 Teorik Alt Yapı Eksikliği

Net olmayan veya değişken teoritik dayanak sorunu nedeniyle dinamik yetenekler teorisyenleri birbirinden farklı ve birbiriyle çelişen temel kabulleri benimsemiştir. Dolayısıyla dinamik yetenekler yaklaşımı, bazı araştırmacılara göre, tutarlı bir teoriye sahip olmadığı gibi birbiriyle uyumlu varsayımlara da sahip değildir. Bu eksiklik nedeniyle dinamik yetenekler yaklaşımı tamamlanmamış bir teori olarak görülmüştür. Dinamik yeteneklerin var olan kavramlara değer katıp katmadığı da tartışma konusu olmuştur. Hazmetme kapasitesi, yapısal yenilik (*architectural innovation*), stratejik uyum, ilk harekete geçenin avantajı (*first mover advantage*), kurum içi girişimcilik (*intrapreneurship*), organizasyonel öğrenme ve değişim yönetimi gibi kavramların da dinamik yetenekler anlayışı ile benzer konularla ilgilendiğini öne sürülmüştür. Genel olarak bu kavramlar; içsel ya da dışsal kaynaklı, proaktif ya da reaktif, rekabete ya da organizasyonun içsel konularına odaklı ‘stratejik değişim’ üzerinde durmaktadırlar. Dinamik yetenekler yaklaşımının literatüre katkıda bulunabilmesi için mevcut bu kavramların sunduklarından daha farklı görüşler, yeni birtakım teoritik öngörüler/tahminler öne sürmesi gerekli bulunmuştur (Arend ve Bromiley, 2009; Barreto, 2010).

Literatürde dinamik yeteneklerin maliyetleri, faydaları, riskleri hakkında ayrıntılı bilgi bulunmayışı; çevre ve firma tipinin dinamik yeteneklerin performansı üzerindeki etkisi ve dinamik yeteneklerin firma performansını etkileme mekanizmaları üzerine farklı görüşlerin benimsenmiş olması da bu yaklaşımın geliştirilmesi gereken yönleri olarak eleştirilmiştir (Lavie 2006; Barreto, 2010).

5.3 Kavramsal Karmaşa

Dinamik yetenekler yaklaşımındaki kavramlar; totolojik, üstü kapalı, tanımlanması güç, karışık, soyut ve belirsiz oluşları nedeniyle eleştirilmektedir. Ayrıca araştırmacıların hemfikir olduğu bir dinamik yetenek tanımının bulunmadığı, dinamik yetenekler için yeni bir kavramsallaştırmaya gerek duyulduğu tartışılmaktadır. Yine dinamik yeteneklerin rekabet avantajını etkileme mekanizması

net olarak araştırılmamış; bu yeteneklerin çevre ve firma tipi ile bağlantıları konusunda ortak bir kanıya varılmamıştır (Pavlou ve El Sawy, 2004; Zahra ve diğ., 2006; Barreto, 2010).

Araştırmacıların çoğu dinamik yetenekleri rekabet avantajının doğrudan sağlayıcısı; firma performansının veya firma değişiminin ön koşulu, yönlendiricisi (*moderator*), aracısı (*mediator*) olarak tanımlamışlardır. Ancak literatürdeki eleştirilere göre teori, sunulan potansiyel ilişkilerin sayısını bir şekilde azaltmazsa deneysel çalışmalar, modeller arasındaki farklılıkları görmekte güçlük çekecektir. Araştırmacılar modellerinde dinamik yeteneklerin hangi konumda olduğunu genel olarak belirleyemezlerse çok sayıda kavram (*construct*) için dinamik yetenek ifadesini kullanıyor olabileceklerdir. Literatürdeki sorulara örnek olarak araştırmacıların dinamik yeteneklere sahip olan firmaları nasıl belirleyebileceği sorusu gösterilebilir. Eğer firmaların başarılarına bakılarak dinamik yeteneklere sahip oldukları kanısına varılırsa tanımsal anlamda sorunlar ortaya çıkacaktır. Eğer firma başarılı olduğunda bir hünere sahipse, başarısız olduğunda da bu hünere sahip olmaya devam ettiği söylenebilmelidir. Örneğin, Yahoo ve Excite’ın incelendiği bir çalışmada, iki firmanın da dinamik yeteneklere sahip olduğu öne sürülmüştür. Ancak, çalışmalar süresince Excite kârında hiçbir artış sağlamamış; Yahoo ise Pazar payının %99’unu kaybetmiştir. Zayıf performans gösteren firmaların dinamik yeteneklere sahip olamayacağı söz konusuysa, dinamik yetenekler anlayışı totolojik olma riskiyle karşı karşıya kalır (“başarılı firmaların dinamik yetenekleri vardır – dinamik yetenekleri olan firmalar başarılı olurlar” totolojisi). Bir diğer örnek olarak dinamik ortaklık yeteneği gösterilebilir. Bu yetenek organizasyonel bir hüner olup iyi ve güvenilir ortakların seçilmesi ve performansı arttıracak şekilde bu ortaklarla iyi ilişkiler kurulmasını sağlar. Benzer şekilde bu örnek için de performans artmadığında firmanın dinamik ortaklık yeteneğine sahip olmadığı ya da firma iyi performans sergiliyorsa, böyle bir yeteneğe sahip olduğu kanısına varılması yanıltıcı olacaktır (Zahra ve diğ., 2006; Arend ve Bromiley, 2009).

5.4 Ölçme ve İşlevselleştirme (*Operationalization*) Problemleri

Dinamik yetenekler konusunda yapılan araştırmaların çoğu teoritik ve kavramsal çalışmalar olmaları bakımından eleştirilmiştir. Bu yaklaşımın geçerliliğinin tespit edilmesi için daha fazla deneysel araştırmalara gerek olduğu; firmaların nasıl

dinamik yetenek geliştirecekleri sorununun tam olarak açıklığa kavuşturulamadığı öne sürölmüştür (Pavlou ve El Sawy, 2004; Zhou ve Li, 2009).

Xiao ve diğ. (2008) dinamik yeteneklerin soyut yapıları nedeniyle ölçömlerinin zor oluşuna, ölçme için genel olarak vaka analizi yönteminin uygulanmasına ve uygulanan niceleyici yöntemlerin sayıca azlığına dikkat çekmiştir. Benzer şekilde Pablo ve diğ. (2007) de dinamik yetenekler konusundaki deneysel çalışmaların oldukça nadir oluşunu vurgulamıştır.

6. DİNAMİK YETENEKLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Değerler, kültür ve organizasyonel deneyim gibi varlıkların değiş tokuş edilemez olması nedeniyle dinamik yetenekler genelde satın alınamazlar; bu yeteneklerin firma içinde geliştirilmeleri gerekir. Bu geliştirme süreci oldukça uzun sürebilir. Bununla birlikte teknolojinin patentlerle korunması gibi bazı durumlarda yeteneklerin kopyalanması yasal olmadığından ilgili teknolojiye erişmek için dinamik yeteneklerden faydalanılması gerekecektir (Teece ve Pisano 1994).

Bierly ve Chakrabarti (1996) organizasyonel öğrenmeyi, dinamik yetenekler anlayışında en önde gelen yetenek olarak görmüş; organizasyonel öğrenmenin tüm diğer yeteneklerin ve yetkinliklerin yürütücüsü (*driver*) olduğunu savunmuştur.

Organizasyonel değişimdeki gerek öğrenme teorisi gerekse davranışsal teori, değişmeye karar verilmesinin değişmeye istekli olmaya, değişme ihtiyacının fark edilmesine ve etkin bir şekilde değişebilme kapasitesine bağlı olduğunu kabul etmektedir. Öğrenme teorisinde organizasyonel kapasitelerin deneme yanılma yoluyla öğrenmek suretiyle geliştiği savunulmaktadır. Çünkü firmalar yeteneklerini benzer ve benzer olmayan durumlarda uygularken neden-sonuç ilişkileri hakkında daha fazla bilgi edinirler ve istenen sonucun nasıl elde edileceğine dair daha fazla fikir sahibi olurlar. Kısacası yoğun bir şekilde ve sık aralıklarla uygulanan rutinlerin uygulayıcıların daha verimli olmasını sağlayarak güvenlerini arttırdığına inanılmaktadır. Buradan yola çıkılarak dinamik yeteneklerin sıklıkla uygulanmasının bu yeteneklerin etkilerini de arttıracak sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte öğrenme teorisinde yeni yetenekler geliştirmeden sadece aynı yeteneklerin, özellikle sabit yeteneklerin, uygulanmasının da riskli olduğunu savunulmaktadır. Çünkü sürekli aynı yeteneği, aynı şekilde uygulayan firmalar bu konudaki başarılarına güvenerek yetenekleri değiştirmekten kaçınabilirler (Zahra ve diğ., 2006).

Zollo ve Winter (2002) da dinamik yeteneklerin öğrenme yoluyla geliştiklerini vurgulamıştır. Buna göre dinamik yetenekler öğrenme ile doğarlar ve firmanın işletme rutinlerini değiştirmek üzere kullandığı sistematik yöntemleri oluştururlar.

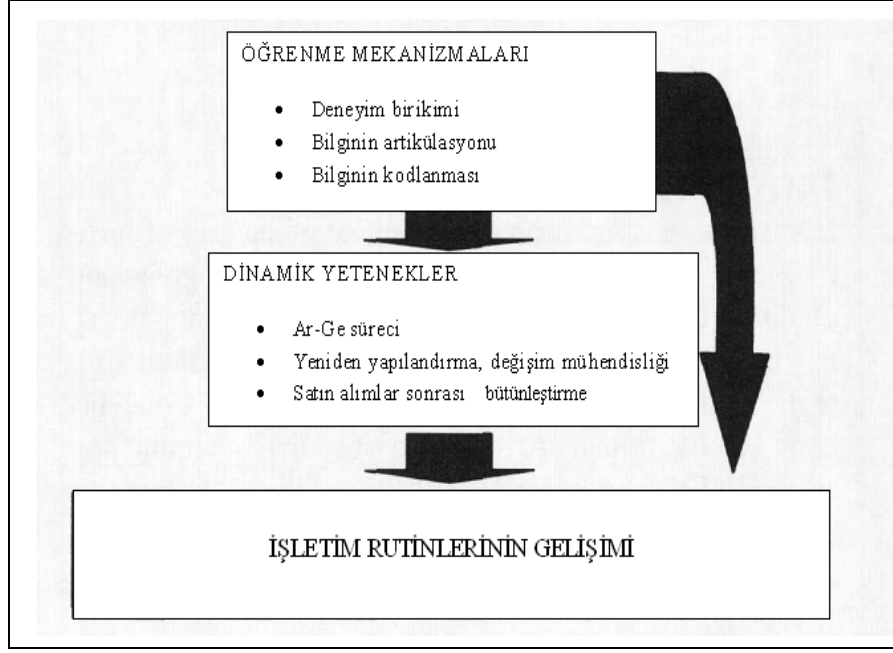
Dinamik öğrenme mekanizması firmanın dinamik rekabetçi yeteneklerini değiştirmek için kullanılan bir yöntemdir. Firmanın bir yeteneğe sahip olup olmadığına karar verilirken kendine has bir rutini olup olmadığına bakılır ki bu da temel, yerleşik bir mekanizması olup olmadığına bağlıdır. Dolayısıyla dinamik yetenekler özel öğrenme rutinlerinde mevcuttur; dinamik yetenek oluşturulması organizasyonun dinamik öğrenme mekanizmasına bağlıdır (Chen ve diğ., 2009).

Zollo ve Winter (2002) tarafından tanımlanan iki tip öğrenme mekanizması vardır: pasif “deneyimle öğrenme” (yaparak öğrenme) ve daha bilinçli bir süreç olan bilgilerin açıkça ifade edilmesi (*articulate*) ve kodlanması yoluyla “toplu öğrenme”. Hangi durumda hangi öğrenme mekanizmasının tercih edileceği bazı koşullara bağlıdır. Örneğin ileri teknoloji endüstrilerinde bilginin ifadelendirilmesi ve kodlanması daha avantajlıdır çünkü bunlar, kavramsal anlamda bilginin basitleştirilmesine imkân verirler. Çok değişken olmayan çevrelerde ise zanaatkârlığa dayalı öğrenme süreçleri hem daha etkili hem de daha az maliyetlidir. Öğrenme mekanizmalarının etkinliği ayrıca öğrenilecek işin niteliğine ve düzenlenecek ya da değiştirilecek işletim rutinlerinin yapısına da bağlıdır. Eğer deneyim sıklığı az, görev farklılığı fazla (heterojenliğin artması) ve/veya muğlâklık derecesi yüksek ise bilginin kodlanması ve ifadelendirilmesi yolu ile öğrenme daha etkili olacaktır.

“Deneyimle öğrenme” ve “toplu öğrenme” mekanizmaları iki tür organizasyonel faaliyetin zaman içindeki gelişiminde rol oynamaktadır:

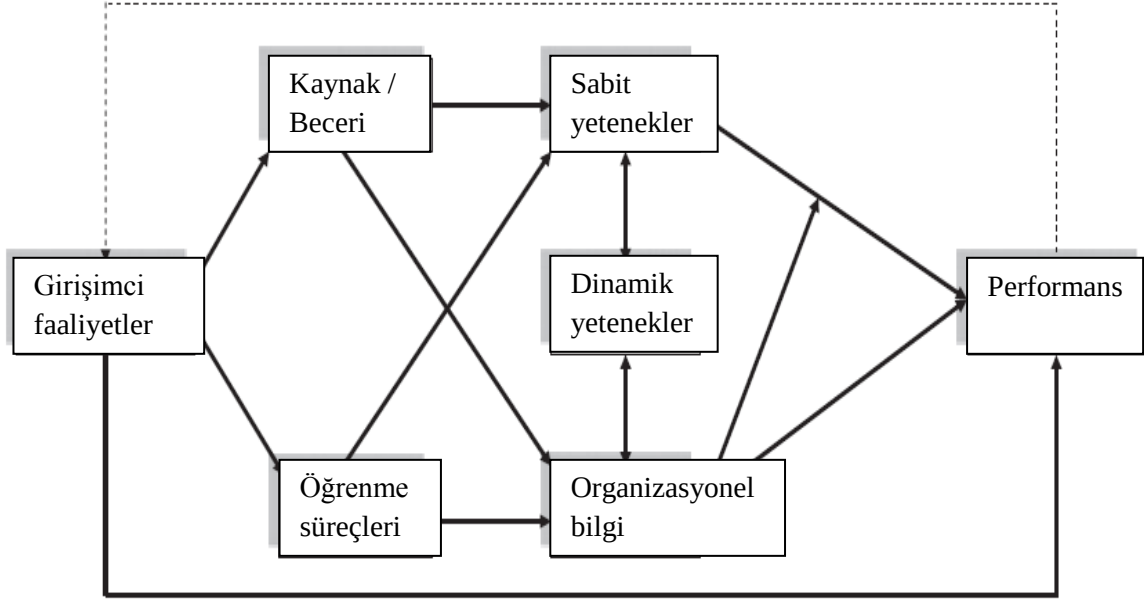
- İşletme rutinleri (firmanın operasyonel fonksiyonları ile ilgili rutinler) ve
- Dinamik yetenekler (işletme rutinlerinin değiştirilmesi ile ilgili yetenekler).

Dinamik yetenekler, örtülü deneyimlerin birikimi ve açık bilginin ifadelendirilmesiyle kodlanması aktivitelerinin birlikte gelişmesinden ortaya çıkar (Zollo ve Winter, 2002).



Şekil 6.1 : Öğrenme, dinamik yetenekler ve işletim rutinleri (Zollo ve Winter, 2002).

Zahra ve diğ. (2006), fırsatların fark edilip bu fırsatlardan yararlanılmasında firmanın girişimci faaliyetlerini başlangıç noktası olarak kabul etmiştir. Yazarlara göre bu faaliyetler, yeni koşullar oluştuğunda dış kaynaklı bilgiye erişmek için gerekli kaynakların ve becerilerin seçilmesini ve organizasyonel öğrenmeyi etkiler. Böylece yapılan seçimlerin birleşimiyle yeni sabit yetenekler (*substantive capabilities*) ve organizasyonun bilgi temeli oluşur. Zahra ve diğ. (2006)'ne göre organizasyonel bilgi, organizasyon ve üyeleri tarafından bilinen veya anlaşılan her şeyin bir kümesi iken sabit yetenekler, firmanın yapabileceklerinin bir kümesidir. Organizasyonel bilginin ve sabit yeteneklerin birbirlerini etkiledikleri savunulmuştur çünkü firmanın yapabileceklerinin, yani becerilerinin, kısmen bildikleriyle; bildiklerinin de kısmen yaptıklarıyla şekillendiği düşünülmektedir. Zahra ve diğ. (2006)'nin Şekil 6.2'de verilen yetenek geliştirme modellerine göre organizasyonel bilgi ve sabit yetenekler, beliren yeni koşullara uyum sağlamak için hangi dinamik yeteneklerin gerektiğini belirler. Yine modelde görüldüğü üzere, dinamik yetenekler de organizasyonel bilginin ve sabit yeteneklerin dönüştürülmesine hizmet eder. Sabit yetenekler ve organizasyonel bilgi, hem doğrudan hem de dolaylı olarak organizasyonun performansını etkiler. Sonuç olarak performans da gelecekteki girişimcilik seçimlerinin şekillenmesinde etkili olur.



Şekil 6.2 : Yetenek oluşturma modeli (Zahra ve diğ., 2006).

Dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde öğrenmenin önemli bir yeri olduğunu savunan yazarlardan olan Eisenhardt ve Martin (2000), bununla ilgili çeşitli öğrenme faktörleri tanımlamıştır: tekrarlanan uygulamalar, yapılan hatalar ve deneyimleme sıklığı.

Zahra ve diğ. (2006) ise bütünleştirme becerileri, rekabet etmede yetersiz kalma ve çevresel koşulların hızla değişimi faktörlerinin dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde ve uygulanmasında tetikleyici rol oynadıklarını savunmuştur.

Firmanın iyi gelişmiş bütünleştirme becerileri sayesinde değişime karşı korkusunun üstesinden gelebileceği öne sürülmüştür. Bu görüşe göre, mevcut operasyonlar ne kadar başarılı ise değişim isteği o denli az olacaktır. Dolayısıyla eğer firma kendini başarısız veya yetersiz hissederse, bu durum firmayı yeni yollar aramaya; dinamik yetenekler geliştirmeye ve bunları uygulamaya sevk edecektir. Çevresel koşulların hızla değiştiği durumlarda organizasyonların da amaçlarını ve önceliklerini değiştirme eğilimi gösterdikleri; yeni bilgi ve fırsat aramak için yeni yöntemler arayışına girdikleri düşünülmektedir. Organizasyon içinde mevcut durumu korumaya yönelik devinimsizlik isteğine karşın çevresel koşullardaki bir değişim, firmanın mevcut yeteneklerinin yetersizliğini fark etmesini sağlayabilir. Bu nedenle bu durumun da dinamik yetenek geliştirmek için bir tetikleyici faktör görevi gördüğü açıklanmıştır (Zahra ve diğ., 2006).

Dinamik yeteneklerin ortaklıklar veya satın almalar sonucu da geliştirilebildiğine dair çeşitli araştırmalar mevcuttur. Buna göre satın almalar ve ortaklıklar işletmelere yeni ve faydalı kaynaklar sağlayabilir. Özellikle ortaklık kurulan firmanın benzersiz bilgi kaynaklarına sahip olması durumlarında bu ortaklıklar dinamik yeteneklerin geliştirilmesini sağlar (Chen ve diğ., 2009).

Danneels (2008), aşağıdaki faktörlerin firmanın yeni birinci-dereceden yetenekler bulma hünerini geliştirdiğini savunmuştur:

- Firmanın varlıklarına ve organizasyonel rutinlerine yaptığı yatırımların gerçek ya da potansiyel değerini azaltmaya hazırlıklı oluşu (gelişimin/yeniliğin, mevcut yatırımları etkisiz bırakması pahasına desteklenmesi)
- Yapıcı fikir ayrılıkları (firma içinde görüş ayrılıklarının saygıyla karşılanması)
- Çevre taraması (firma ve çalışanlarının konferanslar, fuarlar vb. yoluyla dış kaynaklı bilgiye erişebilmesi)
- Kaynak fazlasının bulunması

Stratejik seçim olarak stratejik yönelmenin (*strategic orientation*) benimsenmesi de dinamik yetenek geliştirmek üzere önerilen yollardan biridir. Stratejik yönelme ile firmaların müşteriler, rakipler ve teknoloji gibi dış çevre elemanlarıyla nasıl bir ilişki içinde olmaları gerektiği konusuna odaklanılmaktadır. Böylece bu yaklaşımın, firmaların hızla değişen çevrelerde dinamik yetenekler geliştirmeleri için yardımcı olacak bir kaynak teşkil edebileceği düşünülmüştür. Bu görüşe göre dinamik yetenekler ve stratejik yönelme yaklaşımlarının bütünleştirilmesiyle stratejik seçimlerin kaynaklarda yapılan değişiklikler gibi içsel süreçlere olan etkisi hakkında yeni bilgiler elde edilebilir. Bu konuda literatürde bir boşluk vardır; stratejik yönelmenin dinamik yetenek oluşturmadaki rolü incelenmemiştir (Zhou ve Li, 2009).

6.1 Tekrarlanan Uygulamaların Etkisi

Tekrarlanan uygulamalar dinamik yeteneklerin gelişmesi için çok önemli bir öğrenme mekanizması olarak görülmektedir. İnsanlar pratik yaparak süreçleri daha iyi anlar ve daha etkin rutinler geliştirebilirler. Benzer alanlardaki firmalarla yapılan iş ortaklıklarının bu konudaki örtülü ve açık bilgilerin birikimini sağladığı ve üstün

ortaklık performanslarının elde edilmesinde etkili olduğu ortaya konmuştur (Eisenhardt ve Martin, 2000).

6.2 Geçmiş Hataların Etkisi

Yapılan hataların dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığı savunulmaktadır. Büyük hatalar öğrenmeyi engelleyecek savunma mekanizmalarının oluşturulmasına neden olabilirken küçük hatalar tam aksine, öğrenme için büyük bir motivasyon sağlarlar. Dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde krizlerin önemine dikkat çeken bir çalışmada, Hyundai'nin otomotiv endüstrisinde uzun dönemli organizasyonel yetkinlik oluşturma süreçleri incelenmiştir. Çalışmada şirket içinde, hata duygusunun geliştirilmesiyle yine şirket içindeki öğrenme ortamının motive edildiği gözlemlenmiştir. Bu krizlerin ilgili konuya daha fazla bağlılık yarattığı ve böylece Hyundai'de öğrenme oranını arttırdığı ortaya konmuştur (Eisenhardt ve Martin, 2000; Zahra ve diğ., 2006).

Hatalara karşı hoşgörü, dinamik yetenek geliştirmek için önemli bir çevre faktörü olarak görülmektedir. Hatanın firma içinde öğrenmek için bir fırsat olarak görülmesinin, firmanın yeni birinci-dereceden yetenekler bulma hünerini geliştirdiği öne sürülmüştür (Danneels, 2008).

6.3 Deneyim Sıklığının Etkisi

Deneyim sıklığı, dinamik yeteneklerin geliştirilmesini etkileyen önemli bir faktör olarak sunulmuştur. Eğer yöneticiler deneyimi çok hızlı bir şekilde, kısa sürede edinirlerse bu durum yöneticiler üzerinde bir bakı hissi yaratabilir; deneyimlerini faydalı öğrenmeye dönüştürmelerini engelleyebilir. Benzer şekilde, sık yaşanmayan bir deneyim de önceki deneyimden öğrenilenlerin unutulmasına neden olur; bilginin biriktirilmesine imkân vermez. Zamanlama ile satın alma performansı arasında U formu bir ilişki olduğunu öne süren bir çalışmaya göre çok sayıda ve kısa aralıklarla gerçekleştirilen satın almalar, yöneticilerin bu satın almalarından ders çıkarmalarını ve öğrendiklerini sindirmelerini kısıtlamıştır. Ancak çok seyrek satın almaların gerçekleştiği durumda da yöneticiler becerilerini geliştirmek için yeteri kadar fırsat bulamamışlardır. Pazar dinamizmi, deneyim sıklığının dinamik yeteneklerin geliştirilmesi üzerindeki etkisini belirlemektedir. Ortalama hızla değişen pazarlarda

dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde deneyim oldukça etkili olmakla birlikte hızlı değişen pazarlarda önemli olan hangi deneyimlerin edinilmesi veya unutulması gerektiğine hızlı bir şekilde karar vermektir (Eisenhardt ve Martin, 2000).

6.4 Stratejik Ortaklıklarda (*Strategic Alliance*) Bulunmanın Etkisi

Stratejik ortaklıkların; yenilik, yetenek geliştirme ve kaynak bütünleştirme gibi faydalar sayesinde dinamik yetenek geliştirmek için en iyi ve en hızlı seçenek olabileceğini öne sürülmüştür. Ortaklık süreçlerinde var olan dinamik yetenekler, uyarılma ve değişim özelliklerini içerir. Bu yeteneklerle yeni kaynaklar bütünleştirilerek dinamik yetenekler oluşturulur ve böylece firma için stratejik değer yaratılır. Dinamik yetenek geliştirme isteği muğlâklıkla paralel olarak değişir. Buna göre ortaklık kurulacak organizasyonda ne kadar çok muğlâklık söz konusu ise firma yöneticileri dinamik yetenek geliştirmek için o kadar istekli olacaktır. Ayrıca Chen ve meslektaşları, organizasyonel dinamik yeteneklerin üç aşamalı bir yaşam döngüsünden bahsetmektedir. Bunlar; oluşum, gelişim ve olgunluk aşamalarıdır. Ancak tüm yetenekler olgunluk aşamasına ulaşamazlar çünkü stratejik ortaklıklar gibi çevresel etmenler yeni dinamik yetenek yaşam döngülerinin oluşmasını tetikleyebilir. Böylece sürdürülebilir avantajın devamlılığı sağlanır (Chen ve diğ., 2009).

Zollo ve Winter (2002), stratejik ortaklık yönetimindeki yetkinliklerini geliştirmek için farklı yollar izleyen iki firma incelemiştir. İncelenen Hewlett Packard (HP) ve Corning firmalarının ikisi de stratejik ortaklık alanında son derece deneyimli ve karmaşık oyuncular olarak görülmektedir. Ancak iki firmanın yetenek geliştirme süreçlerini yönetme yöntemleri birbirinden tamamen farklı olmuştur. Corning, ortaklık uygulamalarının kodlanmasından kaçınmış ve bunun yerine deneyime dayanan öğrenme yoluna gitmeyi tercih etmiştir. HP ise stratejik ortaklıklardaki en iyi uygulamayı tespit etmek için çeşitli toplu öğrenme mekanizmalarına yatırım yapmaya karar vermiştir. Bunun için firma öncelikle tüm geçmiş ortaklıklarının bir veritabanını oluşturmuştur. Bunların her biri için de yazılı iş sonrası analizleri talep etmiştir. Ortaklık uygulamasından sorumlu olan uzman ekip, şirket içinde tüm HP yöneticilerine açık olan bir dizi seminerler düzenleyerek ortaklık yönetim uygulamalarının nüfuz etmesini sağlamışlardır. Böylece HP, davranışsal öğrenme mekanizmalarıyla (ortaklık uzmanlarından oluşan bir ekibin kurulması) bilginin

ifadelendirilmesi için bilinçli yatırımlar yapılmasını (düzenli bilgilendirme seansları) ve bilginin kodlanmasını (yazılı iş sonrası analizleri) bir arada uygulamıştır.

6.5 Üst Yönetimin Etkisi

Dinamik yetenekleri organizasyonel performansı arttırmak için bir araç olarak kullanma yaklaşımı, mevcut güçlü yanların tanınması ve bunların üzerine eğilinmesine dayanmaktadır. Bu güçlü yanlar organizasyonun içinde mevcut olsa dahi bunların teşhis edilmesi, harekete geçirilmesi ve yönetilmesi kolay değildir. Organizasyon içindeki bireyler, performans artışına hizmet edecek pek çok yeteneğe sahip olabilirler ancak bu yeteneklerin uygulanmasının sürekli teşvik edilmesi ve yönlendirilmesi ciddi anlamda bir liderlik çalışması gerektirmektedir. Yine karar verme yetkisi genelde üst yönetimde olduğu için dinamik yetenekleri geliştirme sorumluluğu üst yönetime aittir (Pablo ve diğ., 2007; Chen ve diğ., 2009).

7. DİNAMİK YETENEKLERİN ÖLÇÜLMESİ

Dinamik yeteneklerle ilgili deneysel çalışmalarda, veri toplamak için başvurulacak kaynaklar; vaka analizleri, anketler, saha araştırmaları ve arşiv bilgileri olmuştur. Bu veri kaynaklarından faydalanılarak dinamik yeteneklerin boyutları hakkında değerlendirmeler yapılabileceği öne sürülmüştür (Barreto, 2010).

Dinamik yeteneklerin ölçülmesinde niteleyici yöntemlerin kullanılması, dinamik yeteneklerin organizasyonların rutinlerinde ve süreçlerinde saklı olması gerçeğiyle tutarlı bulunmaktadır. Kalitatif çalışmalar hangi süreçlerin dahil olduğu, yönetimin rolü, çevre ile olan etkileşim gibi konularda detaylı tanımlamalar sunmaları bakımından avantajlı görülmüştür. Ayrıca organizasyonel yetenekler; belirsizliğin hâkim olduğu, niceleyici araştırma ile tanımlanamayacak bir durumda uzun yıllar içinde alınan küçük kararların ve faaliyetlerinin birikmesiyle oluşan karmaşık süreçlerin ürünüdür. Bu nedenle yeteneklerin doğası araştırılırken niceleyici yöntemlerin kullanılması daha uygun bulunmuştur. Öte yandan niceleyici çalışmalar, hangi faktörlerin etkili olduğu ve bu faktörlerin birbiriyle etkileşimleri gibi konularda daha kesin bilgiler sunmaları dolayısıyla daha güçlü konumdadırlar. Bununla birlikte yöntem konusunu tartışan araştırmacıların ortak fikri, dinamik yetenek uygulamalarına ışık tutması açısından -kalitatif veya kantitatif olsun- geniş bir zaman aralığını kapsayan (*longitudinal*) ve daha fazla sayıda çalışmaya ihtiyaç olduğudur (Katz ve diğ., 2003; Chen ve Jaw, 2009; Smith ve diğ., 2009).

İncelenen bazı dinamik yetenek çalışmalarında kullanılan ölçüm ifadeleri ve alındıkları kaynaklar Çizelge 7.1’de özetlenmiştir.

Çizelge 7.1 : İncelenen bazı dinamik yetenek çalışmalarında kullanılan ölçüm ifadeleri.

İncelenen dinamik yetenek	Ölçüm için kullanılan ifadeler/kavramlar	Kaynak
Teknolojik öğrenme ve stratejik esneklik	Teknolojik öğrenme: - İşsel öğrenme: Firmanın yıllık Ar-Ge yatırımlarının sektördeki toplam Ar-Ge yatırımlarına oranı (firmanın yıllık Ar-Ge harcamaları/ilaç endüstrisindeki toplam yıllık Ar-Ge harcamaları), patent sayısı - Dış kaynaklı öğrenme: Stratejik ortaklıkların sayısı, bilimsel bağlantılar (firmanın patentlerinde listelediği ortalama patent alıntı sayısı) Stratejik esneklik: - Sermaye bağımlılığı (net satışlar/toplam satışlar) - Sermaye yoğunluğu (Sermaye yoğunluğu fazla ise firma batık maliyetten kaçınmak için mevcut stratejilerine sadık kalacaktır ki bu da firmanın esnekliğini azaltacaktır.) - Reklam bağımlılığı: (reklam harcamaları/toplam satışlar) - Ar-Ge dağılım endeksi (Çeşitli alanlarda patentlere sahip olan bir firma sadece tek bir alanda patentleri bulunan bir firmaya göre daha esnek, çünkü farklı alanlara daha kolay yönelebilecektir ve farklı alanlardaki bilgileri daha başıyla bir araya getirebilecektir.) - Cari oran (dönen varlıklar/borçlar) (Cari oran yüksek olduğunda firma mali kaynaklarını hızla yeniden yönlendirebilecek esnekliğe sahip olacaktır.)	Bierly ve Chakrabarti, 1996
Yeniden düzenlenebilirlik ⁹ (<i>reconfigurability</i>)	- Pazar yönelimi - Pazar yönetimi ile pazar bilgisinin yaratılması, yaygınlaştırılması ve işlevselleştirilmesi; hazmetme kapasitesi ile bilginin elde edilmesi, asimilasyonu, dönüştürülmesi ve bilgidin faydalanılması; koordinasyon yeteneği ile kaynak tahsisi, görev ataması ve eşleme ve toplu akıl ile katkı sağlama, temsil etme ve birbiriyle ilişki içinde olma durumları incelenmiştir. Yeniden düzenlenebilirlik, bu kavramların bir fonksiyonu olarak ele alınmıştır.	Pavlou ve El Sawy, 2004
Dinamik yetenekler (genel)	- Pazarlama yetkinliği (yeni potansiyel pazarların değerlendirilmesi, yeni dağıtım kanallarının geliştirilmesi, yeni rakip ve müşterilerin araştırılması vb.) - Ar-Ge yetkinliği (yeni teknolojilerin öğrenilmesi, umut vadeden yeni teknolojilerin saptanması, yeni üretim süreçlerinin uygulanması vb.) - Pazarlama kaynakları birikimi (markanın yeni piyasalarda tanınması, yeni promosyon kaynakları veya becerileri vb.) - Teknik kaynak birikimi (yeni alanlarda teknolojik deneyim, yeni teknik alanlarda mühendislik becerileri, yeni üretim süreçleri vb.)	Danneels, 2008

⁹ Bu kavram, fonksiyonel yetkinliklerin çevresel koşullara daha uygun olan üstün yeni düzenlemelerini uygulama hünery olarak tanımlanmıştır.

Çizelge 7.1 (devam) : İncelenen bazı dinamik yetenek çalışmalarında kullanılan ölçüm ifadeleri.

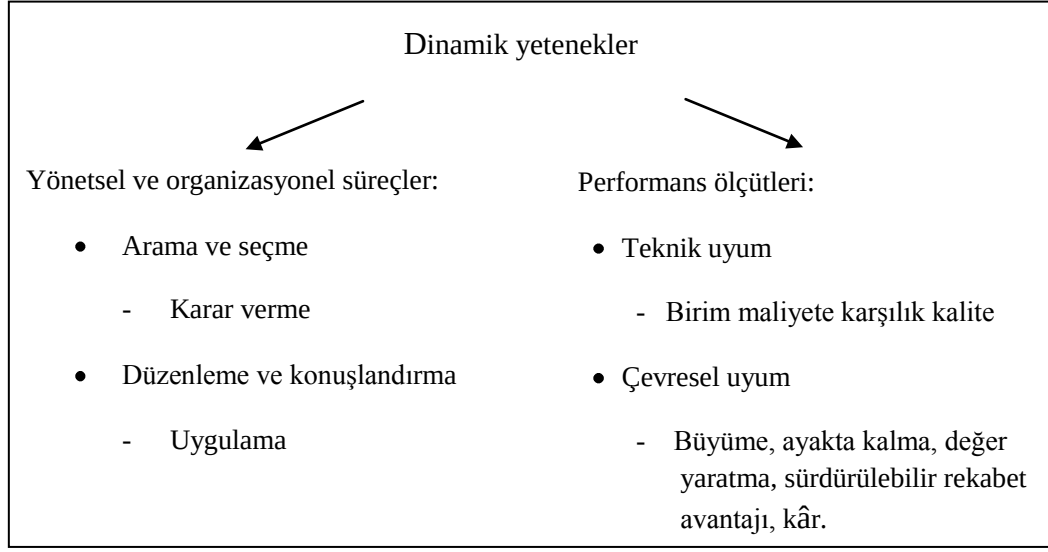
İncelenen dinamik yetenek	Ölçüm için kullanılan ifadeler/kavramlar	Kaynak
Dinamik yetenekler (genel)	• Organizasyonel ilişki sermayesi • İşbirlikçi organizasyonel öğrenme • Girişimcilik tetikteligi • İşbirlikçi yenilikçilik kapasitesi	Agarwal ve Selen, 2009
Uyumsal yetenek	• Piyasadaki değişimlere uygun hareket edebilme • Mevcut yetkinliğin endüstrideki değişimlere direnebilmesi • Mevcut yetkinliğin e-ticaret eğiliminin getirdiği zorluklara direnebilmesi Çalışmada Çin'in hızla değişen ve karmaşık olan gelişen ekonomisi incelenmiştir. Böylece bu tarz bir yapıda uyumsal yeteneklerin firmaların hayatta kalabilmesi için son derece önemli olacağı vurgulanmıştır.	Zhou ve Li, 2009
Dinamik yetenekler (genel)	• Kaynakları bütünleştirme yeteneği • Öğrenme yeteneği • Kaynakları yeniden düzenleme yeteneği	Wu, 2010

Bir başka görüşe göre dinamik yeteneklerin, yeteneğin bileşen faktörleri üzerinden ölçülebileceği öne sürülmüştür. Dinamik yetenekler için belirlenen bazı bileşen faktörler şunlardır: uyumsal yetenek, hazmetme yeteneği, yenilikçilik yeteneği, pazarlama potansiyeli, organizasyonel yenilik, organizasyonel öğrenme, organizasyonel esneklik ve stratejik yönetim faktörleri. Bu faktörler, dinamik yeteneklerin birincil özelliklerini ifade etseler de kendileri halen oldukça karmaşık kavramlardır ve bu nedenle dinamik yeteneklerin ölçülmesi yine oldukça zordur (Xiao ve diğ., 2008).

Barreto (2010) da yaptığı dinamik yetenekler tanımı doğrultusunda, dinamik yetenekleri ölçmek için bunları oluşturan boyutların (örn. kaynak temelini değiştirme eğilimi) nasıl ölçüleceğinin belirlenmesi gerektiğini öne sürmüştür. Yazara göre bu boyutların kendileri de birtakım kavramlardan (*construct*) oluşur ve bu alt kavramların da tanımlanması gerekir. Tanımlamalardan sonra dinamik yeteneklerin ölçülmesi için belirtilen dört boyutun basit toplamı alınabilir (her bir boyuta eşit ağırlık verilerek) veya her boyuta farklı ağırlık katsayıları verilerek doğrusal olmayan bir fonksiyon elde edilir.

Helfat ve diğ. (2007), dinamik yeteneklerin performanslarını belirlemede kullanılabilecek iki ölçüt tanımlamıştır. Bunlar, teknik uyum ve evrimsel uyum ölçütleridir.

Evrimsel uyum; bir dinamik yeteneğin bir organizasyonun kaynak temelini oluşturma, genişletme ve değiştirme yoluyla varlığını sürdürmesini ne ölçüde desteklediğini ifade eder. Bir dinamik yeteneğin evrimsel uyumunu etkileyen dört önemli faktör vardır. Bunlar; kalite, maliyet, pazarın talebi ve rekabettir. Evrimsel uyum, “yetenek firmaya ne kadar katkıda bulunuyor?” sorusunun cevabına göre saptanabilir. Teknik uyum ise bir yeteneğin, maliyetine oranla görevini ne kadar etkin bir şekilde yapabildiğini ifade eder. Bu nedenle teknik uyum faktörünün iki boyutu vardır. Bunlardan biri, yeteneğin kalitesi ile ilgili olup bu yeteneğin geliştirilme maliyetinden bağımsızdır. Diğer boyut ise yeteneğin geliştirilme ve o yetenekten faydalanılma maliyetidir. Teknik uyum, “yetenek görevini ne kadar iyi yapıyor?” sorusuna verilen cevap ile belirlenebilir (Helfat ve diğ., 2007).



Şekil 7.1 : Dinamik yetenekler: süreçler ve performans ölçütleri (Helfat ve diğ., 2007).

8. DİNAMİK YETENEKLERİN BELİRLENMESİ

Bu bölümde, organizasyonların sahip oldukları dinamik yeteneklerin belirlenmesi için önerilen iki temel yöntem incelenmiştir. Bunlar:

- I. Süreçlerin, varlıkların ve yolların incelenmesi (Teece ve diğ., 1997) ve
- II. Fırsat ve tehditleri teşhis edip yönetme kapasitesinin değerlendirilmesi (Teece, 2007)

yoluyla dinamik yeteneklerinin belirlenmesi yöntemleridir.

8.1 Yolların, Varlıkların/Konumların ve Süreçlerin İncelenmesi (I. Yöntem)

Teece ve diğ. (1997)'ne göre yetkinliklerin ve yeteneklerin özü, organizasyonel süreçlerin içinde saklıdır. Ancak bu süreçlerin içerikleri ve de rekabet avantajı sağlamak üzere sundukları fırsatlar, firmanın sahip olduğu varlıklarla ve yine firmanın geçmişinden bugüne kadar geçtiği yollarla şekillenir.

8.1.1 Yollar

Yol kavramı ile ifade edilen, firmanın önündeki stratejik alternatifler -ki bunlar geçmiş faaliyetlerin ve sahip olunan varlıkların bir fonksiyonudur- ve firmanın gelecekteki stratejik olasılıklarıdır. Yollar; firma içinde özellikli varlık konumlarını ve bunlar da süreçleri şekillendirir. Sonuç olarak bu süreçler dinamik yetenekleri oluşturur (Teece ve diğ., 1997; Butler ve Murphy, 2003).

Yol faktörü ile ilgili olarak iki kavramdan bahsedilmiştir. Bunlar, yol bağımlılığı ve teknolojik fırsatlardır.

- Yol bağımlılığı

Yol bağımlılığı; bir firmanın nereye gideceğinin, mevcut konumu ve önünde uzanan yolların bir fonksiyonu olduğunu ifade eder. Firmanın mevcut konumu ise o güne kadar geçtiği yollar ile şekillenmiştir. Bu sebeple firmanın geçmişi önemlidir. Geçmiş yatırımlar ve rutinler firmanın gelecekteki davranışlarını kısıtlar ya da destekler. Çünkü öğrenme süreçleri önceki eylemler ile yakından ilişkilidir;

denemeye, geri beslemeye ve geliştirmeye dayalıdır. Bununla birlikte dinamik yeteneklerin yol bağımlılığı ile olan ilişkisinin bazı özel durumlara özgü olduğu; her zaman geçerli olmadığı da savunulmuştur. Yine de böyle bir yol bağımlılığı ortaya çıktığında bazı firmaların deneyimleme bazılarının taklit etme yoluna gittikleri ve böylece bu firmaların performanslarının birbirinden farklılaşacağı düşünölmüştür (Teece ve diğ., 1997; Katzy ve diğ., 2003; Zott, 2003).

- Teknik fırsatlar

Bir endüstriyel faaliyetin ne kadar ileriye ve ne kadar hızla gidebileceği geçmişte izlenilen yolların yanı sıra ilgili alandaki teknolojik fırsatlara da bağılıdır. Bu fırsatlar tamamen dış kaynaklı olmayabilir. Bazı firmalar araştırmaları destekler ya da kendileri yürütür. Bu nedenle teknolojik fırsatların varlığının firmaya özgü olduğu söylenebilir (Teece ve diğ., 1997).

8.1.2 Varlıklar/Konumlar

Firmanın özgün varlıkları, o firmanın stratejik tavrını/durumunu belirleyen faktörlerden biridir. Bu özgün varlıklar firmanın rekabet avantajını belirler. Varlıklar; teknolojik, tamamlayıcı, finansal, yapısal ve kurumsal varlıklar ile itibar değeri ve organizasyonel sınırlar olarak gruplanabilir. Bazı varlık grupları aşağıda verilmiştir:

- Teknolojik varlıklar: Firmaya ve belirli bir göreve özgü olan Ar-Ge, üretim ve bilgi teknolojileri; benzersiz ve kopyalanması güç varlıklar olarak değeriendirilebilir.
- Tamamlayıcı varlıklar: Yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi veya bunların teslim edilme mekanizmaları, birtakım ilgili varlıkların kullanımına bağılıdır. Bunlar tamamlayıcı varlıklar olarak kabul edilir ve aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:
 - Bilgi temelli tamamlayıcı varlıklar: Müşteri sadakati, marka bilinirliği, hizmet ağı, hizmet kalitesi.
 - Bağıntısal tamamlayıcı varlıklar: Bayi sadakati, dağıtım ağı.
 - Kültür temelli tamamlayıcı varlıklar: Değerler ve normlar.
- Finansal varlıklar: Çoğu zaman firmanın yapabilecekleri bilançosunun durumuna bağılıdır. Bu nedenle finansal varlıklar önemlidir.

- Konumsal varlıklar: Firmanın konumu, ürün ve hizmeti düşük maliyetle üretme ve dağıtma hünerini etkileyebilir (Teece ve diğ., 1997; Butler ve Murphy, 2003).

8.1.3 Süreçler

Süreçler, firmadaki mevcut uygulamanın ve öğrenme sürecinin mekanizmasını tarif eder. Organizasyonel süreçlerin üç rolü vardır: koordinasyon-bütünleştirme, öğrenme ve yeniden düzenleme/dönüştürme (Teece ve diğ., 1997).

8.1.4 I. Yöntem için bir uygulama örneği

Butler ve Murphy (2003)'nin niteleyici, yoruma dayalı ve vaka analizi temelli çalışmasında, Avrupa'daki orta ölçekli yazılım firmalarında dinamik yeteneklerin geliştirilmesi incelenmiştir. Bu incelemede, Teece ve diğ. (1997)'nin dinamik yeteneklerin yollar, süreçler ve varlıklar temelinde şekillendiğine dair yaklaşımı benimsenmiştir.

Yolların, varlıkların ve süreçlerin incelenmesi sırasında aşağıdaki sorular temel alınmıştır:

➤ Firmadaki, yeteneklerin ve kaynakların gelişimine yol açan temel kilometre taşları nelerdir? — *yollar*

Bu soruyu cevaplamak üzere tarihsel bir yol analizi (belirli bir faaliyete –Ar-Ge gibi- ve bunun ürünlerine/hizmetlerine odaklanılarak) hazırlanmış; yol bağımlılığı ve teknik fırsatlar göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca bu süreçte firmanın ortaklık yaptığı kurumlar, fon sağladığı kaynaklar ve bazı temel müşterileri de analize dahil edilmiş; bu elemanlardan oluşan bir sistem resmedilmiştir. Firmanın Ar-Ge faaliyetlerine fon bulurken hangi hünerlerinin etkili olduğu da yorumlanmıştır. Örneğin firmanın Avrupa'daki iş ilişkilerinin bu konuda payının büyük olduğu görüşüne varılmıştır.

➤ Firmanın, firmaya özgü somut ve soyut varlıkları nelerdir? — *varlıklar/konumlar*

Firmanın finansal (nakit akışı), teknolojik (belirli bir teknolojiyi geliştirme araçları gibi), konumsal (incelenen firmanın ana firmasıyla yakın konumda bulunmasının, profesyonel ilişkiler açısından faydalı olduğu yorumlanmıştır) ve tamamlayıcı

varlıkları belirlenmiştir. Tamamlayıcı varlık olarak IT çalışanlarının bilgi birikimleri ele alınmıştır. Bu bilgi ve becerilerin neler olduğu belirlenirken de içerik analizi yapılmış ve firmadaki çalışanlarla görüşülmüştür.

➤ Firmaya özgü hangi organizasyonel ve yönetsel süreçler, bu sektördeki firmaların –bu firmada olduğu gibi- başarısını karakterize eder? — *süreçler*

Literatür araştırması sonuçlarına göre organizasyonlardaki IT yeteneklerinin yönetsel ve teknik yetkinliklere bağlı olduğu görülmüştür. İncelenen firmanın yöneticisi de benzer şekilde, kendisinin teknik; ortağının da yönetsel konulardaki becerikliliğinin firma başarısında etkili olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca firmadaki gelişme ortamının çalışanların gelişimine katkıda bulunduğu görülmüştür.

Çalışmada gözlemlenen bazı IT dinamik yetenekleri aşağıda listelenmiştir (Butler ve Murphy, 2003):

- Hem iş dünyasında hem de akademik alanda iş ortaklıkları kurmak ve bunları uzun süre korumak,
- Yeterli miktarda fonu güvence altına alıp yenilikçi yazılımlar geliştirmede kullanabilmek,
- Farklı IT platformları için uygulamalar geliştirebilmek ve
- Yeni IT becerilerini hızlı bir şekilde edinebilmek ve uygulayabilmek.

8.2 Fırsat ve Tehditleri Teşhis Edip Yönetme Kapasitesinin Değerlendirilmesi (II. Yöntem)

Teece (2007), dinamik yetenekleri:

1. Fırsat ve tehditleri sezme (*sensing*) ve bunlara şekil verme,
2. Fırsatları yakalama/değerlendirme (*seizing*) ve
3. Genişleme, koruma, bütünleştirme, soyut ve somut aktifleri yeniden düzenleme/dönüştürme (*reconfiguring/transforming*) yoluyla rekabetçiliği koruma

kapasiteleri olarak gruplandırmıştır.

Dinamik yetenekleri yetkinliklerden farklılaştıran, mevcut yetkinlikleri adapte etme ve geliştirme hünerleridir. Bu hüner, üst düzey yöneticilerin iki kritik görevi başarma hünerine büyük önem atfeder. Bunlardan ilki, rekabetçi çevrelerindeki değişimleri (teknoloji, rekabet, müşteri ve yasal düzenleme alanlarındaki potansiyel değişimler)

doğru şekilde sezmektir. İkinci olarak, üst düzey yöneticiler firmalarının hem soyut hem somut varlıklarını yeniden düzenleyerek bu değişimleri, yani fırsatlara ve/veya tehditlere cevap verebilmeli ve böylece değişen koşullara uyum sağlayabilmelidirler. Firmanın, gerekli kaynaklara ve yetkinliklere sahip ancak dinamik yeteneklerden yoksun olması durumunda kısa dönemli başarı elde edebileceği fakat değişim karşısında bu başarısının uzun soluklu olamayacağı ileri sürülmektedir (Harreld ve diğ., 2007).

8.2.1 II. Yöntem için bir uygulama örneği

Harreld ve diğ. (2007)'nin yaptığı vaka çalışmasında, IBM'in dinamik yeteneklerinin belirlenmesinde firmanın fırsatları ve tehditleri fark edip buna göre harekete geçme kapasitesi değerlendirilmiştir.

- Problemin belirlenmesi/mevcut durumun analizi:

Vaka çalışmasında, IBM'in genel müdürü tarafından belirlenen problemlerin (maliyetlerin artmış olması, müşteri ile temasın kaybedilmesi, firmanın merkezilikten çok uzaklaşması ve çok uzun süre aynı stratejiye bağlı kalması) temel nedeni olarak firmada stratejilerin uygulanışı gösterilmiştir.

- Benimsenen yaklaşım:

IBM, müşteri ihtiyaçlarını göz önüne alarak pazarın yeni bir alana yöneldiğini fark etmiş ve bunun üzerine mevcut iş alanını terk edip yeni bir iş alanına girme kararı almıştır. Bu sırada firmanın temel yetkinlikleri de gerçekçi bir biçimde değerlendirilmiş ve IBM'in odaklandığı becerilerden daha farklı becerileri gerektiren bir başka iş alanının da terk edilmesine karar verilmiştir.

- Dönüşümün gerçekleştirilmesi:

Mevcut strateji değerlendirme sürecinin eksiklikleri ve piyasadaki koşullar değerlendirildikten sonra, stratejilerin IBM ile nasıl daha ilişkili hale getirilebileceği düşünülmüştür. Sonuç olarak "IBM İş Liderlik Modeli" geliştirilmiştir. Bu model, 'stratejik anlayış' ve 'stratejik uygulama' süreçlerini kapsamaktadır. Stratejik anlayış süreci (stratejik amaç, piyasa hakkındaki görüş, yenilik odaklılık ve iş tasarımı), sistematik olarak *fırsatların belirlenmesi* için; stratejik uygulama süreci de (insan, kültür ve süreç düzenlemeleri) *fırsatların yakalanması* için tasarlanmıştır. Bu anlamda, IBM İş Liderlik Modeli (fırsatları fark etme ve yakalama ile ilgili) iki temel

dinamik yeteneği yansıtmaktadır (Çizelge 8.1). Bu model, mevcut ve istenilen performans arasındaki performans boşluğunu veya mevcut durumda elde edilen sonuçlar ile yeni bir iş tasarımı ile elde edilebilecek sonuçlar arasındaki fırsat boşluğunu gösterir. Genel müdürler bu boşlukları finansal ölçütler ve belirli bir zaman aralığı temelinde tanımlarlar. Boşlukların kapatılması, hem stratejik anlayış hem de stratejik uygulama gerektirir. Stratejik anlayış sayesinde fırsatlar ve tehditler değerlendirilir; stratejik uygulama ile piyasada istenen sonuçların elde edilmesi için gerekli yetenekler geliştirilir (Harreld ve diğ., 2007).

Çizelge 8.1 : IBM’de tespit edilen dinamik yetenekler (Harreld ve diğ., 2007).

Stratejik Faktörler	Fırsatları ve/veya Tehditleri Sezme	Fırsatları ve/veya Tehditleri Yönetme
Teknoloji ekibi	X	
Strateji ekibi	X	
Bütünleştirme ekibi	X	X
Derinlemesine araştırma	X	
Yeni gelişen iş fırsatları		X
Stratejik liderlik forumları		X
Kurumsal yatırım fonu		X

9. GELİŞTİRİLEN DİNAMİK YETENEK BELİRLEME MODELİ

Bu bölümde, Teece (2007)'nin dinamik yetenekler yaklaşımı (II. Yöntem) temel alınarak ve bu yaklaşım; literatürdeki sezme, yakalama ve yeniden düzenleme yetenekleriyle ilgili yöntemsel çalışmalardan (Hoyt ve diğ., 2007; Treur, 2008; Ellonen ve diğ., 2009; Bérard ve Delerue, 2010) elde edilen verilerle bütünleştirilerek geliştirilen bir dinamik yetenek belirleme modeli sunulmuştur. Geliştirilen dinamik yetenek belirleme modeli, firmaların varsa dinamik yeteneklerinin farkına varmalarına ve bu yeteneklere eğilerek onları geliştirmelerine; yoksa da yine bu yetenekleri elde etmek için harekete geçmeleri gerektiğini idrak etmelerine imkân verecektir.

9.1 Modelin Temelleri

Teece (2007)'ye göre dinamik yetenekler “sezme, yakalama ve yeniden düzenleme süreçleri” olmak üzere üç sürece ayrıştırılabilir ve bu üç temel süreç, dinamik yeteneklerin yapı taşlarıdır. Eğer firma sezme yeteneğinden yoksunsa veya bu yeteneği zayıf ise o firma için dinamik yeteneklerden söz edilemez. Bununla birlikte, sezme yeteneği iyi şekilde icra ediliyor olsa da firmanın yakalama yeteneği yoksa yine firmada dinamik yeteneklerin olmadığı söylenebilir. Çünkü firma bir fırsatı seziyor ancak onu yakalayamıyorsa değişen çevreye uyum sağlayamaz. Sonuç olarak firmaların hızla değişen bir çevreye uyum sağlayabilmesi için bu üç temel sürece sahip olması gerekir. Dinamik yeteneklerden söz edilebilmesi için bu süreçlerin aynı zamanda yönetim uygulamalarıyla bütünleşmiş olmaları da gerekir (Treur, 2008).

9.1.1 Sezme yeteneği

“Sezme” kavramı, teknoloji ve piyasa konusundaki fırsatları ve tehditleri tanımlamakla ve değerlendirmekle ilgilidir. Bu kavram sadece çevredeki fırsatları algılamak anlamına gelmez; bunların şekillendirilmesini de içerir. Fırsatları ve tehditleri sezme hüneri, organizasyon içindeki Ar-Ge ve iş geliştirme süreçlerine dayanır (Labbe ve diğ., 2008; Ellonen ve diğ., 2009).

Sezme faaliyeti tarama, araştırma ve keşfetmeyi gerektirir. Bu faaliyet, strateji oluşturma süreci, teknolojik değişimleri takip etmeye tahsis edilmiş kaynaklar ve yeni fırsatların tartışıldığı forumlar gibi birtakım kaynakları ve rutinleri içerir. Sezme yeteneği ayrıca tartışmaları teşvik eden açık bir kültürü, üst düzey yöneticilerin hem zaman hem de bütçe ayırarak uzun dönemli düşünceleri desteklemelerini ve keşif konusunda çalışanları teşvik edecek bir yönetici ekibi de gerektirir (Tushman ve O'Reilly, 2007).

Hızla değişen, küresel ve rekabetçi çevrelerde tüketici ihtiyaçları, teknolojik fırsatlar ve rakip faaliyetleri sürekli değişim halindedir. Yeni girişimcilerin varlığı, sektördeki mevcut firmaların olası bir fırsattan faydalanması halindeki kârı da riske sokar. Yeni fırsatları fark etmek; tarama, yaratma, öğrenme ve yorumlama faaliyeti olarak düşünülebilir. Bu faaliyetin tamamlanması için araştırma alanına yatırım yapmak gereklidir (Teece, 2007).

Fırsatlar iki tip faktör sayesinde tespit edilebilir:

- Mevcut bilgiye erişim yollarının farklılaşması ve
- Yeni bilgiler yoluyla fırsat yaratılması (Teece, 2007).

Fırsatları tanımlamak ve onlara yön vermek, onları şekillendirmek için firmalar gerek yerel gerekse uzak pazarları sürekli araştırmak ve takip etmek zorundadır. Bu doğrultuda sadece araştırma faaliyetlerine yatırım yapmak yeterli değildir; henüz belirginleşmemiş örtülü talebi de algılamak, endüstrinin nasıl ve ne yönde geliştiğini ve tedarikçilerle rakiplerin buna nasıl tepki verdiklerini görüp analiz edebilmek de gereklidir. Bununla birlikte, *ilgi* firma içi önemli bir kaynaktır ve bu kaynağın doğru araştırma konularına yönlendirilmesi yerinde olacaktır. Bunun için firmanın geliştirdiği stratejiler bir filtre görevi görmeli ve böylece her fırsat ya da tehdit dikkate alınarak ilgi dağıtılmamalıdır. Fırsat doğduğunda yöneticiler ve girişimciler bu yeni gelişmeyi nasıl yorumlayacaklarını, hangi kitleyi hedefleyeceklerini, hangi teknolojiyi geliştireceklerini ve hangi rakibin nasıl tepki vereceğini belirlemelidir (Teece, 2007).

Fırsat yaratma veya keşfetme, bilgiye erişimi ve bu bilginin yorumlanıp yönlendirilmesini gerektirir. Tablolar, müşteri şikâyetleri, yeni bir buluş haberi veya fuarlardaki müşteri görüşmeleri bu bilginin kaynağını teşkil edebilir. Bu şekilde elde edilen bilgi belirli bir süzgeçten geçirilerek bir teknolojinin, pazarın ya da müşteri

ihtiyacının nasıl gelişebileceği yönünde öngörude bulunmaya yardımcı olabilir. Dolayısıyla sezme sürecinde öğrenme, yorumlama ve yaratıcı faaliyetler söz konusudur. Üst yönetim öngörülerde bulunmalı ve bu öngörüler orta kademe yöneticiler veya planlama birimi tarafından devamlı güncellenmelidir. Aksi halde firma, rakiplerinin gördüğü fırsatları kaçırabilir (Teece, 2007).

Merkezi sistemden uzaklaştıkça pazardaki ve teknoloji ile ilgili gelişmelere karşı hazırlıksız yakalanma riski de azalır. Çünkü bilginin hiyerarşik düzeyde yukarı ve aşağı ilerlemesi sırasında iletişim güçleşecek ve bilginin aktarımı gecikebilecektir. Burada yönetimin zamanında bilgilendirilememe tehlikesi (yönetimin izolasyonu) söz konusudur. Tepe yönetimin, daha alt kademelerdeki ve firma dışındaki gelişmelerden haberdar edilmesinin sağlanması gerekir (Teece, 2007).

9.1.2 Yakalama yeteneği

Bir fırsatı tespit etmek ile o fırsattan faydalanmak farklı yetenekleri gerektirir. Sezme ve yakalama yeteneklerinin farkı burada belirginleşmektedir (Tushman ve O'Reilly, 2007).

“Yakalama” kavramı, bir fırsatı hedef almak için ve bundan yarar sağlamak üzere kaynakların seferber edilmesine ilişkin yönetsel hüneri ifade eder (Labbe ve diğ., 2008; Ellonen ve diğ., 2009).

Piyasa veya teknoloji ile ilgili yeni bir fırsat hissedildiğinde, yöneticilerin stratejik seçimler yapmaları ve yatırım gerekliliklerini araştırmaları gerekir. Bu durum dört farklı sürece bağlıdır: iş modelini seçmek, kurumsal sınırları seçmek, karar verme protokollerini tanımlamak ve bağlılık yaratmak. Bağlılık yaratmak liderin hedefleri, değerleri ve beklentileri ifade edebilmedeki başarısına ve çalışanları motive edebilmesine bağlıdır (Labbe ve diğ., 2008).

Fırsatları yakalamak; doğru kararı vermek ve uygulamaya geçmekle ilgilidir. Bazıları bunu *stratejik kavrayış* ve *stratejik uygulama* olarak ifade eder. Bu faaliyet liderlerin kaynak tahsisi ve zamanlama konularında karar vermelerini gerektirir ve stratejik hedeflerle ilgili üst yönetimde bir fikir birliği yaratma sürecini içerir. Bu yetenek olmadan firma fırsatları ve tehditleri algılıyor olabilir ancak bunlar karşısında zamanında harekete geçemeyebilir (Tushman ve O'Reilly, 2007).

Yeni bir fırsat sezildiğinde bu fırsata yönelik yeni ürünler, süreçler veya hizmetler ile harekete geçilmelidir. Bunun için de geliştirme ve ticarileştirme faaliyetlerine yatırım yapılması zorunludur. Bir fırsatın hedef alınması; teknolojik yetkinliklerin ve tamamlayıcı varlıkların geliştirilmesini ve daha sonra, fırsat iyice belirginleştğinde, belirli teknolojilere ve tasarımlara ciddi anlamda yatırımların yapılmasını içerir (Teece, 2007).

9.1.3 Yeniden düzenleme/dönüştürme yeteneği (tehditlerin yönetilmesi)

“Yeniden düzenleme/dönüştürme” kavramı, organizasyonun ve piyasalarının yeniden şekillendirilmesi anlamındadır. Bu kavram, bir önceki aşamada (yakalama süreci) alınan stratejik kararların uygulanması için varlıkların, kaynakların ve yapıların düzenlenmesi hünerini ifade eder (Labbe ve diğ., 2008; Ellonen ve diğ., 2009).

Yeniden düzenleme yeteneği, yeni ürünler ve teknolojiler yaratmak üzere farklı kaynaklardan edinilen bilgilerin bir araya getirilmesine ilişkin organizasyonel bir hünerdir. Dinamik yetenekler perspektifinden bakıldığında yeniden düzenleme, organizasyonlar arası ağları yenilemek yoluyla mevcut yeteneklerden yaratıcı birleşimler elde etmek üzere toplu çalışmaların yapılmasını gerektirir. Bu nedenle değişim ve dönüşüm kültürünün organizasyonun sosyal dokusunda mevcut olması gereklidir ki yeniden düzenleme yolundaki çalışmalar desteklenebilsin. Bu açıdan bakıldığında bir firma, sürekli olarak yeniden düzenleme faaliyetleri arayışında bulunarak yeniden düzenleme yeteneğini geliştirebilir (Hawass, 2010).

Fırsatların tanımlanması, ürün ve teknoloji özelliklerinin belirlenmesi, iş modelinin tasarlanması ve finansal kaynakların yatırım için tahsis edilmesi (sezme ve yakalama süreçleri); firmanın büyümesi ve kârlılığının artması sonucunu getirecektir. Bu kârlı büyümenin sürdürülebilir olması; organizasyon büyürken ve teknolojilerle piyasalar değişirken varlıkların ve organizasyonel yapıların yeniden düzenlenebilmesine bağlıdır. Çünkü yetkinlikler belirli bir zaman için rekabet avantajı sağlayabilirler ancak uzun dönemli başarı için liderlerin kesinlikle kaynaklarını olgunlaşma ve düşüş evrelerindeki iş alanlarından, gelişen iş alanlarına doğru yönlendirmeleri gerekir. Sürdürülebilir kârlı büyümenin anahtarı, piyasa ve teknoloji değişim gösterirken varlıkların ve organizasyonel yapıların yeniden düzenlenmesi ve bir araya getirilmesi hüneridir. Bu durum, “*varlık orkestrasyonu*” ifadesi ile

tanımlanmıştır. Varlık orkestrasyonunu destekleyen yetenekler ise şunları içermektedir (Teece, 2007; Tushman ve O'Reilly, 2007):

- Üst yönetimin uzun dönemli projelere kaynak ayırma konusunda istekli olması,
- Organizasyonel sistemler tasarlama hüneri,
- Bağımlı özelleşmiş (*co-specialized*) varlıkların avantajını yakalamak için organizasyonel birimler arasında bütünleşmeleri mümkün kılacak teşvikler, yapılar ve bu birimlere uygun çalışanların atanması.

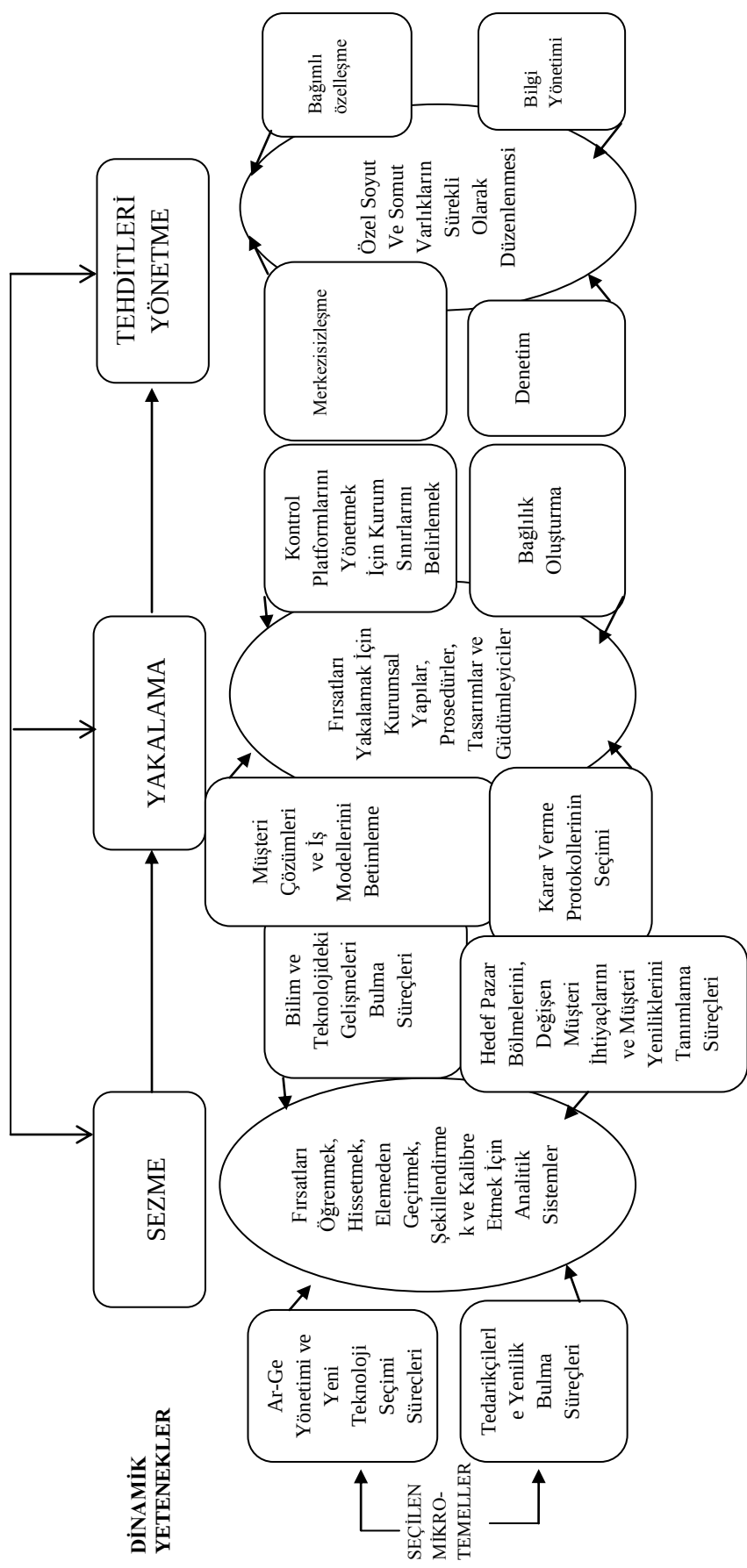
Yukarıda sözü geçen “bağımlı özelleşmiş varlık”, tamamlayıcı varlıkların bir alt grubudur. Tamamlayıcı varlıklar genellikle yapılan yeniliklerin ve yeni teknolojilerin ticarileştirilmesinde kullanılan varlıklardır. Tamamlayıcı varlıklara örnek olarak üretim yetenekleri, satış uzmanlığı, marka ismi, dağıtım kanalları ve müşteri ilişkileri gösterilebilir. Tamamlayıcı varlıklar için üç gruptan söz edilebilir: genel varlıklar, özelleşmiş (*specialized*) varlıklar ve bağımlı özelleşmiş varlıklar. Genel varlıklar, herkese açık ve erişilmesi kolay olan varlıklardır. Özelleşmiş varlıklar ise değerinde bir kayba uğramadan başka bir alanda kullanılması mümkün olmayan varlıklardır. Özelleşmiş varlıklara örnek olarak tedarikçi ile ilişkiler, marka ismi, patentler, ülkesel koşullar, Ar-Ge, dağıtım, pazarlama vb. gösterilebilir. Bağımlı özelleşmiş varlıklarda ise bir varlığın değeri; diğer varlıklarla birlikte kullanımının bir fonksiyonudur. Bunlar; alınıp satılmaları kolay olmayan, özgün varlıklardır ve bu nedenle rakipler tarafından elde edilmeleri zordur. Elde edilmeleri halinde dahi rakibin sahip olduğu tamamlayıcı varlıkların farklılığına bağlı olarak bağımlı özelleşmiş varlıkların kullanıldıklarında sahip olacağı değer de farklı olacaktır. Bağımlı özelleşmiş varlıklar ile farklılaştırılmış ürünler elde edilebilir ve maliyette tasarruf sağlanabilir. Özelleşmiş varlıklarda yenilik ile tamamlayıcı varlık arasında tek taraflı bir bağımlılık söz konusu iken bağımlı özelleşmiş varlıklar için çift taraflı bir bağımlılıktan bahsedilir. İki kaynak arasında bağımlı özelleşme durumu söz konusu ise bu iki kaynağın tek başlarına iken sahip oldukları değer, birlikte kullanıldıklarında sahip oldukları değerden daha az olacaktır (Helfat ve Lieberman, 2002; Augier ve Teece, 2006; Dedrick ve diğ., 2009, Suzhang, 2009; Pries ve Guild, 2010).

Bağımlı özelleşmiş varlıklara örnek olarak maden ağı ve kömür yakmalı elektrik üretim tesisi ilişkisi gösterilebilir. Elektrik üretim tesisi maden ağına kurulduğunda, maden ağından kömür elde etmekle ilgili sözleşmesel bir risk söz konusudur. Uzun dönemli sözleşmeler, maden sahiplerinin kömürü bu kömüre bağımlı olan elektrik üretim tesisine daha yüksek fiyatlara satmasına karşı yeterli korumayı sağlıyor olabilir de olmayabilir de. Maden sahipleri kömürlerini küresel pazarlarda satabiliyorsa elektrik üreticisi tesise bağımlı olmadıkları düşünülebilir. Ancak elektrik üretim tesisi, aynı ya da benzer kalitedeki kömürü aynı fiyata başka bir madenden satın alamıyorsa ve söz konusu kömür madeni de elindeki kömürü aynı fiyatla başka bir tesise satamıyorsa burada bağımlı özelleşme durumu söz konusudur denir. Güncel bir örnek olarak ise iPod ve Apple Store ilişkisi gösterilebilir. iPod için Apple Store bir bağımlı özelleşmiş varlıktır. Çünkü iPod'un bir dağıtım kanalına, Apple Store'un ise çok satacak bir ürüne ihtiyacı vardır. Bu şekilde bu iki varlık birbiriyle ortak bir bağımlılık içindedir (Augier ve Teece, 2006; Dedrick ve diğ., 2009).

Firmanın girişimcilik seviyesinin yüksek olması, fırsatları erken dönemde fark etmesini destekler. Bu tarz firmalar faaliyetleri ile fırsat da yaratırlar. Bu fırsatlardan faydalanmak için ise genellikle varlık temellerini yeniden düzenlemeleri gerekir. Fırsatlardan istifade etmek için yeni süreçler, iş modelleri, tamamlayıcı varlıklar ve yöntemler gereklidir. Yeniden yapılandırma süreçleri ve yeni organizasyonel uygulamaların gerçekleştirilmesi firmanın performansını artırır. Yeni organizasyonel stratejilerin aktif ve etkili bir şekilde uygulanmasıyla üretkenlik artar ve değişen çevrenin gerekliliklerine uygun olarak varlık temeli düzenlenir. Araştırmalar, yeni insan kaynakları yönetim uygulamalarının organizasyonel esnekliği arttırdığını ve üretkenlik ve yenilikçilik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Buna göre değişen çevrenin ihtiyaçlarına göre aktif bir şekilde yeni stratejiler, yöntemler ve süreçler uygulayan firmaların, pasif olan rakiplerine göre daha başarılı olmaları beklenir. Bununla birlikte varlık temelini yeniden düzenleme açısından aktif olmak, her zaman etkili olmak anlamına gelmez. Bu nedenle sadece yeniden düzenleme faaliyetlerinin sayılarına bakılarak organizasyonel değişim uygulamalarının başarısı hakkında bir değerlendirme yapılamaz. Değişim yönetiminde, bazı organizasyonel faktörler (uygulamalar, yönetimin tutumu, değerler

ve organizasyon yapısı vb.) arasındaki etkileşim de başarıyı etkileyebilir (Jantunen ve diğ., 2005).

Son olarak, Ford firmasının örneğine bakılarak yeniden düzenleme kavramının ne ifade ettiği vurgulanabilir. Henry Ford, otomobili icat etmemiştir. Bunun yerine Ford firması; değerli bilgileri, bileşenleri ve farklı endüstrilerden yaratıcı bireyleri bir araya getirerek bir otomobili yaratmak için gereken keşifçi birleşimi bulmuştur (Hawass, 2010).



Şekil 9.1 : Dinamik yeteneklerin temelleri ve iş performansı (Teece, 2007).

9.2 Dinamik Yetenek Belirleme Modeli

Geliştirilen modelde dinamik yeteneklerin belirlenmesi için firmanın veya ele alınan bir bölümünün:

- Fırsatları sezme,
- Fırsatları yakalama ve
- Fırsat yakalandıktan sonra, rekabet avantajının/başarının sürdürülebilir kılınması için iç ve dış kaynaklarını yeniden düzenleyerek tehditlere karşı kendisini savunma

yeteneğinin/kapasitelerinin değerlendirilmesi esas alınmıştır. Bu kapasitelerin değerlendirilmesi için üç ayrı şablon oluşturulmuştur. Şablonların her birinde:

- İlgili yeteneğin (sezme, yakalama ve yeniden düzenleme yetenekleri) belirleyici faktörleri, bu faktörlerin açıklamaları ve örnekleri,
- Firmanın/bölümün söz konusu yeteneğe sahip olup olmadığını ve sahip ise bu yeteneğin ne ölçüde gelişmiş olduğunu belirlemeye yönelik sorular ve
- Sorulara verilen cevapların değerlendirilmesinde referans alınacak puanlandırılmış ifadeler

yer almaktadır. Uygulamada şablonlardaki faktörlere ilişkin sorulara alınan cevapların (1) puan ile puanlandırılmış ifadelere uygunluğunun saptanması, firmanın/bölümün söz konusu yeteneğe sahip olmadığını bir işareti olarak yorumlanacaktır. Benzer şekilde cevapların beş (5) puan ile puanlandırılmış ifadelere uygunluğunun saptanması da firmanın/bölümün dinamik yetenekleri olduğunu gösterecektir. Değerlendirme ifadeleri arasında, orta değer olarak belirlenen üç (3) puan ise ilgili yeteneğin firmada/bölümde mevcut olduğunu ancak bu yeteneğin dinamik olmadığını ifade edecektir.

10. DİNAMİK YETENEK BELİRLEME MODELİNİN UYGULANMASI

Dinamik yetenek belirleme modelinin uygulanması için Dijital Platform İletişim Hizmetleri A.Ş. firmasında, STB & CA Bölümündeki STB Ürün ve Teknolojileri biriminde (buradan sonra STB birimi olarak bahsedilecektir) bir vaka çalışması yapılmıştır. Çalışma sırasında bölüm-birim yöneticileri ve birim çalışanları ile yapılan yüz yüze görüşmelerde geliştirilen dinamik yetenek belirleme modeli kapsamındaki şablonlarda yer alan sorular tartışılmıştır. Bu sorulara bölüm çalışanları tarafından verilen, örnekler ile zenginleştirilmiş cevaplar temel alınarak ve şablonlardaki değerlendirme ifadeleri göz önünde bulundurularak STB birimdeki dinamik yeteneklerin varlığı araştırılmıştır.

10.1 Uygulamanın Yapıldığı Firmanın Tanıtımı

Dijital Platform İletişim Hizmetleri A.Ş dijital televizyon yayıncılığı sektöründe Türkiye'ye hizmet vermek amacı ile 1999 yılında kurulmuştur ve 2000 yılından beri üyelerine hizmet vermektedir. DIGITURK firmanın marka ismidir (bu çalışmada da firmadan bahsedilirken bu isim kullanılacaktır). DIGITURK, bünyesindeki çok sayıda televizyon, radyo, müzik ve interaktif kanalını, dijital görüntü ve ses kalitesiyle üyelerine ulaştırmaktadır.

DIGITURK 2000 yılında EUTELSAT uydusu üzerinden, 2004 yılında ise buna ek olarak TURKSAT üzerinden yayın yapmaya başlamıştır. Ancak DIGITURK'ün asıl aboneleri EUTELSAT üzerindedir ve DIGITURK, EUTELSAT uydusunda 190 civarında kanal ile yayın yapmaktadır. 2007 yılına gelindiğinde ise daha önce sadece SD¹⁰ yayını yapmakta olan firma, HD¹¹ yayınına da başlamıştır.

DIGITURK sadece Türkiye'de değil EUTELSAT ya da TURKSAT uydusunu gören dünyanın çeşitli yerlerinde de abonelere sahiptir. Firma Avrupa, Türkiye, Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Batı Asya bölgeleri gibi geniş bir kapsama bölgesine hitap etmekte; uydunun kapsama alanı olan bu bölgelerden abone kabul edebilmektedir.

¹⁰ SD: standart çözünürlük (*standard definition*)

¹¹ HD: yüksek çözünürlük (*high definition*)

DIGITURK ayrıca Amerika’da internet üzerinden yaptığı yayın ile buradan da abone edinmektedir. Firma Türkiye’de de internet üzerinden bilgisayar kullanıcılarına yönelik abonelik hizmeti vermektedir ancak yine de abonelerinin önemli bir çoğunluğu uydu üzerinden yayın izleyen kullanıcılardır.

YÖNETİM KURULU BAŞKANI			
YÖNETİM KURULU BAŞKANLIK OFİSİ			
Kurumsal İletişim		Uluslararası projeler	
İÇ HİZMETLER	FİNANS	İÇERİK	ÜGO
• Org. Gelişim • Personel Yönetimi • Satın alma, Lojistik • Yönetimi ve İdari İşleri	• Genel Muhasebe • Hazine • Tahsilât ve Risk Yön. • Fin. Raporlama, Yatırımcı İliş. ve Denetim	• İçerik & Alımlar • Kreatif Stüdyo • Yayın Yönetim • Web İçerik & Dergi Yönetimi • İç Yapım Kanallar	• Bilgi Teknolojileri • STB & CA • Yayın Merkezi (<i>head end</i>) • Yeni İş Geliş. • Usulsüzlük ve Yasa dışılık
LİG TV			
• Spor Servisleri • Teknik Yönetim	• İçerik Yönetim • Program & Yayın		
SATIŞ & PAZARLAMA		MEDYA PAZARLAMA	
• Yeni Üye Kazanım • CRM & Gelir ve Kârlılık • Marka İletişimi • Raporlama • Stratejik Planlama & Müşteri Öngörüsü • Yeni Medya	• Satış • Batı Ulusal Satış • Doğu Ulusal Satış • Satış Geliştirme • Teknik Servis	• Film, Dizi ve Tematik Kanallar Satış • Spor Kanalları Satış • TV olmayan (<i>non-TV</i>) Kanallar Satış • Pazarlama • Yeni Medya Pazarlama • Operasyon	

Şekil 10.1 : DIGITURK’ün organizasyonel yapısının gösterimi (DIGITURK kurumsal internet sitesinden alınmıştır).

10.1.1 Firmanın iş modeli

DIGITURK, uydu üzerinden dijital ve şifreli yayın yapmaktadır. Bu dijital ve şifreli yayının evlerdeki televizyonlarla doğrudan izlenmesi mümkün değildir. Çünkü evlerdeki televizyonlar analog ve şifresiz yayınların izlenmesi için üretilmiştir. Bu nedenle, çanak anten ile alınan DIGITURK yayınının hem şifresinin çözülmesi hem de analog formata dönüştürülmesi gerekmektedir. En temel anlamda bu işlemleri yapıp, DIGITURK yayını televizyonların gösterebileceği formata dönüştüren cihaza STB (*Set-Top Box*; “kutu”) denilmektedir.

Teknolojilerine göre – bugün için- kullanılan STB (kutu) tipleri şunlardır:

- SD zapper (en ucuz model, sadece SD yayın destekleyen kutu)

DIGITURK bu model kutuyu yerli ve yabancı çeşitli tedarikçilerden sağlamaktadır.

- SD interaktif (Open TV¹² interaktivite desteği olan ve sadece SD yayın destekleyen kutu)

DIGITURK bu model kutuyu yerli ve yabancı çeşitli tedarikçilerden sağlamaktaydı ancak artık bu model kutu projesi yapılmamaktadır.

- HD zapper (HD yayın destekleyen kutu)

DIGITURK bu model kutuyu yerli ve yabancı çeşitli tedarikçilerden sağlamaktadır.

- HD PVR¹³ (HD yayın destekleyen, dahili hard diski ile izlenen yayını kayıt da edebilen, Open TV interaktivite desteği olan kutu)

DIGITURK bu model kutuyu yerli ve yabancı çeşitli tedarikçilerden sağlamaktadır.

DIGITURK, genel olarak abonelerine, abonelik paketlerine¹⁴ uygun bir kutuyu abonelikleri boyunca tahsis etmektedir. Bunun dışında, bazı kutu aboneliklerinde kutu kiralama ve kutu satış seçenekleri de söz konusudur. Yetkili teknik servisler, abone olmak isteyen kullanıcıların evlerine randevu ile gidip çatıya bir çanak kurmakta, buradan ev içine kablolama yapmakta ve kutu kurulumunu gerçekleştirip yayını izler hale getirmektedir. Merkezden çıkılan bir sinyal ile kullanıcının istediği

¹² Open TV, kutular için interaktif yazılım sağlayan bir firmadır. Mediahighway ve Idway gibi diğer bazı interaktif yazılım çözümleri de mevcut olmakla birlikte DIGITURK, kuruluş zamanlarında alınan bir karar ile Open TV çözümünü kullanmaya karar vermiştir. Bu yazılımı destekleyen kutulara (iPhone'daki uygulamalara benzer şekilde) havadan uygulamalar yüklenebilmektedir. Bu sayede oyun oynamak, hava durumu ve borsa bilgisi almak, bankacılık işlemleri yapmak gibi uygulamalar mümkün olmaktadır.

¹³ Kişisel görüntü kaydedici (*Personal Video Recorder*)

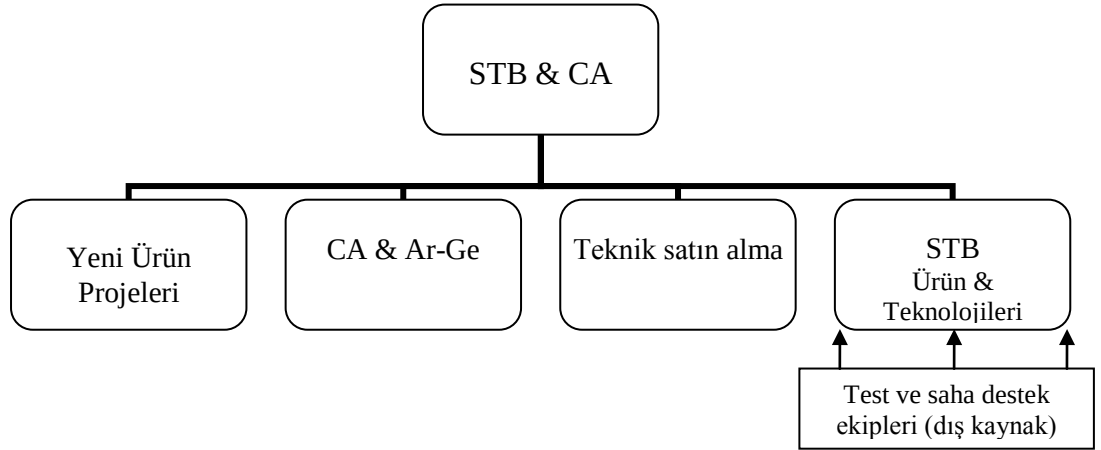
¹⁴ Farklı kanal listelerine sahip, farklı içeriklerdeki ve buna göre farklı abonelik ücretleri uygulanan paketler: örn. Giriş Paketi, Ekonomik Paket, Spor Paketi vb.

kanalları izleyebileceği şekilde yetkilendirilmesi sağlanmaktadır. DIGITURK abonesi, DIGITURK’ün sunduğu çeşitli paketlerden birine üye olup sadece bu paketlerin ücretini öder ve bu paketlerdeki kanalları izleyebilir. Örneğin “Belgesel Paketi”nde *İz TV*, *National Geographic*, *Histroy*, *National Geographic Wild* gibi belgesel kanalları ya da “Çocuk Paketi”nde *Jojo*, *Playhouse Disney*, *Yumurcak* gibi çocuklara yönelik yayın yapan kanallar yer almaktadır. Kanallar bu şekilde çeşitli paketler içerisinde gruplandırılmıştır. Bununla birlikte üyeler istedikleri zaman abone oldukları paketleri değiştirebilmektedirler.

DIGITURK bir Pay TV operatörüdür; yani abonelik sistemi vermekte, üyelere aylık abonelik ücreti almaktadır. Bunun için de firma, yayını şifrelemekte ve böylece sadece ilgili pakete üye olan abonelerinin ilgili yayını izlediğinden emin olmaktadır. Bu amaçla firmada önceleri CryptoWorks sistemi ile yayın şifrelenmekte iken şimdi hem CryptoWorks hem de Irdeto şifreleme sistemi kullanılmaktadır.

10.2 Uygulamanın Yapıldığı Bölümün Tanıtımı

STB & CA bölümünün organizasyon şeması Şekil 10.2’de görülmektedir. Bölüm STB Ürün ve Teknolojileri, CA & Ar-Ge, Yeni Ürün Projeleri ve Teknik Satın Alma olmak üzere dört birimden oluşmaktadır.



Şekil 10.2 : STB & CA bölümü organizasyon şeması.

10.2.1 STB ürün ve teknolojileri birimi

DIGITURK’ün STB projelerini başlatan (ihtiyaçların belirlenmesi, tekliflerin alınması ve değerlendirilmesi vb.) ve yürüten; yani yeni STB’lerin geliştirilmesini, üretilmesini ve üyelere verilmeye hazır hale gelmesini sağlayan birimdir.

Yeni kutuların geliştirilmesi dışında sahada kullanılan yani üyelerdeki mevcut kutuların da problemlerinin analiz edilmesi ve/veya ek ihtiyaçlarının belirlenmesi; çözümlerin test edilmesi; yazılımlarının güncellenmesi; özetle, sahadaki ürünlerin bakımının yapılması da bu birimin sorumluluğundadır.

STB biriminde 14'ü dış kaynak olmak üzere toplam 18 kişi çalışmaktadır.

10.2.2 CA & Ar-Ge birimi

DIGITURK şifreleme sisteminin -yayının şifrelendiği sistem- bakımından ve geliştirilmesinden sorumlu birimdir.

10.2.3 Yeni ürün projeleri birimi

STB & CA bölümünde geliştirilen projelerle pazarlama ve satış gibi diğer bölümler arasındaki koordinasyonu sağlayan birimdir.

10.2.4 Teknik satın alma birimi

Başta STB ve aksesuarları (uzaktan kumanda, *scart* kablosu vb.) olmak üzere DIGITURK'ün çeşitli satın alma işlerini yapan birimdir.

10.3 Sezme Yeteneğinin İncelenmesi

STB biriminin fırsatları sezme yeteneği sorgulanırken sırayla teknolojinin, tedarikçilerin, çevrenin, müşterilerin ve rakiplerin takibi; dengelenmiş hedefler, hedeflerin esnetilmesi, kişisel gelişim ve yetkilendirme konuları ele alınmıştır.

10.3.1 Teknoloji takibi

STB biriminde teknoloji takibi için gerçekleştirilen faaliyetler Çizelge 10.1'de verilmiştir.

Birimde, teknoloji takip faaliyetleri düzenli olarak gerçekleştirilmekte; kimlerin hangi faaliyette bulunacağı ve bu faaliyetlere ne kadar bütçe ayrılacağı sene başında planlanmaktadır. Faaliyette bulunacak kişiye (fuara giden, toplantıya katılan vb.) önceden birtakım hedefler verilmekte ve kişiden faaliyet sırasında bu hedeflere odaklanması beklenmektedir. Faaliyeti takiben, faaliyette bulunan kişi tarafından bir rapor hazırlanmakta ve bu rapor tüm ekibe dağıtılmaktadır. Hem bu kişinin yorumları hem de raporu okuyanların görüşleri doğrultusunda bir fırsat

değerlendirmesi yapılmaktadır. Bu yorumlar ayrıca bölümünde düzenli olarak yapılan yol haritası (*road map*) çalışmaları için de birer girdi olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmalar STB & CA bölüm yöneticisi yönetiminde bölüm genelinde yapılmakta ancak çalışmaya en fazla girdi sağlayan birimler STB ve CA birimleri olmaktadır.

Çizelge 10.1’de belirtilen çeşitli yollarla yapılan trend analizlerinin yol haritası belirleme çalışmaları için nasıl bir girdi teşkil ettiği, STB birim yöneticisi tarafından aşağıdaki örnek ile açıklanmıştır:

<<HD TV satışlarının 2010’dan itibaren yükselişe geçeceği ve tüplü TV satışlarına yetişeceği tahminleri doğrultusunda SD kutu projeleri yerine HD kutu projelerine hız vermeye başladık. SD kutu projelerinin ne zaman tümünden sonlandırılıp tamamıyla HD kutu projelerine geçileceği kararını verirken de benzer bilgilerden yararlandık. Gerçekten de HD TV pazarının büyümesi ile HD TV sahipleri, HD içerik¹⁵ ve HD kutu arayışına yöneldi. DIGITURK, geç kalmadan bu ihtiyacı giderebildi. Önceden bu öngörüde bulunup HD kutuları hazırlamaya başlamasaydık HD kutuyu müşterilerimize vermekte geç kalacaktık çünkü bir kutu projesi özelliklerine göre 9 ay - 1,5 sene sürmektedir.>>

¹⁵ Program (film, belgesel vb.)

Çizelge 10.1 : STB birimindeki teknoloji takip faaliyetleri.

Faaliyet	Sağlanan fayda
Yayıncılık alanındaki fuarların ¹⁶ takibi ve bu fuarlara katılım	- Yeni ürünlerin ve teknoloji trendlerinin görülmesi - Firmalarla tanışılması; bağlantı kurulması ve böylece bu firmalardan bilgi ve yeni ürün fikirleri edinme kapısının aralanması
“Teknoloji tedarikçileri” ¹⁷ ile toplantıların düzenlenmesi	- Teknoloji tedarikçilerinin yol haritalarının (gelecek için öncelikli tutacakları ürünlerin; ürün ve teknolojilerle ilgili gelecek planlarının) öğrenilmesi
Diğer operatörler (Türkiye dışında faaliyet gösteren, DIGITURK’ün doğrudan rakibi olmayan firmalar) ile mevcut ürünlerin ve yol haritalarının tartışıldığı toplantılara katılım	- Karşılıklı bilgi ve tecrübe paylaşımında bulunulmasıyla sektördeki diğer firmaların sezdiği fırsatların anlaşılması
Danışmanlar ¹⁸ ile yapılan birebir görüşmeler ve ilgili tahmin raporlarının takibi	- Danışmanlardan edinilen bilgilerden ve tahmin raporları sonuçlarından trend analizlerine ulaşılması
Teknoloji raporlarının takibi	- Konu bazlı teknoloji raporlarından trend analizlerine ulaşılması¹⁹

Bölümdeki teknoloji faaliyetlerinin fırsatları sezmedeki yararına ilişkin STB & CA bölüm yöneticisi tarafından verilen bir örnek de aşağıda paylaşılmıştır:

<<Özellikle fuarlar ve tedarikçilerle yapılan görüşmeler sayesinde PVR ürünüyle tanıştığımızda bu ürün ile neler yapılabileceğini gördük. Bu ürünün tıpkı siyah beyaz televizyondan renkli televizyona geçişteki gibi, yayıncılık alanında bir dönüm noktası

¹⁶ Hollanda’daki IBC, Almanya’daki CEBIT, Amerika’daki CES vb.

¹⁷ Lider çip üreticileri, yazılım firmaları, kutu üreticileri vb. sektörde önde gelen, pazarı yöneten firmalar.

¹⁸ Pazar araştırma kaynaklarını kullanarak kritik bilgileri birlikte çalıştıkları firmaya (müşterilerine) sağlayıp alımlar ve yatırımlar ile ilgili bu firmanın taktiksel ve stratejik planlarını zenginleştirmeyi amaçlayan danışman firmalar, pazar analistleri.

¹⁹ Teknoloji raporlarının takibi ile danışmanlarla yapılan görüşmelerden ulaşılan trend analizlerinin sağladıkları faydaların farkı, ilkinde hazır raporların satın alınması ve sadece raporda sunulan bilgilerin edinilmesi; ikincisinde ise özel bir konu ile ilgili ihtiyaç duyulan özellikli bilgilerin edinilebilmesidir.

olacağını anladık. Bu teknolojinin artık üzerinde çalışılabilir olgunluğa geldiğini saptamamızla birlikte projenin ilk çalışmalarına 2004 senesinde, henüz Türkiye’de PVR’ın ne olduğu bilinmezken başladık. Bu proje sadece bizim bölümümüzde yürütülen standart bir kutu projesi değil; tüm DIGITURK bölümlerinin katılımını gerektiren karmaşık bir projeydi. Bu nedenle proje çalışmalarına bu kadar erken başlamasaydık PVR kutuları zamanında hazırlayamazdık. Bu proje, diğer kutu projeleri gibi 1–2 senede değil ancak 3–4 senede tamamlanabilecek bir çalışmaydı.>>

10.3.2 Tedarikçi takibi

STB biriminde, kutu alma ihtiyacının olmadığı dönemlerde dahi tedarikçiler sürekli takip edilmektedir. İleride ihtiyaç duyulabileceği düşüncesiyle hangi tedarikçinin ne yaptığı ya da yapabilecek kapasitede olduğu araştırılmakta ve bunlar düzenli toplantılarla gözlemlenmektedir. Bu proaktif yaklaşım, sektörün dinamik özellikleri nedeniyle bir teknoloji firması için özellikle önem kazanmaktadır çünkü pazarda yeni bir talep oluştuğunda firmanın/ilgili bölümün buna çok hızlı bir şekilde cevap verilebilmesi gerekmektedir. STB birimi, henüz talep oluşmadan sektörü incelediğinden örtülü talebe karşı hazırlıklı bulunmakta ve pazardan yeni bir talep geldiğinde konuyla ilgili bir alt yapıya sahip olmuş olmaktadır. STB birimi çalışanları, gerek hâlihazırda birlikte çalışılan tedarikçiler gerekse birlikte çalışılabilecek potansiyel tedarikçiler hakkında aşağıdaki yollardan bilgi edinmektedir:

- Fuar ziyaretleri,
- Yayıncılık alanındaki çeşitli raporların ve sektörel dergilerin takibi,
- Tedarikçinin bizzat kendisiyle yapılan görüşmeler; yol haritası toplantılarına katılım,
- Dünyadaki diğer operatörlerden edinilen referanslar (ilgili tedarikçiyi kullanan diğer operatörlerle yapılan görüşmeler) ve
- Diğer ürün tedarikçilerinden edinilen referanslar (örneğin kutu üretici firmadan kumanda üretici firma için referans alınabilir).

10.3.3 Çevre takibi

STB biriminde standardizasyon kurumlarının ve yasal düzenlemelerin takibi için çeşitli faaliyetler gerçekleştirilmekte; ancak üniversite ve araştırma kurumları ile sürekli bir temas halinde bulunulmamaktadır.

10.3.3.1 Standardizasyon kurumlarının takibi

STB biriminde standartlar düzenli olarak takip edilmektedir. Çünkü bir üründe özel bir çözüm kullanılması yerine standart ya da çoğunluğun kabul ettiği bir çözümün kullanılması, daha fazla firmanın o çözümü uygulayacağı/kullanacağı anlamına gelmektedir. Bu yaygınlık sebebiyle standart olan bir teknolojiden faydalanmak standartlaşmamış bir teknolojiyi edinmekten daha az maliyetli olmaktadır. Ayrıca standart olan ürünün tedarikçisi de daha fazla olacağından böyle ürünleri bulmak da daha kolay hale gelmekte bir başka deyişle alternatif tedarikçi sayısı artmaktadır. Bu nedenle STB birimi, yakın zamanda standart haline gelmesi muhtemel olan teknolojilere yönelmektedir. Bunun için bir standardın ne zaman hazırlanacağı, hangi çözümün standart olacağı vb. konularda bilgi edinmek üzere aşağıdaki kaynaklardan faydalanılmaktadır:

- Tedarikçilerle yapılan görüşmeler,
- Sektördeki standart belirleyen kurumların yayınları ve haberleri,
- Sektörel iletişimler,
- Fuarlar,
- Standart koyucu birliklere üyelik (örneğin DVB²⁰ üyeliği sayesinde bu birliğin belirlediği standartlardan hızlıca haberdar olunması) ve
- Gümrük işlemlerini takip eden iş ortaklarından edinilen bilgiler (örneğin gümrük acentesinin yeni yasal uygulamalar nedeniyle gerekli hale gelen standartlar hakkındaki bilgilendirmeleri).

10.3.3.2 Yasal düzenlemelerin takibi

STB birimi, yasal düzenlemelere uyma yükümlülükleri dolayısıyla sürekli olarak bu düzenlemeleri takip etmektedir. STB birimi, yasal düzenlemeleri takip ederek bu düzenlemelerin olası etkilerini analiz etmekte; bunlarla ilgili senaryolar

²⁰ Dijital Görüntü Yayını (*Digital Video Broadcasting*) Birliği

hazırlamaktadır. Örneğin hâlihazırda Avrupa’da elektrik tüketimi limiti ile ilgili bir yasal düzenleme çalışması takip edilmektedir. Çünkü böyle bir düzenleme gerçekleştiği takdirde STB birimi, kutularını bu çerçevede düzenlemek durumunda kalabilecektir.

STB birimi sektörel gelişmeleri takip ederek de yasal düzenlemeler hakkında bilgi edinmektedir. Bu bağlamda birim, özellikle Avrupa’daki üyelerine kutu gönderebilmek açısından çevreci projeleri de takip etmektedir çünkü yasal düzenlemeler gereği belirli bir tarihten sonra Avrupa’ya çevreci olmayan kutu göndermek mümkün olmayabilir.

STB birimi yasal düzenlemelerin sadece teknik gerekliliklerini değerlendirmektedir; firmada yasal düzenlemeleri daha geniş ölçekte araştıran birimler/bölümler bulunmaktadır. STB birimi, bu bölümlerden yasal düzenlemelerin bilgilerini almakta ve teknik olarak ne yapılması gerektiğine karar vermektedir. Örneğin İçerik Bölümü, belirli bir zaman sonra kutularda *scart çıkışı* olmaması gerektiği bilgisini sağlarsa, STB birimi bu bilgi doğrultusunda yeni projelerinde *scart çıkışını* kaldırmayı planlamak durumunda olacaktır.

STB biriminde Türkiye’deki dijital yayıncılık sektöründeki gelişmeler yakından takip edilmektedir. Birim, dijital yayıncılık ile ilgili bildirimler yayınlayan TUYAD’a (Tüm Uydu Anten Elektronik İletişim İş İnsanları Derneği) üyedir. Bu grubunun düzenlediği toplantılara katılan birim çalışanları, burada aynı zamanda kendi görüşlerini de bildirmektedir.

10.3.3.3 Üniversitelerin ve araştırma kurumlarının takibi

STB birimi üniversiteler ile bağlantılı olmakla beraber sürekli temas halinde bulunmamaktadır. Üniversitelerden öğretim görevlileri zaman zaman bölüm çalışanlarını ziyaret etmekte ve onların ilgisini çekeceklerini düşündükleri projelerini paylaşmaktadırlar. Nadir olmakla birlikte bazen birim çalışanları da üniversiteler ile bağlantı kurmaktadır. Örneğin STB biriminde kutulardaki menülerin hazırlanması sırasında, kullanılabilirlik özelliği (menü kullanımının kolay ve anlaşılabilir olması) için bir üniversitenin öğretim görevlisinden danışmanlık hizmetinin alınması planlanmaktadır. Bununla birlikte, teknik olarak üniversitelerde faydalanabilecekleri çok fazla çözüm bulunmadığı; bulunsa da standart çözümler tercih sebebi

olacağından birimin üniversitelerle tam olarak bir iş birliği içinde bulunamadığı söylenebilir.

10.3.4 Müşteri takibi

STB biriminde müşteri ihtiyaçlarının takibi için aşağıdaki faaliyetlerde bulunmaktadır:

- Müşteri talepleri ve şikâyetleri ile ilgili pazarlama bölümü tarafından hazırlanan raporların incelenmesi ve yorumlanması,
- Sahadaki teknik servis elemanlarının karşılaştıkları sorunların, önerilerin değerlendirilmesi,
- Ürün testi gruplarındaki müşterilerin ürün ile ilgili yorumlarının değerlendirilmesi,
- Müşteri memnuniyet anketlerinin sonuçlarının değerlendirilmesi ve
- Pazarlama bölümü tarafından gerçekleştirilen odak grubu (*focus group*) çalışmalarının sonuçlarının değerlendirilmesi.

10.3.5 Rakip takibi

STB birimi sektörü sürekli takip ettiği, sektördeki gelişmelere karşı sürekli tetikte olduğu için rakipleri ile ilgili gelişmelerden de hızla haberdar olmaktadır. Bunun yanı sıra birimde şu yollarla da rakip takibi gerçekleştirilmektedir:

- Kıyaslama (*benchmarking*),
- Fuar ziyaretleri,
- Rakipler tarafından yayınlanan haberlerin, tanıtımların vb. takibi,
- Firma içinde rakip takibi yapan diğer bölümlerden (örneğin pazarlama bölümü) bilgi edinilmesi.

10.3.6 Dengelenmiş hedefler

STB biriminin güncel üç projesi ve bu projelerden sağlanması beklenen faydalar Çizelge 10.2’de verilmiştir. Beklentiler arasında hem ekonomik olan hem de olmayan faydaların var olduğu görülmektedir.

10.3.7 Hedeflerin esnetilmesi

STB biriminde genellikle senelik hedefler belirlenmekte ve bu hedefler altı ayda bir güncellenmektedir. Bununla birlikte sürekli pazar takibi yapılarak mevcut hedefler çevredeki değişimlere göre revize edilebilmektedir.

STB birimi çalışanları hedeflere ulaşma konusunda zaman olarak gecikme yaşayabilmektedir. Çünkü bazı hedefler konulurken çok sıkı bir program yapılmış olabilmekte ya da yeni bir teknoloji kullanılıyorsa teknolojinin olgunlaşmasındaki gecikme, hedefi de geciktirebilmektedir. Hedeflerin çalışanlar üzerinde bir baskı yaratması söz konusu olabilmektedir.

Çizelge 10.2 : STB birimindeki üç güncel proje ve beklenen faydaları.

Proje	Beklenen faydalar
<u>Hybrid PVR projesi:</u> DIGITURK bugün sadece uydu üzerinden genel (<i>broadcast</i>) yayın yapmaktadır. Bu proje ile ileride buna ek olarak IP (İnternet Protokol) üzerinden de isteğe göre (<i>on demand</i>) içerik sunulması planlanmaktadır.	• Talep doğrultusundaki servislerin geliştirilmesi (kullanıcılara, sadece o anda yayınlanan programları değil istedikleri programı istedikleri zamanda indirip izleyebilme imkânının tanınması) sayesinde müşteri bağlılığının/memnuniyetinin artırılması • Gelirin artırılması (müşteriden gelecek gelir, reklam geliri vb.) • Şirket itibarının artırılması (prestij) • Rakiple mücadele edilebilmesi (rakiplerin de IP kutu üzerinde çalışmasından ötürü).
<u>Ev içi dağıtım projesi:</u> Bu proje ile evdeki nitelikli ana kutunun evin diğer odalarındaki basit kutulara içerik dağıtımının sağlanmasını hedeflenmektedir.	• Firmanın teknoloji liderliği konumunun sürdürülmesi • Farklı değer sunumlarının yaratılması • Müşterinin bu yöndeki mevcut talebinin karşılanmasıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması • Gelirin artırılması • Şirket itibarının artırılması (prestij)
<u>Yeni HD kutu projesi:</u> Bu proje ile daha düşük fiyatlı HD kutuların ürettirilmesi hedeflenmektedir.	• Daha fazla müşteriye HD kutu verilebilmesi ve bu sayede HD içerik satılabilecek potansiyel abone sayısının artırılması • HD kutu kullanan abonelerin memnuniyetinin artması • Müşteri bağlılığının artması • Gelirin artması

STB birim yöneticisi, Çizelge 10.2'deki üç proje örneğine ilişkin hedeflerini aşağıdaki gibi değerlendirmektedir:

<<Hybrid PVR, yeni geliştirilen bileşenlerin kullanıldığı oldukça karmaşık bir ürün. Ayrıca projenin bitirilmesi için belirlenen süre kısa bir süre. Bu nedenle bu projenin zamanında yetiştirilmesi konusunda bir risk var. Bununla birlikte bu hedefi ulaşılamayacak bir hedef olarak değil, sadece zorlu bir hedef olarak görüyoruz.>>

<<Ev içi dağıtım teknolojisi, henüz yeni bir teknolojidir. Bu projenin zamanında bitirilmesinin orta zorlukta bir hedef olduğunu söyleyebiliriz.>>

<<Yeni HD kutuların geliştirilmesi ve üretilmesi her zaman yaptığımız ve bildiğimiz bir iş. Dolayısıyla bu projenin zamanında tamamlanmasını bizim için kolay bir hedef.>>

10.3.8 Kişisel gelişim

Çalışanlardan gelen eğitim talepleri uygun görülmeleri halinde İnsan Kaynakları bölümüne bildirilmekte ve bu eğitimler senelik olarak bütçelenmektedir. Projeler sırasında ihtiyaç duyulan eğitimler olduğunda bunlar da değerlendirmeye alınmaktadır. Bunun dışında çalışanlar, bilgili ve tecrübeli oldukları konularda diğer çalışanlara eğitim verebilmektedir. Yöneticiler ayrıca koçluk ve NLP (Nöro Linguistik Programlama) gibi yöneticilere yönelik eğitimler almaktadır.

Ancak eğitimler sadece iş odaklı olmaktadır; yani çalışanlar ancak yaptıkları işle ilgili konularda eğitim almaktadır.

Bölüm çalışanları şirket içinde farklı insanların bir araya gelip fikir alış verişinde bulunabileceği seminerlerin (*workshop*) periyodik olarak düzenlenmesinin faydalı olacağını düşünmektedirler.

10.3.9 Yetkilendirme

STB birimindeki yetkilendirme seviyesi ile ilgili olarak aşağıdaki bilgiler edinilmiştir:

- Dinamik iş çevresi dolayısıyla işlerin çok hızlı bir şekilde yürütmesi gerekmektedir. Bu gereklilik birimde kararların hızlı bir şekilde alınabilmesini zorunlu ve de mümkün kılmaktadır.

- Çalışanlar işlerinde tecrübeli olduklarından, yöneticiler çalışanların karar vermede inisiyatif kullanmalarına imkân sağlamaktadır.
- Birim yöneticilerinin (bölüm geneline bakıldığında) karar verme yetkileri fazladır. Alt seviyedeki çalışanlara da tecrübeleri arttıkça daha fazla yetki verilmektedir.
- Planlarda önceden öngörülmeyen, zaman ya da bütçe planlarında sapmalar yaratacak ya da proje kapsamında değişikliğe neden olabilecek riskli kararlar söz konusu olduğunda daha üst kademelerin karar verme yetkisi devreye girmektedir.
- Stratejilerin belirlenmesinde üst yönetimin yanı sıra birim çalışanlarının da katılımı sağlanmaktadır.
- Alt kademelerdeki çalışanların iş akışı ile ilgili süreçleri değiştirme yetkileri fazladır. Bu konuda, iyileştirme önerileri alt kademedan gelebilmektedir. Bu öneriler üst kademe tarafından çoğunlukla onaylanmakta; yöneticiler çalışanların önerilerini ve bunlarla ilgili savlarını dinleyerek ikna olmaktadır (“yöneteni yönetmek”).

Bununla birlikte iletişim yetersizliğine bağlı olarak farklı birimler, birbirlerinden habersiz aynı hedeflere yönelebilmektedir. Bu durum gereksiz iş tekrarlarına yol açmakta ya da bir ekibin yaptığı bir değişiklik bundan haberdar olmayan bir başka ekibin projesini etkileyebilmektedir. Bunun önlenmesi için hangi birimin hangi iş üzerinde çalıştığı, kimin hâlihazırda hangi görevi yürüttüğü konularında bölüm içindeki iletişimin iyileştirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar bu iyileştirme için proje gruplarının kurulmasını önermektedirler.

10.4 Yakalama Yeteneğinin İncelenmesi

STB biriminin fırsatları yakalama yeteneği sorgulanırken sırayla iş modelinin ve kurumsal sınırların belirlenmesi, karar verme protokollerinin seçilmesi ve göreve bağlılığın ve kendini adamanın inşa edilmesi konuları ele alınmıştır.

10.4.1 İş modelinin belirlenmesi

STB birimindeki iş modelinin değerlendirilmesi için birim yöneticisi ile yapılan görüşmede, iş modelini değerlendirme ve geliştirilebilecek yanlarını analiz etme anketlerinde yer alan sorular tartışılmıştır (sorular için bkz. Ek.C1 ve C.2).

10.4.1.1 Müşteri bölümlendirme

STB biriminde:

- Çağrı merkezi aracılığı ile üyelere,
- Teknik servis ekibi aracılığı ile bayilerden ve üyelere,
- Başta satış ve pazarlama bölümü olmak üzere tüm iç müşterilerden (ürün geliştirme ve yeni ürün ile ilgili konularda),

gelen talep ve şikâyetler ve de pazarlama bölümünün gerçekleştirdiği odak grubu çalışmalarının sonuçları analiz edilerek müşteri ihtiyaçları belirlenmektedir.

Birimde, yukarıda belirtilen ekiplerin yönlendirme ve talepleri doğrultusunda yakın zamanda firmanın müşterisi olmaya devam etmeyebileceği düşünülen abonelerin kaybedilmemesi için de çalışmalar yapılmaktadır. Örneğin Giriş Paketi aboneleri 2 sene abone olmayı taahhüt edip 2 sene sonunda kutu mülkiyetine sahip olmaktadır. Bu nedenle aboneliği 2. yılına yaklaşmış aboneler riskli grupta görülmektedir. Çünkü bu müşteriler, 2. yılın sonunda kutu mülkiyetleri kendilerine geçince, DIGITURK aboneliklerini iptal ettirip bu kutuları DIGITURK haricindeki ücretsiz uydu yayınlarını izlemek için kullanabilirler. STB birimi bu abonelerin kaybedilmemesi için pazarlama bölümü ile işbirliği yaparak özel projeler geliştirmektedir.

Dış müşterilerden riskli grupta görülenler pazarlama bölümü tarafından özel tekniklerle takip edilmektedir. Aboneliklerini iptal ettiren üyelerin davranışları incelenmekte, benzer davranıştaki abonelerin de üyeliklerini iptal edebilecekleri öngörüsünde bulunulabilmektedir. Buna göre bu aboneler için özel çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar kapsamında STB biriminin de desteğine başvurulabilmektedir. Örneğin çalışmalarda HD kutu abonelerinin aboneliklerini iptal ettirmedikleri görüldüğünde STB biriminden HD kutular talep edilmektedir. Birim de bu talepler doğrultusunda, pazarlama bölümünden gelen sonuçlara göre, ürün çalışmaları yapmaktadır.

Müşteri bölümlerinin (yeniden) gruplanması ile ilgili olarak ise pazarlama bölümünden gelen gruplama talebine göre harekete geçilmektedir.

Pazarlama bölümü tarafından belirlenen 3 farklı müşteri bölümü vardır. Bu bölümlendirme aşağıdaki temellere dayanılarak yapılmıştır:

1. Değerine göre (müşterinin firmaya getirdiği gelir, üyelik süresi vb. faktörler bağlamında)
2. Ürüne karşı ilgisine göre (spora, sinemaya ilgili; fiyata duyarlı vb.)
3. Teknolojiye ve içerik yatkınlığına göre

Pazarlama bölümü bu bölümlendirme temelinde STB biriminden farklı ürünler talep etmektedir. STB birimi de bu talepler doğrultusunda ürün oluşturmakta, yani faaliyetleri sırasında bu bilgilerden faydalanmaktadır. Bunun yanı sıra ihtiyaca göre yeni bölümlendirmeler de oluşturulmaktadır. Örneğin 3. bölümlendirme (teknolojiye ve içerik yatkınlığına göre) sonradan ortaya çıkmış; DIGITURK aboneli olmayan kitleyi de içine almıştır. Öte yandan ilk iki bölümlendirme sadece DIGITURK üyelerini kapsamaktadır.

Pazarlama bölümünden gelen gruplama talepleri doğrultusunda STB birimi, abonelerin dijital kartlarına (*smart card*- şifreli yayını çözmek/izleyebilmek için kutuya takılan kart) yayın üzerinden bir parametre yüklemektedir. Böylece, farklı müşteriye farklı parametre yükleme yoluyla, müşteri gruplaması gerçekleştirilmektedir. Bu gruplamanın abonenin bulunduğu ile ya da firmaya getirdiği gelire göre yapılması söz konusu olabilmektedir. Yapılan gruplandırma sayesinde örneğin interaktif uygulamalar ile bir reklam yayınlanacağı zaman bu reklamın sadece belirli gruplara yayınlanması sağlanabilir. Birim ayrıca bu gruplandırmaları yeniden düzenleyebilmektedir.

STB biriminin pazarlama bölümü ile iletişimi fazla olmakla birlikte aynı durum satış bölümü için pek fazla geçerli değildir. Dolayısıyla birimin satış bölümü ile iletişiminin artırılması yoluyla; örn. satış bölümüne kutularla ilgili daha fazla eğitim verilmesi, satış bölümündeki çalışanlara daha iyi hizmet edilebileceği düşünülmektedir. Bu sayede birim, dış müşteriye giden yoldaki etkinliklerini arttırabilir.

10.4.1.2 Sunulan değer

STB birim yöneticisi, dış müşterilerini anlayıp onların ihtiyaçlarına doğru cevap verebilmeleri ile ilgili şu noktalara değinmiştir:

<<Abone sayımız 10 senede 2,5 milyon değerine çıktı. Dünyada, üye sayısına göre 16. sıradaki operatör haline geldik. Yeni geliştirilen ürünlerden sonra yaptığımız müşteri anketlerinde ürün memnuniyeti konusunda başarılı sonuçlar elde ediyoruz. Örn. PVR kutusunu ilk kez lanse ettiğimizde bazı teknik problemleri yaşamıştık. Şikâyetleri olan abonelere dilerlerse ürünü geri iade edebilecekleri söylendi ama abonelerimiz ürünü iade etmek yerine problem çözülene kadar beklemeyi tercih etti. Bu dönemde bir tek abonemiz bile kutu iadesi yapmamıştır. Bunu müşteri ihtiyaçlarını iyi bilmemiz ve buna göre hareket ettiğimiz için müşteri memnuniyetini sağlayabilmemiz konusunda bir örnek olarak gösterebiliriz.>>

<<Gerek teknik servis çalışanları aracılığıyla sahadan ve gerekse çağrı merkezinden gelen taleplere baktığımızda müşterilerin özellikle yayın veya kutu ile ilgili anlık teknik problemlerin azaltılması; kötü hava koşullarında yayının kesilmemesi yönündeki ihtiyaçlarıyla karşılaşılıyor. Bu konuda da iyileştirme çalışmaları yapılmakla birlikte bunlar daha çok teknik servis birimini ilgilendiriyor. Ancak bu noktada iyileşme sağlamak amacıyla şöyle bir çalışma yaptık: sahadaki şikâyetleri detaylı analiz etmek için bir ekip kurduk. Bu ekip örneğin sinyal problemi olan ama teknik servisin çözemediği yerlere gidiyor; problemi çözüyor ve teknik servise eğitim veriyor.>>

Değer sunumu ile ilgili olarak geliştirilebilecek bir konu şu şekilde açıklanmıştır:

<< Talebe yönelik (on demand) projeler üzerinde çalışıyoruz. Şu anda talebe yönelik içerik sunumumuz sınırlı olmakla birlikte gerçek anlamda talebe göre -on demand- uygulamalarımız henüz yok.>>

STB birimi, pazarlama bölümü tarafından aylık olarak gerçekleştirilen müşteri memnuniyeti ve müşteri beklentileri anketlerinin sonuçlarını değerlendirmektedir. Bu anketlerden, abonelerin üründen memnun olup olmadıkları, kutudaki hangi özelliklerden faydalandıkları vb. konularda bilgi edinilmektedir. Ayrıca yeni abone olan üyeler aboneliklerinin ilk ayının sonunda; aboneliklerini durduran üyeler de

yine iptal işlemi sonrasında pazarlama bölümü tarafından aranmakta ve ürün ile ilgili düşünceleri öğrenilmektedir. Bu görüşmelerden edinilen bilgiler STB birimi ile paylaşılmaktadır. Birim tarafından sunulan değerın müşteri tarafındaki algısına yönelik birim yöneticisinin yorumları aşağıdaki gibi olmuştur:

<<Set-Top Box (kutu) ile ilgili çok fazla teknik özellik, fonksiyon var fakat abonelerin çoğu sadece TV izleme özelliğinden faydalaniyor. Örneğın program bilgilerinin yer aldığı E-rehber ekranını kullanmayan aboneler var. Ya da PVR ürününü satın alıp bunu sadece HD yayın izlemek için kullanan ama hiç kayıt yapmamış olan abonelerimiz oldu. Bununla birlikte bazı abonelerin de tüm fonksiyonları kullandığını biliyoruz. Bu bilgilere ulaşırken anketlerden, çağrı merkezine gelen yorumlardan, sahadaki teknik servis çalışanlarından aldığımız bilgilerden ve doğrudan müşteri ile yaptığımız görüşmelerden (bazı problemlerin incelenmesi sırasında doğrudan müşteri ile temasa geçebiliyoruz) faydalaniyoruz. Örneğın bu yollarla edindiğimiz bilgiler sayesinde kullanımı daha kolay olan kullanıcı ara yüzlerinin önemini fark ettik ve yeni projelerimizde bu noktayı da planlarımıza dahil ediyoruz.>>>

STB birimi, sundukları değeri rakiplerinin sunduğu değeri ile karşılaştırdıklarında şu görüşleri paylaşmıştır:

<<Rakiplerimiz bizim sunduğumuza eş ya da benzer içeriklere sahip değil. Örneğın Lig TV'yi ve sinema filmlerinin çoğunu biz sunmaktayız. Rakiplerimiz fiyat konusunda rekabet yaratmaya çalışıyor olabilirler ancak içeriklerimiz birbiriyle kıyaslanabilir nitelikte değil. Bu nedenle sunumlarımızın değerini rakiplerinkiyle aynı ya da onlarınkine benzer bulmuyoruz.>>

10.4.1.3 Gelir modeli

STB biriminin doğrudan gelir kaynağı bulunmamakta; sadece giderleri olmaktadır. Bu nedenle anketin bu kısmındaki sorular tartışılırken STB faaliyetleri sayesinde sağlanan gelir göz önünde bulundurulmuştur. Buna göre mevcut gelir modeli ve sürdürülebilirliğine ilişkin şu yorumlar not edilmiştir:

<<Reklam²¹ ve abone geliri²² ve görüntü satışı²³ firmanın başlıca gelir kalemlerini oluşturuyor. STB biriminin bu gelir kaynaklarına olan katkısını şöyle açıklayabiliriz:

- Öncelikle DIGITURK bir Pay TV operatörüdür; yani yayını şifreler ve sadece söz konusu yayına üye olan abonelerinin bu yayını izlemesine izin verir ve abonelerinden bu hizmet karşılığında bir ücret alır²⁴. DIGITURK'ün bu paralı yayın satma modelini kullanmaya devam edebilmesi için şifreli yayını çözen kutulara ihtiyaç vardır. Bu kutuları da STB birimi (dış kaynak kullanımı vasıtasıyla) geliştirmektedir.

Burada şunu söylemek gerekir ki Türkiye'de Pay TV operatörlerinin yayınlarının izlenme oranı, toplam TV izlenme oranının %22'sidir. Avrupa ile kıyaslandığında bu, düşük bir oran. Bu oran 5 yıl içinde %35'e kadar çıkabilir. Yani büyüme için biz zemin var. Biz de buna paralel olarak büyümemizi, abone sayımızı arttırabiliriz. DIGITURK'ün büyümesi de yine pazarın büyümesini tetikleyecektir.

(...) Abone sayısı giderek artıyor; hala erişilebilecek potansiyel aboneler var. Ayrıca insanlar TV izlemek için ücret ödeme fikrine alıştılar; HD, 3D gibi özel içerikleri ve talebe göre içerikleri izlemek için ücret ödemeye hazırlar. Buradan yola çıkıldığında abonelik ücreti alınmaya devam edilebileceğini söylememiz mümkün.

- Reklam geliri tarafında gerek abone sayımızın fazlalığı ve gerekse üst gelir grubundan abonelerimizin oluşunun avantajına sahibiz. Dolayısıyla reklamlarının bu kişilere ulaştırılmasını isteyen ve prestijli ürünleri olan firmalar DIGITURK kanallarına ya da interaktif uygulamalara reklam vermeyi tercih ediyorlar. STB birimi olarak reklam gelirinin arttırılması için medya pazarlama bölümü bünyesindeki reklam ekibi ile birlikte ürün geliştirme çalışmaları yapıyoruz. Örneğin ekranlara reklam alınması (kanal değiştirilirken görülen ekranda bir reklam logosunun gözükmesi) faaliyetlerine destek veriyoruz.

²¹ DIGITURK kanallarına, DIGITURK dergisine ve kutulardaki kullanıcı ekranlarına alınan reklamlar

²² DIGITURK abonelerinden ve DIGITURK yayınının dünyadaki diğer operatörlere satılmasından sağlanan gelir

²³ DIGITURK, Lig TV'nin haklarını elinde bulundurduğundan, buradaki görüntüleri diğer kanallara satarak da gelir elde etmektedir.

²⁴ Ücretsiz operatör modellerinde yayın şifresiz olup sadece reklamdan gelir elde edilebilmektedir.

Dolayısıyla STB birimi açısından sürdürülebilir bir gelir modelinin varlığından söz edebiliriz.>>

Bu yorumlardan yola çıkılarak gelir kaynaklarının çeşitliğinden bahsedilebilmektedir. STB birimi çeşitli fiyatlardaki abonelik paketleri için farklı özelliklerde kutular geliştirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca gerek düşük gerekse daha yüksek fiyatlı kutulara reklam alma imkânı söz konusudur.

STB biriminin sunduğu değerin fiyatlandırılması ile ilgili aşağıdaki yorumlar yapılmıştır:

<<Birim olarak, sunduğumuz değer olan kutuların fiyatlandırılmasında doğrudan etkili değiliz. Biz önerilerimizle, dünyadaki benzer operatörlerin tecrübelerini aktararak, bu fiyatlandırmaya katkıda bulunabiliyoruz. Örneğin PVR ürününün ilk dönemlerinde henüz abonelerin tanımadığı ve pahalı bir ürün olan PVR ürününün maliyetinden daha az ücrete satılmasını ya da kiralanmasını önerdik. İlgili ekipler de zaten benzer fikirdeydiler ve sonuçta bu yönde ilerlendi.>>

<<STB birimi olarak en uygun fiyata kutu ürettirebiliyoruz. Dolayısıyla bu durum, pazarlama ve satış bölümü ile koordine çalışmalarımız doğrultusunda, aynı oranda daha uygun fiyatlara kutu satılmasına veya kiralanmasına imkân veriyor.>>

STB birimi, gelir modelinin geliştirilmesi konusunda, kutu yazılımlarında yeni reklam alanları yaratmaya çalışmaktadır. Ayrıca çapraz satış faaliyetleri için HD TV satışı ile DIGITURK üyelik satışının birleştirilmesi üzerinde teknik açıdan çalışılmaktadır. STB birimi bu çalışmalar için teknik alt yapıyı sağlamaktadır.

10.4.1.4 İletişim ve dağıtım kanalları

STB birimi gene olarak çağrı merkez, teknik servis ve satış ve pazarlama bölümleri gibi iç müşterilerle iletişim halindedir. Birim bu iletişimlerinde ve bilginin dağıtılması süreçlerinde elektronik posta, toplantı, duyuru ve eğitim gibi araçlardan faydalanmaktadır. Genelde birim ile dış müşteriler arasında bire bir iletişim olmamakla birlikte bazı durumlarda saha ziyaretleri ve telefon görüşmeleri yapıp mevcut problemin yerinde ele alınması sağlanmaktadır. Bunların dışında, kutularda dış müşteriye ulaşmak için kullanılan çeşitli araçlar mevcuttur. Ekranı istenilen mesajın -pop-up şeklinde- gönderilmesiyle doğum günü kutlama, borç ödeme

hatırlatma veya yeni ürün tanıtım mesajları gibi iletiler STB tarafından dış müşteriye ulaştırılmaktadır.

Birimin iç müşterilerle olan iletişimi kolay ve hızlı gerçekleşmektedir. Dış müşteriler tarafında ise bu müşteriler için doğrudan faaliyette bulunan satış, pazarlama ve içerik bölümlerine internet sayfalarının hazırlanmasında; DIGITURK dergisine teknik bilgiler eklenmesinde; tanıtımlarda kullanılacak bilgilerin doğruluğunun kontrolünde vb. konularda destekler verilmektedir. Çağrı merkezindeki ve teknik servisteki çalışanlara birim tarafından verilen eğitimler sayesinde bu çalışanların müşterilere teknik konularda daha iyi cevap vermeleri sağlanmaktadır. Bu şekilde, STB birimi dış müşteriye doğrudan ulaşan ekiplere destek verme yoluyla müşteriye dolaylı olarak ulaşmaktadır.

Birimde farklı iletişim kanallarının bütünleştirilmesine ilişkin, kutuyla ilgili bir geliştirme yapıldığında hem teknik servis hem de çağrı merkezi çalışanlarının aynı şekilde bilgilendirilmeleri örnek gösterilebilmektedir.

STB biriminin müşterilere ulaşma konusundaki etkinliği aşağıdaki örnek ile açıklanmaya çalışılmıştır:

<< Bazı aboneler çağrı merkezini arayarak yetişkinlere yönelik içerikleri satın almaya çekiniyordu. Bunun üzerine kutulara abonelerin cep telefonları üzerinden kısa mesaj göndererek içerik satın alabilecekleri bir sistem kurduk. Bu sayede söz konusu içeriklerin satışında çok ciddi bir artış sağladık. Yine abonelerin, aboneliklerinin kapsamadığı bir kanalı açtıklarında bu kanallarda gösterilen bir ekran mesajı ile abonelik başlatmalarını mümkün hale getirdik. Böylece bu abonelerin de bu kanalları satın almalarını teşvik edebildik.>>

10.4.1.5 Müşteri ilişkileri

Birimde iç müşterilerle düzenli toplantılar yapılarak onların görüşleri dinlenmekte ve talepleri alınmaktadır. Söz konusu iç müşteriler doğrudan dış müşterilerle temas halinde olduklarından STB birimi bunların görüşlerini ve taleplerini çok önemsemektedir.

Birim, dış müşterilerinin eğilimlerini göz önünde bulundurmaktadır. Örneğin teknoloji meraklısı (*techno-freak*) müşterilere yüksek teknoloji ürünleri sunulmakta; daha fiyat odaklı müşteriler için ise fiyat odaklı ürünler hazırlanmaktadır.

Birimin müşteri ihtiyaçları/şikâyetleri konusundaki öncelikleri şu şekildedir: (i) Şikâyet adedi –bu şikâyetler sadece düşük gelir grubundan geliyor olsa da- fazla ise o konu öncelikli olarak ele alınır. (ii) Yüksek gelir getiren yüksek özellikli kutuların problemleri -problem adedi az olsa da- öncelikli olarak ele alınır.

Müşteri ilişkilerinin takibi ile ilgili olarak gelen talepler ve şikâyetler doğrultusunda hareket planları hazırlanmaktadır. Yöneticilerin yönlendirmesiyle bu planlara öncelik atanmakta ve çözüm üretilmeye çalışılmaktadır. STB birimi ayrıca her bir talebin kayıt edilip dikkate alınacağı bir sistem geliştirmektedir.

STB birimi yöneticisi, müşteri ilişkilerinin yönetimi; hangi müşteriye ne kadar zaman ayrılması gerektiği konularındaki stratejileri ile ilgili şöyle bir örnek paylaşmıştır:

<<Kârlılığı düşük olan müşterilerin kutudan kaynaklanan problemlerini azaltmak için onlara şu anki kutularında en fazla şikâyete sebep olan hataların giderildiği yeni kutular verilmesini planlıyoruz. Böylece bu müşterilerden gelen şikâyetlerin ve de bu şikâyetlere harcanacak zamanın azaltılmasını hedefliyoruz.>>

10.4.1.6 Kilit kaynaklar ve kilit faaliyetler

Birimin önemli kaynakları kullanma ve faaliyetleri gerçekleştirme tutumları ile ilgili çalışanlar tarafından şu görüşler paylaşılmıştır:

<<Gerek iç gerekse dış kaynakların doğru kullanımı ile faaliyetlerimizde hedeflediğimiz etkinliği gösterebiliyoruz.>>

<<Zaten optimum fiyatlarla alım yapmayı başardığımızdan kilit kaynaklarımızı iyi yönettiğimizi söyleyebiliriz.>>

<<Aynı kişiler hem yeni kutu geliştirme hem operasyon işlerini (test, sahadaki hataların takibi vb.) bir arada yürütüyorlar. Faaliyetlerimizi daha kolay hale getirmek için bunları ayırabilir ve böylece bu faaliyetlerdeki etkinliğimizi arttırabiliriz.>>

10.4.1.7 İş ortakları ağı

STB birimi, mevcut her tedarikçisi için mümkünse birden fazla iş ortağı bulundurmaya çalışmaktadır. Örneğin aynı anda belli bir ürün grubundaki kutu için en az iki üretici ile çalışılmaktadır. Aynı anda iki üreticiden de kutu alınıyor olması,

bir problem çıkması halinde birime diğ er tedarikçiyle yola devam edilebilmesi imk nını tanımaktadır.

Birim, tedarikçileri ile yaptığı sözleşmelerde tedarikçiler için ayrıcalık maddesine yer vermemekte ve farklı tedarikçilerle çalışmada  zg r olmaktadır. Bu nedenle birimin tedarikçiye sıkı sıkıya bağımlı olmak gibi bir durumu söz konusu değıldir; STB birimi bu tedarikçilerinin alternatiflerini bulabilmektedir.

10.4.1.8 Maliyet yapısı

STB biriminin en yüksek maliyet kalemleri aşağıdaki gibidir:

- Kutu geliştirme maliyeti (birim, bazı projelerinde kutu geliştirme taleplerinde bulunurken tedarikçilerine “tek seferlik masraf”²⁵ başlığı altında bir ücret ödemektedir) ve
- Yazılım bakım maliyeti (yazılım firma dışından satın alınmaktadır ve yazılımlardaki hataların düzeltilmesi, bunlara yeni özelliklerin eklenmesi vb. işlemler için de yine dış kaynak kullanılmaktadır).

Birimdeki yazılım bakım maliyetinin azaltılması için bu bakımın firma içinde yapılması konusu değıerlendirilmektedir. Böylece bakım işlemlerinin daha ucuza mal edilmesi hedeflenmektedir.

10.4.2 Kurumsal sınırların belirlenmesi

Kurumsal sınırların belirlenmesi, öncelikle mevcut kaynakların tanımlanmasını ve ihtiyaç duyulan kaynakların analiz edilmesini gerektirmektedir. Sonraki adım ise ihtiyaç duyulan kaynakların hangi yollarla elde edilebileceğine karar verilmesidir.

10.4.2.1 STB biriminin başlıca kaynakları

STB birimindeki başlıca kaynaklar aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Teknik bilgi
- Deneyim
- Marka
- Firmanın itibarı
- Test ortamı ( zel donanımlar)

²⁵ NRE: *Non-Recurring Expense*

- Yerel üretici (tedarikçi ile sıkı bağ, güvenilir ilişki)
- Mühendislik eğitimi almış çalışanlar
- Yazılı prosedürler (yeni yazılım yayınlama, yeni yazılım imzalama, proje geliştirme, ürün kabul vb. faaliyetlerin daha kaliteli, daha hızlı yapılmasını mümkün kılan süreç prosedürleri)
- İnsan (iş gücü)
- Sermaye

Birimde kullanılan kaynakların büyük bir kısmının özgün kaynaklar olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda birim faaliyetleri sırasında özgün kaynaklardan büyük oranda faydalanılmaktadır. Birimdeki **özgün kaynaklar** aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Teknik bilgi
- Marka
- Deneyim
- Firmanın itibarı
- Mühendislik eğitimi almış çalışanlar
- Yerel tedarikçi ile yakın ilişkiler
- Yazılı prosedürler

STB birim yöneticisi, özgün kaynaklardan faydalanılmasına ilişkin aşağıdaki örneği vermiştir:

<<DIGITURK Lig TV'nin bilinirliği fazla ve algılanan değeri yüksek. Bu durum genel olarak firmanın da değerini arttırıyor. Bu sayede tedarikçilerle pazarlık etme gücümüz arttığı gibi daha fazla firma projelerimize ilgi gösteriyor. Başka firmaların ulaşmakta zorluk çektiği tedarikçi yol haritalarına biz çoğunlukla daha talep etmeden üreticinin bizimle paylaşması ile ulaşıyoruz. >>

10.4.2.2 STB biriminde ihtiyaç duyulan kaynakların analizi ve edinimi

Zaman ve insan unsurları birim için darboğaz oluşturmaktadır. Çünkü birimde projeler için genellikle sıkışık bir program söz konusu olmakta ve çalışanların iş yükleri fazla olduğundan onları yeni projelere atamak uygun olmamaktadır. Bu kısıtlı kaynakların yönetimi için bazı genel ve özel yöntemlere başvurulmaktadır.

Birimin **darboğaz** teşkil eden unsurların yönetimi için yapılan faaliyetler şunlardır:

- Proje ile ilgili zaman sıkıntısı olduğunda “fazlandırma” yapılmaktadır. Buna göre bütün projenin, proje bitim tarihine yetiştirilmesi planı değiştirilmekte; proje bölümlere ayrılmakta ve bu bölümler için bitiş tarihleri yeniden belirlenmektedir. Bunun dışında, projede geliştirilebilecek yanlar olsa da zaman kaybetmemek adına proje önce o haliyle sunulmakta ve geliştirmeler sonradan uygulanmaktadır.
- İnsan gücü konusunda kaynak sıkıntısı çekildiğinde sürekli çalışılan bir taşeron ekibe başvurulmaktadır. Bazı operasyonel işler, testler, dokümantasyon işlemleri vb. bu ekibe yaptırılmaktadır. Bu ekip, birimin kendi çalışanlarındanmış gibi firma içinde bulundurulmakta ve denetlenmektedir. Bu anlamda birimde özel bir dış kaynak kullanım yöntemi olduğu söylenebilir.
- İnsan gücü için dönemsel olarak dış kaynak kullanımına da başvurulmaktadır.
- Başka birim/bölüm çalışanlarından da insan gücü kaynağı temin edilebilmektedir.
- İnsan gücü kullanımını azaltmak için otomasyon ile testlerin bir kısmı insan kullanılmadan, otomatik olarak yürütülmektedir.

Birimde yeni bir projeye başlanırken ihtiyaç duyulacak kaynakların analizi için aşağıdaki yollara başvurulmaktadır:

- Geçmiş projelerdeki deneyimlerin dikkate alınması,
- Ne kadar bütçeye ihtiyaç duyulacağını belirlemek adına ilgili tedarikçilerden fiyat tekliflerinin alınması,
- Diğer birimlerden desteği alınabilecek insan kaynağının, proje sürecindeki uygunluğunu tespit etmek adına bu birimlerle proje toplantılarının düzenlenmesi,
- Projenin detaylarını, teknik birikimin yeterliliğini ve projenin öngörülen zamanda yetiştirilebilme durumunu tartışmak adına birim ve bölüm yöneticileri ile değerlendirme toplantılarının düzenlenmesi.

Yukarıdaki kaynak analizi sonucunda ihtiyaç duyulan kaynaklar; bu kaynakların birimde mevcut olup olmadığı, başka birimlerden veya bölümlerden edinilip

edinilemeyeceği veya dış kaynak kullanımının gerekip gerekmediği belirlenmektedir. Kaynak analizi ile ilgili şu örnek verilmiştir:

<<Kutulardaki menülerin hazırlanmasında kutu üreticisi firmanın ekran tasarımlarını kullanılıyorken ekran tasarımındaki yeni trendleri (daha yoğun animasyonlu, efektli, görsel ve teknik açıdan daha zengin tasarımlar) sezdik. Bunun sonucunda kullandığımız kaynağın (kutlu üreticisi firmanın ekran tasarımları) yeterli olmadığına kanaat getirdik. Bununla birlikte teknik ekip olarak yeni trend tasarımlarını kendi bünyemizde gerçekleştirebilecek bir yeteneğimiz olmadığını biliyorduk. Öncelikle firmadaki başka bir birime (tasarım ekibi) başvurduk ancak bu kaynağın da ihtiyaçlarımızı karşılamada yeterli olmayacağını gördük. Bu ekip hem başka projeler nedeni ile yoğunlu hem de söz konusu kutuda kullanılan yazılım ortamında geliştirme yapma konusunda tecrübeli değildi. Bu nedenle zaman kaybetmemek için dış kaynak kullanımına karar verdik ve kutuda ekran tasarımı konusunda deneyimli olan bir firma ile çalışmaya başladık.>>

10.4.3 Karar verme protokollerinin seçilmesi

Çalışanlar birimlerinde ve şirket genelinde kararların alınmasına ilişkin düşüncelerini aşağıdaki gibi dile getirmiştir:

<<DIGITURK çok dinamik bir şirket; hızlı karar alıyor, yeni projelere hızla başlayabiliyor ve yöneticiler yeniliklere, yeni düşüncelere karşı oldukça açık fikirli. Her düzeyden çalışan yöneticisine fikirlerini rahatça iletiyor.>>

STB biriminde yeni faaliyetlerle ilgili fikirler üst kademelerden geldiği zaman çalışanların tepe yönetime karşı çok fazla direnç göstermesi söz konusu olmamaktadır. Bununla birlikte alt kademelerdeki çalışanlar (üst) yönetimin kararlarını eleştirme, sorgulama ve bu kararlara karşı dirençlerini dile getirme haklarını rahatlıkla kullanabilmektedir. Bazı durumlarda çalışanlar yönetimi ikna edebilmekte, edemediklerinde ise üst yönetimin kararı etkili olmaktadır.

Çalışanların birim olarak fırsatları yakalama konusundaki hızlarıyla ilgili yorumları şöyledir:

<<STB birimi olarak fırsatları yakalama konusunda genellikle hızlı davranırız. Çünkü sektörü ve teknolojiyi çok yakından takip ediyoruz. Bununla birlikte tanıtım konusunda zayıf kaldığımız durumlar olabiliyor. Bu nedenle bazı fırsatları

kaçırabiliyoruz. Örneğin HD teknoloji konusunda son derece bilgili, tecrübeli; hatta bu teknolojiyi Türkiye'ye getiren ilk dijital yayıncılık firması biziz. Ancak bu tanıtımı iyi yapamadığımız için insanlarda bu algıyı yaratmakta geç kaldık.>>

Birim çalışanları bir yenilik çıktıktan sonra bu yeniliğin gelişim evrelerini de sürekli takip etmektedir:

<< Ev içi dağıtım teknolojisi, PVR teknolojisini takip eden bir teknolojidir. Biz de PVR teknolojisinden sonra bu teknolojiyi de takip ederek ve bu fırsatı da yakalayarak ilgili projeleri başlattık.>>

10.4.4 Göreve bağlılığın ve kendini adamanın inşa edilmesi

STB biriminde, aşağıda sıralanan uygulamalar ve durumlar çalışanların motive edilmesine katkıda bulunmaktadır:

- Bölüm ve birim yöneticileri şirket kurulduğundan beri görev yapmaktalar. Bu nedenle yöneticilerin firma ve birimleri/bölemleri ile duygusal bir bağları bulunmakta; yöneticiler yaptıkları işi sahiplenmektedir.
- Çalışanlar fiziksel bir sonuç (ürün) ortaya çıkardıkları ve bu sonucun müşteri tarafında kullanımını gözlemleyebildikleri için bir tatmin yaşamaktadır.
- Yabancı firmalar ile çalışmak, uluslar arası bir platformda iş yapmak ve yurt dışı seyahatleri çalışanları motive etmektedir.
- Şirketin bilinirliği ve itibarı dolayısıyla böyle bir firmada çalışıyor olmanın verdiği gurur çalışanları motive etmektedir.
- Çalışanların tecrübeleri arttıkça yetkileri ve sorumlulukları da arttırılmaktadır. Bunun için ya çalışanın pozisyonu yükseltilmekte ya ekibi büyütölmekte ya da sorumlulukları arttırılmaktadır. Böylece çalışanlar tecrübelerinin karşılığını aldıkları için motive olmaktadırlar.
- Çalışanların başarıları yöneticiler tarafından takdir edilmektedir. Bu başarılar tüm ekiple ve bazı durumlarda üst yönetim ve/veya tüm şirket çalışanları ile paylaşılarak çalışan onurlandırılmaktadır.
- Dikey organizasyon yapısı olmasına rağmen çalışanlar arasında güçlü ve samimi bir iletişim söz konusudur. Açık ofis yapısı sayesinde iç içe bir çalışma ve rahat bir iletişim ortamı mevcuttur. Çalışanlar iş dışında da sık sık bir araya gelmektedir. Yönetim de bu ekibe uyum sağlayabilecek kişilerin işe alınmasına özen göstermektedir. Ekibe ve ekip çalışmasına uyum

sağlayamayan kişilerin deneme süresi sonunda anlaşmaları sonlandırılmaktadır.

- Operasyon işleri yaratıcılık gerektirmediği ve salt rutin prosedürlerden oluşuğu için çalışanlar tarafından hevesle yapılmamakta; bu işlerde çalışanların motivasyonları düşmektedir. Bu motivasyon düşüklüğünü azaltmak adına operasyonel işlerin tümü için olmamakla birlikte bir kısmı için dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir.
- Operasyonel işlerle uğraşanlara, tecrübelerinden faydalanılacak ve operasyonel olmayan işler de atanarak (test grubunda çalışan ekibe test prosedürlerinin hazırlatılması gibi) bu çalışanların da motivasyonları arttırılmaya çalışılmaktadır.
- Birimde (ve şirket genelinde de) rotasyonun az; çalışanların yükselme olanaklarının kısıtlı olması motivasyonu düşürücü etki yaratabilmektedir. Bunun için yetki arttırma veya iş zenginleştirme yoluyla çalışanın iş tatmini arttırılmaya çalışılmaktadır.
- Şirketin maaş dışındaki yan hakları çalışanları motive etmektedir.

10.5 Yeniden Düzenleme Yeteneğinin İncelenmesi

STB biriminin yeniden düzenleme yeteneği sorgulanırken sırayla yetkinin dağıtılması - bütünleştirme ve koordinasyon, bağımlı özelleşme, bilgi yönetimi ve entelektüel sermayenin korunması ve bilgi sızıntılarının denetimi konuları ele alınmıştır.

10.5.1 Yetkinin dağıtılması, bütünleştirme ve koordinasyon

Birimin bütünleştirme ve koordinasyon becerilerinin değerlendirilmesi için sunulan ifadeler ve çalışanların bu ifadelerle ilgili yorumları Çizelge 10.3'te görülmektedir.

Çizelge 10.3 : STB biriminin bütünleştirme ve koordinasyon becerilerinin analizi.

İfade	Yorum
Genel olarak bölümümüz iyi koordine edilmektedir.	<<Bölüm ve birim daha iyi koordine edilebilir. Büyük bir ekip; zaman zaman iletişim konusunda sıkıntı yaşanabiliyor. Çünkü yeterli zaman ayrılmadığı için düzenli toplantılar yapılamıyor.>>
Yaptığımız işin çıktısının diğer çalışanların işleriyle senkronize olmasını sağlıyoruz.	<<Farklı ekiplerin farklı öncelikleri olabiliyor ve bu nedenle senkronize çalışılamayabiliyor. Bu durumun üstesinden gelebilmek için yöneticilerin aynı önceliğe varmaları gerek. >>
Yaptığımız işin çıktısının başka çalışanlar için kullanılabilir/faydalanılabilir halde olmasını sağlıyoruz.	<<Standart çıktı oluşturmaya; çıktılarımızın herkes tarafından kolay anlaşılabilir ve kullanılabilir olmasına özen gösteriyoruz.>>
Bölüm çalışanları, kaynakları adil ve uygun şekilde paylaşıyorlar.	<<Kaynak paylaşımının adilliği konusunda çalışanların bir şikâyeti yok. Çalışanlar sadece birbirlerinin projelerini nicel ve nitel olarak inceleyip kendi projeleri ile kıyaslama yapıyor ve dengesizlik olduğunu sezdiklerinde bu durumdan duydukları rahatsızlığı dile getiriyorlar (bir çalışanın projesi diğerlerine göre çok daha özgün ve heyecan verici olduğunda ya da bir çalışanın iş yükü diğerlerinden çok daha fazla olduğunda vb.).>>
Bölüm üyelerine uzmanlıkları/bilgileri ve becerileriyle bağdaşan görevler veriliyor.	<<Başarılı görülen ya da tecrübeli olan çalışanlara daha zorlu ve heyecan verici projelerde çalışma fırsatı veriyoruz.>>
Hızla değişen koşulları kontrol edebilmek için faaliyetlerimizi başarılı şekilde birbirleriyle ilişkilendir(ebil)iyoruz. İçsel ve dışsal teknolojileri başarılı bir şekilde bütünleştiriyoruz.	<<Yoğun olarak kendi projelerimize odaklandığımızdan başka projelerle kendi faaliyetlerimizi bütünleştirmek için yeterli zaman ve enerji bulamayabiliyoruz.>>
Teknolojilerin piyasadaki ticari uygulamalarını başarılı bir şekilde gerçekleştiriyoruz.	<<İleri teknoloji ürünleri başarıyla üretiyor ve piyasaya sürüyoruz. Yeni teknolojileri, henüz istikrarlı hale gelmeden dahi hemen uygulamaya geçiyoruz ki bu durum bazen riskli olabiliyor.>>

Çizelge 10.3 (devam) : STB biriminin bütünleştirme ve koordinasyon becerilerinin analizi.

İfade	Yorum
Mevcut teknolojilerin konuşlandırılmasıyla yeni pazarlara açılıyor.	Çalışanlar bu konuda kendilerini başarılı bulmaktalar. 2006 yılındaki bir uygulamalarını bu yöndeki yeteneklerine örnek olarak göstermektedirler: <i>“Bazı kullanıcıların düşük fiyata ulusal kanalları iyi kalitede izlemeye önem verdiğini, diğer kanallarla ilgilenmediğini ve bu nedenle içerik fiyatını pahalı bulduklarını tespit ettik. Bunun üzerine o dönemki pahalı interaktif kutularımızda bir değişikliğe gitmeye karar verdik. Mevcut teknolojimizde küçük bir değişiklik yaparak “Hoş Paket” isimli bir ürün hazırlayıp piyasaya sürdük ve çok sayıda üye kazandık. Bu üyeler ilk abone olduklarında düşük pakete abone olduklarından getirdikleri gelir çok yüksek değildi ama zaman içerisinde diğer içerikleri tanıdıkça daha yüksek ücretli paketlere yöneldiler. Ayrıca abone sayısının artması şirket değerini arttırdı, zira abone sayısı şirketimizin değerini gösteren parametrelerden birisidir. Ayrıca bu üyeleri firmanın sistemine dahil etmiş olduğumuzdan abone potansiyelimizi (sonradan daha pahalı üyeliklere geçebilecek abone potansiyelini) de arttırmış olduk.”</i> Bu konuda kendilerini başarılı bulmaktalar. 2004 yılındaki bir uygulamalarını bu yöndeki yeteneklerine örnek göstermektedirler: <i>“TURKSAT uydusundaki ulusal kanallar ücretsiz dijital yayıncılık yapmaya başlayınca pek çok kullanıcı kutu alıp ve çanak kurdurup bu kanalları izlemeye başladı. Bu kullanıcıların çanak antenleri DIGITURK yayınlarının yapıldığı EUTELSAT uydusuna bakmadığı (bu uyduya dönük olmadığı) için bu kullanıcıları DIGITURK’e üye olmaya ikna edemiyorduk. Bunun üzerine TURKSAT uydusundan yer kiralayıp oradan da yayın yapmaya başladık. Oradaki bazı kullanıcıların da bu sayede DIGITURK’e üye olmalarını sağladık çünkü bu kullanıcıların zaten hâlihazırda çanakları ve kutuları vardı; DIGITURK izleyebilmek için tek yapmaları gereken üyelik işlemlerini başlatmaktı.”</i>
Yenilik süreçlerimizi pazardaki değişimlere başarılı bir şekilde adapte ediyoruz.	<<Çalışanlar ekibe ilk katıldıklarında, ekiple tanışılırken görev ve sorumlulukları diğer çalışanlar ile paylaşıyor. Bu sayede birbirimizin görev ve sorumlulukları hakkında bilgiye sahip oluyoruz. Ayrıca bunlarla ilgili bir değişiklik olduğunda da haberdar ediyoruz.>>
Birbirimizin görev ve sorumlulukları hakkında ayrıntılı bilgiye sahibiz.	<<Kimin hangi işi yapacağı toplantılarda delege edildiği için çalışanlar büyük resmi görebiliyor ve bu resmin neresinde yer aldıklarını algılayabiliyorlar.>>
Çalışanlar faaliyetleri arasında bağlantı kurmayı başarıyorlar.	

Yetkinin dağıtılmasıyla ilgili olarak STB & CA bölümü genelinde, dört birim yöneticisi ve bir bölüm yöneticisinin görüşleri alınmıştır. Burada amaç, birim yöneticilerinin bakış açılarını yansıtmak ve bunlar arasında bir karşılaştırma/değerlendirme yapabilmektir. Sonuçlar Çizelge 10.4'te görülmektedir.

10.5.2 Bağımlı özelleşme

STB birimi kaynaklarının çoğu özelleşmiş kaynak niteliğindedir. Bunlar; marka, tedarikçi ile ilişkiler ve çalışanların tecrübesi olarak sıralanabilir.

Birimde bağımlı özelleşmiş kaynaklar fazla bulunmamakla birlikte bu kaynaklardan da fayda sağlanabilmektedir. Bu bağımlı özelleşmiş kaynaklar şunlardır:

- DIGITURK'ün kullandığı Irdeto şifreleme sisteminde uzmanlaşmış şifreleme uzmanları

Bu çalışanlar çok özellikli uzmanlıkları nedeniyle DIGITURK için değerli oldukları gibi bu DIGITURK'e hizmet veriyor olmak da uzmanların kendisi için değerli olmaktadır. Çünkü Türkiye'de Irdeto yazılımını kullanan başka bir firma olmadığından bu çalışanların uzmanlıklarını bu ölçüde kullanabilecekleri başka bir yer bulunmamaktadır. Dolayısıyla Irdeto şifreleme uzmanları ile STB birimi arasında karşılıklı bir fayda sağlama durumu söz konusudur.

- Sadece DIGITURK için kutu geliştiren tedarikçi firma

Bu tedarikçi, kutu geliştirme bölümünü, kârlı olmadıkları gerekçesiyle diğer tüm pazarlar için kapatmış durumdadır ve sadece DIGITURK için çalışmakta; onlar için kutu geliştirmektedir. Burada tedarikçinin kazancı DIGITURK'ün yüksek adette sipariş geçmesi ve ödeme konusunda garanti vermesi iken DIGITURK'ün (STB biriminin) kazancı da bu firma ile çalışmanın maliyetinin az olması, lojistik anlamında esnekliğin sağlanabilmesi (siparişlerin bekletilmesi ve geç teslim alınmak istenmesi durumlarında) ve firmanın kutu yazılımı geliştirmelerinde hızlı çalışması olmaktadır.

Çizelge 10.4 : STB bölümünde gerçekleştirilen yetkinin dağıtılması anketinin sonuçları.²⁶

İfade	1. Birim yöneticisi (STB Birimi)	2. Birim yöneticisi	3. Birim yöneticisi	4. Birim yöneticisi	Bölüm yöneticisi
Yönetici/lider olarak olup biten her şeyden haberdar olmak isterim.	1	0	0	1	1
Yöneticinin sorgulanması, yöneticiye itaatsizlik edilmesi yanlıştır.	0	1	0	0	0
Kararları sadece bir kişinin vermesi daha doğrudur.	1	0	0	0	0
Alt grupların kendi kararlarını kendilerinin vermesine izin vermek karışıklıklara yol açar.	0	0	0	0	0
Karar verme sürecine ne kadar fazla girdi sağlanırsa o kadar iyidir.	1	1	1	0	1
Çoğu kez, kararı grubun vermesi liderin vermesinden daha iyidir.	0	0	1	1	1
Alt grupların kendi amaçlarını belirlemeleri ve kendi kararlarını almaları en iyisidir.	1	0	1	1	1
Astlar, bir problemi çözmeyi çoğu kez üstlerinden daha iyi bilirler.	1	1	1	0	1

10.5.3 Bilgi yönetimi

Birimdeki bilgi yönetim sisteminin değerlendirilmesi için yapılan anketlerin sonuçları doğrultusunda edinilen sonuçlar Ekler kısmında paylaşılmıştır (bkz. Ek A.1, A.2 ve A.3).

²⁶ Çizelgedeki puanların yorumu için: bkz. EK B.3 (Yeniden düzenleme yeteneğini inceleme şablonu).

10.5.4 Entelektüel sermayenin korunması ve bilgi sızıntılarının denetimi

STB biriminde, entelektüel sermayenin korunması için alınan önlemler aşağıdaki gibidir:

- Çalışanların iş sözleşmelerindeki gizlilik maddesi (bu madde, iş yerindeki bilgilerin çalışılan süre boyunca ve/veya işten ayrıldıktan sonra başka kişi ve kuruluşlara aktarılmasına karşı bir önlem niteliğindedir),
- Birlikte çalışılan veya görüşmelerde bulunulan firmalarla herhangi bir bilgi alışverişi başlatmadan önce yapılan gizlilik sözleşmeleri,
- Elektronik posta ortamında önemli yazışmaların şifrelenerek yanlış ellere geçmesine karşı korunması,
- Tedarikçi firmalarla yapılan sözleşmelere eklenen ayrıcalık (*exclusivity*) maddeleri²⁷.

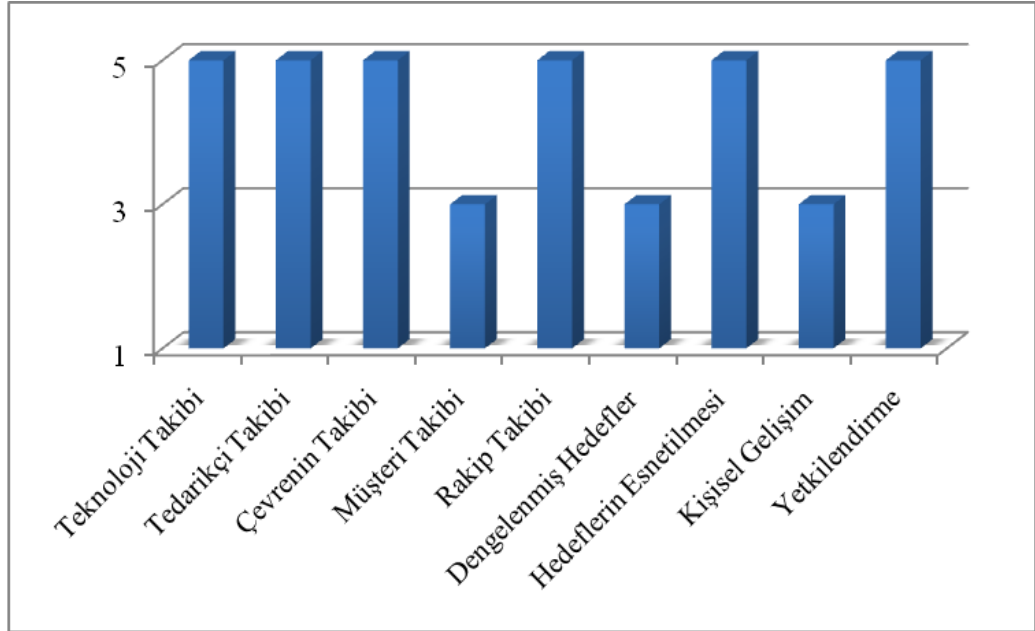
Birimde, yukarıdaki önlemlerin etkinlikleri ve uygulanıp uygulanmadıkları konusunda bir denetim sistemi bulunmamaktadır. Sadece yasadışı kullanımlarla mücadele faaliyetlerinde yoğun bir denetim çalışması söz konusudur. Çünkü yasadışı kullanımlar hem maddi kayıplara hem de müşteri açısından firmanın imajının zedelenmesine neden olmaktadır. Birim, bazı teknik yöntemlerle²⁸ yasadışı kullanımları tespit etmekte ve bu noktalarda yayını kapatıp izlenmesine engel olmaktadır. Bazı durumlarda yasa dışı kullanımları teknik ekip tespit ederken bazılarında ise bu iş için faaliyet gösteren özel bir ekip denetleme yapmaktadır. Yasadışı kullanımların yasal takibi ve yaptırımları için çok sayıda sözleşmeli avukatla çalışılmaktadır.

²⁷ Tedarikçinin; bir ürünü Türkiye’de başka bir firmaya satması, bir üründe DIGITURK tarafından talep edilen özel uyarlamaların başka firmalarda uygulanması vb. konularda kısıtlanmasına yönelik sözleşme maddeleri

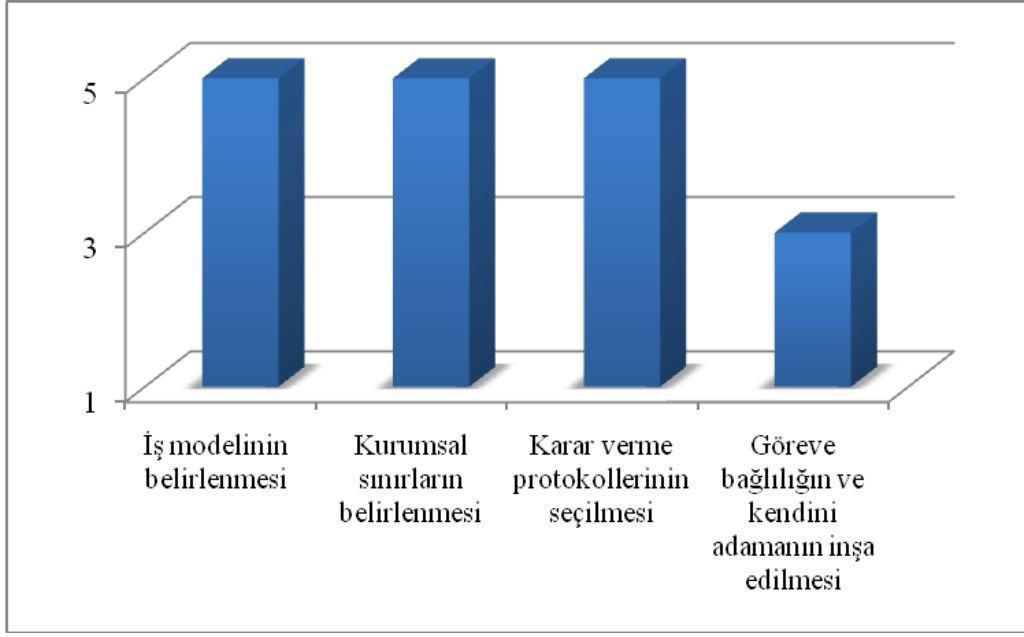
²⁸ Gizlilik nedeniyle bu yöntemler açıklanmamıştır.

11. SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME

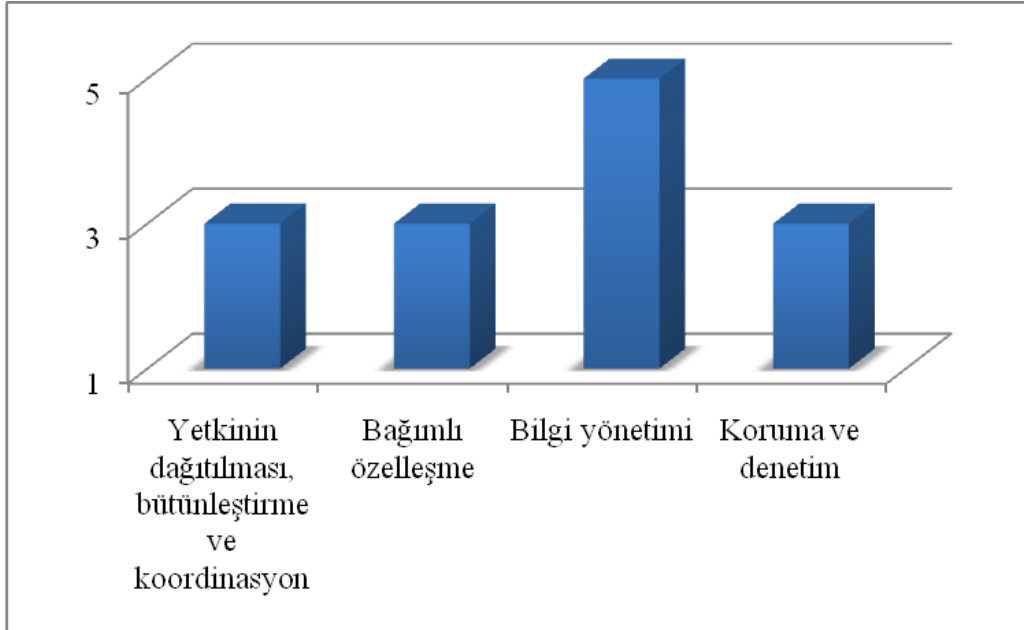
Yapılan vaka çalışmasında elde edilen veriler doğrultusunda, incelenen STB biriminin sezme, yakalama ve yeniden düzenleme yetenekleriyle ilgili değerlendirme sonuçları sırasıyla Ek D.1, D.2 ve D.3'te paylaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, birimin söz konusu üç yeteneğin her bir alt faktörüne ilişkin performansı ilgili grafiklerde görselleştirilmiştir (bkz. Şekil 11.1, 11.2 ve 11.3).



Şekil 11.1 : STB biriminin sezme yeteneğinin alt bileşenlerindeki performansının grafiksel gösterimi.



Şekil 11.2 : STB biriminin yakalama yeteneğinin alt bileşenlerindeki performansının grafiksel gösterimi.



Şekil 11.3 : STB biriminin yeniden dönüştürme yeteneğinin alt bileşenlerindeki performansının grafiksel gösterimi.

STB birimi için sezme, yakalama ve yeniden düzenleme yeteneklerinin *ayrı ayrı* performanslarına ilişkin elde edilen sonuçlar Çizelge 11.1'deki gibidir.

Çizelge 11.1 : STB biriminin sezme, yakalama ve yeniden düzenleme yeteneklerine ilişkin performansı.

Yetenek	Alt faktörleri	Değerlendirme	Toplam Puan	Performans
Sezme	Teknoloji takibi	(5)	39	4,33
	Tedarikçi takibi	(5)		
	Çevrenin takibi	(5)		
	Müşteri takibi	(3)		
	Rakip takibi	(5)		
	Dengelenmiş hedefler	(3)		
	Hedeflerin esnetilmesi	(5)		
	Kişisel gelişim	(3)		
	Yetkilendirme	(5)		
Yakalama	İş modelinin belirlenmesi	(5)	18	4,5
	Kurumsal sınırların belirlenmesi	(5)		
	Karar verme protokollerinin seçilmesi	(5)		
	Göreve bağlılığın ve kendini adamanın inşa edilmesi	(3)		
Yeniden düzenleme	Yetkinin dağıtılması, bütünleştirme ve koordinasyon	(3)	14	3,5
	Bağımlı özelleşme	(3)		
	Bilgi yönetimi	(5)		
	Koruma ve denetim	(3)		

Çizelge 11.1'deki performans değerleri hesaplanırken; ilgili yeteneğin tüm belirleyici alt faktörlerinden aldığı toplam puan, o yetenek için belirlenen alt faktörlerin sayısına bölünmüş ve böylece (5) üzerinden bir performans deri elde edilmiştir.

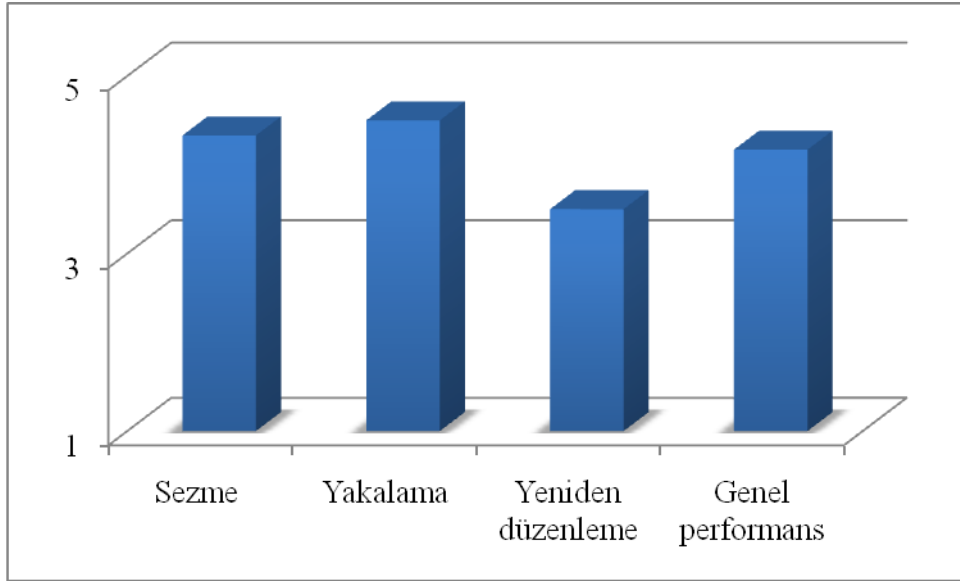
Sezme, yakalama ve yeniden düzenleme yetenekleri temelinde yapılan değerlendirmeler bir araya getirilirken (i) her bir yetenek için elde edilen puanlar toplanmış ve (ii) bu değer, toplam alt faktör sayısına bölünmüştür.²⁹ Elde edilen performans değeri STB biriminin dinamik yeteneklerinin yorumlanmasına ilişkin bir veri olarak kullanılacaktır.

Genel performans değeri:

$$(i) 39 + 18 + 14 = 71$$

$$(ii) 71 / 17 \approx 4,17$$

Performans değerleri Şekil 11.4'te gösterilmiştir.



Şekil 11.4 : STB biriminin sezme, yakalama ve yeniden dönüştürme yeteneklerine ait ayrı ve bütünleşik performanslarının grafiksel gösterimi.

²⁹ Barreto (2010)'a göre dinamik yeteneklerin değerlendirilmesi için belirlenen faktörlerin değerlendirilme sonuçlarının basit toplamı alınabilir (her bir boyuta eşit ağırlık verilerek) veya her boyuta farklı ağırlık katsayıları verilerek doğrusal olmayan bir fonksiyon elde edilir.

11.1 Sonuçların Yorumlanması

STB birimi özellikle teknoloji, tedarikçi, çevre ve rakip takibinde ve de bu unsurlarla ilişkili fırsatların belirlenmesinde oldukça başarılıdır. Bununla birlikte birimin, müşteri tarafındaki fırsatların sezilmesi konusunda daha aktif olması gerektiği söylenebilir. Yine de birimin teknik profili ve dış müşteri ile doğrudan temasın faaliyetlerini gerçekleştirmede kilit nokta olmadığı göz önünde bulundurulduğunda müşteri takibi için yapılan uygulamaların azımsanamayacağı görülmektedir. Birimde belirlenen hedefler hem ekonomik olan hem de olmayan unsurları içermektedir ancak finansal olmayan hedeflerin motive ediciliğine karşı duyulan inanç ile ilgili bir bulguya vaka analizi sırasında rastlanmamıştır. Yine birimdeki kişisel gelişime yönelik uygulamaların da geliştirilebileceği görülmüştür. Çünkü çalışanlar yoğunlukla iş odaklı eğitimler almakta; bu çalışanlara sezme becerilerini geliştirebilecekleri, proaktif düşüncelerini destekleyici nitelikte eğitimlere katılma imkânı ve teşviği sunulmamaktadır.

STB biriminin fırsatların yakalanmasına yönelik faaliyetlerde de genel olarak başarılı olduğu görülmektedir. Vaka çalışması sırasında özellikle iş modelinin alt unsurlarının etkinliği örneklerle gerekçelendirilmiş ve yine iş modelinde geliştirmeye açık yönlerle ilgili plarlardan bahsedilmiştir. Buradan yola çıkılarak birimin iş modelinin fırsatların yakalanmasında birim faaliyetlerini destekleyici yapıda olduğu ve birimin bu iş modelini geliştirmek için arayış içinde ve hazır halde olduğu tespit edilmiştir. Birimin darboğaz kaynaklar ve bunların yönetimi ile özgün kaynaklardan faydalanılması konusundaki performansı da başarılı bulunmuştur. Yine fırsatları yakalama yeteneğinin belirleyici faktörlerinden olan karar verme süreçleri bakımından birimdeki yapı incelendiğinde birimde fırsatları yakalamak adına hızlı kararların alındığı; bu kararların üst yönetimce desteklendiği ve bu doğrultuda hızla harekete geçildiği belirlenmiştir. Diğer yandan birimde fırsatları yakalamak üzere harekete geçilmesi için çalışanların katkısının sağlanması ve bu katkının devamlılığının korunması konularında liderlik ruhunun ön plana çıkacağı bir yaklaşım gerekli bulunmuştur. Birimdeki mevcut yapı çalışanların motivasyonuna hizmet edici; görevlerine bağlılıklarını arttırmaya yönelik unsurları barındırmaktadır ancak bunlar dinamik iş çevreleri bağlamında yeterli görülmemiştir.

Fırsatlar yakalandıktan sonra bu fırsatlardan elde edilen avantajların sürdürülebilir kılınması için, değişen çevre koşullarına ve çevredeki bu avantajı tehdit edici unsurlara karşı önlemlerin alınmasını ifade eden kaynakların yeniden düzenlemesine ilişkin yeteneğin STB birimindeki performansı, sezme ve yakalama yeteneklerinde olduğu seviyeye göre daha düşük bulunmuştur. Bununla birlikte birimdeki bilgi yönetimi faaliyetlerinin dinamik yeteneklerin gerektirdiği niteliklerle uyumlu olduğu görülmüştür. Yine entelektüel sermayenin korunması ve bağımlı özelleşmiş kaynaklardan faydalanılması konularında da birimin nispeten başarılı olduğu söylenebilir. Yetkinin dağıtılması; bütünleştirme ve koordinasyon becerileri ile ilgili birimde yetki dağıtımının olduğu ancak koordinasyon ve bütünleştirme yeteneklerinin geliştirilebileceği tespit edilmiştir.

Birimin sezme, yakalama ve yeniden düzenleme yetenekleri bir arada değerlendirildiğinde bu yeteneklerden bazılarına ilişkin alt unsurların tam anlamıyla tatmin edilmemiş olduğu tespit edilmekle beraber genel olarak birimin dinamik yeteneklere sahip olduğu ve bu yeteneklerden faydalandığı sonucuna varılmıştır.

KAYNAKLAR

- Agarwal, R. ve Selen W..** 2009. Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation, *Decision Sciences*, **40 (3)**, 431-475.
- Arend, R.J. ve Bromiley, P..** 2009. Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization*, **7 (1)**, 75-90.
- Augier, M. ve Teece, D.J..** 2006. Understanding complex organization: the role of know-how, internal structure, and human behavior in the evolution of capabilities, *Industrial and Corporate Change*, **15 (2)**, 395–416.
- Barreto, I..** 2010. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future, *Journal of Management*, **36 (1)**, 256-280.
- Bérard, C. ve Delerue, H..** 2010. A cross-cultural analysis of intellectual asset protection in SMEs: The effect of environmental scanning, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, **17 (2)**, 167-183.
- Bierly, P. E. ve Chakrabarti A.K..** 1996. Technological learning, strategic flexibility, and new product development in the pharmaceutical industry, *IEEE Transactions on Engineering Management*, **43 (40)**, 368-379.
- Butler, T. ve Murphy, C..** 2003. Unpacking dynamic capabilities in the small-to-medium software enterprise: process, assets, and history, 11th European Conference on Information Systems, Italy, 1-15.
- Chen, C. L. ve Jaw, Y-L..** 2009. Building global dynamic capabilities through innovation: A case study of Taiwan's cultural organizations, *Journal of Engineering and Technology Management*, **26 (4)**, 247-263.
- Chen, H., Lee P. ve Lay, T..** 2009. Drivers of dynamic learning and dynamic competitive capabilities in international strategic alliances, *Journal of Business Research*, **62 (12)**, 1289-1295.
- Chesbrough, H.W..** 2003. The era of open innovation, *MIT Sloan Management Review*, **44(3)**, 35-41.
- Chin, K. S. ve Liu, T. W..** 2010. Development of audit system for intellectual property management excellence, *Expert Systems with Applications*, **37 (6)**, 4504-4518.
- Daft, R. L. ve Marcic, D..** 2009. Understanding Management (6th edition), South-Western Cengage Learning: USA.
- Danneels, E..** 2008. Organizational antecedents of second-order competences, *Strategic Management Journal*, **29 (5)**, 519–543.
- Darroch, J..** 2003. Developing a measure of knowledge management behaviors and practices, *Journal of Knowledge Management*, **7 (5)**, 41-54.

- Dedrick, J., Kraemer, K.L. ve Linden, G..** 2009. Who profits from innovation in global value chains?: a study of the iPod and notebook PCs, *Industrial and Corporate Change*, **19 (1)**, 81–116.
- Dottore, A.G..** 2009. Business model adaptation as a dynamic capability: a theoretical lens for observing practitioner behaviour. 22nd Bled eConference, 14 – 17 Haziran 2009; Bled, Slovenia.
- Døving, E. ve Gooderham, P..** 2008. Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices, *Strategic Management Journal*, **29 (8)**, 841-857.
- Eisenhardt, K. M. ve Martin, J. A..** 2000. Dynamic capabilities: what are they?, *Strategic Management Journal*, **21 (10/11)**, 1105-1121.
- Ellonen, K., Wikström, P. ve Jantunen, A..** 2009. Linking dynamic-capability portfolios and innovation outcomes, *Technovation*, **29 (11)**, 753–762.
- Görmüş, A. Ş..** 2009. Entelektüel sermaye ve insan kaynakları yönetiminin artan önemi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, **11 (1)**, 57-75.
- Han, D. ve Han, I..** 2004. Prioritization and selection of intellectual capital measurement indicators using analytic hierarchy process for the mobile telecommunications industry, *Expert Systems with Applications*, **26 (4)**, 519-527.
- Harreld, J. B., O'Reilly, C. A. ve Tushman M. L..** 2007. Dynamic capabilities at IBM: driving strategy into action, *California Management Review*, **49 (4)**, 21-43.
- Hawass, H..** 2010. Exploring the determinants of the reconfiguration capability: a dynamic capability perspective, *European Journal of Innovation Management*, **13 (4)**, 409-438.
- Helfat, C. ve Lieberman, M..** 2002. The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history, *Industrial and Corporate Change*, **11 (4)**, 725–760.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J. ve Winter, S.G..** 2007. Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations, Blackwell: Oxford, U.K.
- Hoyt, J., Huq, F. ve Kreiser, P..** 2007. Measuring organizational responsiveness: the development of a validated survey instrument, *Management Decision*, **45 (10)**, 1573-1594.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. ve Heiko, K..** 2005. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance, *Journal of International Entrepreneurship*, **3 (3)**, 223–243.
- Javidan, M..** 1998. Core competence: what does it mean in practice?, *Long Range Planning*, **31 (1)**, 60-71.
- Kale, P. ve Singh, H..** 2007. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success, *Strategic Management Journal*, **28 (10)**, 981-1000.

- Katzy, B., Dissel, M. ve Blindow, F..** 2003. Dynamic Capabilities For Entrepreneurial Venturing: The Siemens Ice Case, Management of Technology Growth Through Business Innovation and Entrepreneurship, 3-22, Verburg, R., Ortt, J. R. ve Dicke, W. M. Pergamon Press, Oxford.
- Labbe, R. K., Thomas, C. ve McKelvey, B..** 2008. Renewing dynamic capabilities at times of crisis: the role of regulation process in the emergence of semi structures, The Fourth Organization Studies Summer Workshop, *Embracing Complexity: Advancing Ecological Understanding in Organization Studies*, Pissouri, Cyprus.
- Lavie, D..** 2006. Capability reconfiguration: an analysis of incumbent responses to technological change, *Academy of Management Review*, **31 (1)**, 153–174.
- Law, J..** 2009. A Dictionary of Business and Management, Oxford University Press: Oxford, U.K.
- Lopez, S.V..** 2005. Competitive advantage and strategy formulation - The key role of dynamic capabilities, *Management Decision*, **43 (5)**, 661-669.
- Makadok, R..** 2001. Towards a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation, *Strategic Management Journal*, **22 (5)**, 387-401.
- Marr, B..** 2005. Perspectives on Intellectual Capital, Elsevier Butterworth-Heinemann: Burlington, USA.
- Meredith, L..** 2007. Scanning for market threats, *Journal of Business & Industrial Marketing*, **22 (4)**, 211-219.
- O 'Hearn, T..** 2006. Guarding profits from innovation: successful IP strategies, Jones Day Publications, U.S.A. <<http://www.jonesday.com/files/Publication/1cb24405-1e7a-42f1-b6dc-066665fb8d9d/Presentation/PublicationAttachment/c62deab8-40db-4823-a42a-08f1f020da70/GuardingProfitsFromInnovation.pdf>>, alındığı tarih 17.11.2010.
- Osterwalder, A..** 2007. How to describe and improve your business model to compete better, <<http://www.privatebankinginnovation.com/en/wp-content/uploads/tools/Draft-Business-Model-Manual.pdf>>, alındığı tarih 18.11.2010.
- O'Reilly III, C. A. ve Tushman, M. L..** 2007. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma, Graduate School of Business & Harvard Business School Working paper.
- Pablo, A., Reay, T., Dewald, J. ve Casebeer, A..** 2007. Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector, *Journal of Management Studies*, **44 (5)**, 687-708.
- Pavlou, P.A. ve El Sawy, O..** 2004. Understanding the 'black box' of dynamic capabilities: a missing link to the strategic role of IT in turbulent environments, *Management Science*, Working Paper.

- Pavlou, P.A. ve El Sawy, O..** 2006. From IT leveraging competence to competitive advantage in turbulent environments: the case of new product development, *Information Systems Research*, **17(3)**, 198-227.
- Pries, F. ve Guild, P..**2010. Commercializing inventions resulting from university research: analyzing the impact of technology characteristics on subsequent business models, *Technovation*, In Press, Corrected Proof.
- Regner, P..** 2008. Strategy as practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy, *Human Relations*, **61 (4)**,565-588.
- Schmidt, E. B..** 1993. Targeting organizations: centralized or decentralized?, Graduation Thesis, School of Advanced Airpower Studies, Maxwell Air Force Base, Alabama.
- Schreyögg G. ve Kliesch-Eberl M..** 2007. How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization, *Strategic Management Journal*, **28 (9)**, 913-933.
- Smith, M. E., Lyles, M. A. ve Peteraf, M. A..** 2009. Dynamic capabilities: current debates and future directions, *British Journal of Management*, **20 (s1)**, 1-8.
- Suzhang, C..** 2009. Dynamic capabilities and value appropriation in the context of open innovation, 2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, *ICEEE*, **4**, 282-285.
- Teece, D. J. ve Pisano, G..** 1994. The dynamic capabilities of firms: an introduction, *Industrial and Corporate Change*, **3 (3)**, 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A..** 1997. Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, **18 (7)**, 509-533.
- Teece, D. J..** 2006. Reflections on “profiting from innovation”, *Research Policy*, **35 (8)**, 1131–1146.
- Teece, D. J..** 2007. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, **28 (13)**, 1319-1350.
- Treur, H.P..** 2008. How to rejuvenate the business? Measuring sensing capability in high-technology marketing & sales organizations, Master Thesis, Eindhoven University of Technology, Netherland.
- Trott, P., Maddocks, T. ve Wheeler, C..** 2009. Core competencies for diversifying: case study of a small business, *Strategic Change*, **18 (1-2)**, 27-43.
- URL 1** <<http://www.DIGITURK.com.tr/Kurumsal/OrganizasyonYapisi.aspx>> alındığı tarih: 07.12.2010.
- Winter, S. G..** 2003. Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, **24 (10)**, 991-995.
- Wu, L..** 2010. Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility, *Journal of Business Research*, **63 (1)**, 27-31.

- Xiao, Y., Wang, Z., Yin, R. ve Xiong, L..** 2008. How to operationalize dynamic capabilities: a perspective of resource management processes, *Proceedings of the 2008 IEEE ICMIT*, 582-587.
- Zahra, S.H., Sapienza H.J. ve Davidsson, P..** 2006. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda, *Journal of Management Studies*, **43(4)**, 917-955.
- Zhou, K. ve Li, C..** 2009. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies, *Journal of Business Research*, **63 (3)**, 224-231.
- Zollo, M. ve Winter, S.G..** 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science*, **13 (3)**, 339-351.
- Zott, C..** 2003. Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study, *Strategic Management Journal*, **24 (2)**, 97-125.

EKLER

EK A.1 : Bilgi yönetimi tutum ve uygulamalarını değerlendirme anketi -1. Kısım

EK A.2 : Bilgi yönetimi tutum ve uygulamalarını değerlendirme anketi -2. Kısım

EK A.3 : Bilgi yönetimi tutum ve uygulamalarını değerlendirme anketi -3. Kısım

EK B.1 : Sezme yeteneğini inceleme şablonu

EK B.2 : Yakalama yeteneğini inceleme şablonu

EK B.3 : Yeniden düzenleme yeteneğini inceleme şablonu

EK C.1 : İş modeli değerlendirme anketi

EK C.2 : İş modelinin geliştirilebilecek yanlarını analiz etme anketi

EK D.1 : STB biriminin sezme yeteneği ile ilgili değerlendirme sonuçları

EK D.2 : STB biriminin yakalama yeteneği ile ilgili değerlendirme sonuçları

EK D.3 : STB biriminin yeniden düzenleme yeteneği ile ilgili değerlendirme sonuçları

EK A.1 : Bilgi yönetimi tutum ve uygulamalarını değerlendirme anketi -1. Kısım (Darroch, 2003)

Çizelge A.1 : STB biriminde gerçekleştirilen bilginin edinilmesi anketinin sonuçları.

Faktörler	Alt faktörler	Katılma durumu
Organizasyon, çalışanlarının fikirlerine önem veriyor.	Çalışanları, yaptıkları iş ile ilgili tutumlarını değerlendirmek üzere sürekli gözlemliyoruz.	EVET
	Yöneticiler, sık sık çalışanların yaptıkları iş ile ilgili gerçek düşüncelerini öğrenmeye çalışıyorlar.	KISMEN
	Çalışanların ihtiyaçlarını tartışmak üzere düzenli olarak değerlendirmeler yapıyoruz.	KISMEN
	Çalışanlar eğitimlere katılmaları için teşvik ediliyorlar.	HAYIR
	Çalışanlar ile düzenli toplantılar yapılıyor.	EVET
	Çalışanlar vakit ayırıp yaptığımız iş ile ilgili düşünceleri için teşvik ediliyor.	HAYIR
Organizasyon, iyi geliştirilmiş finansal raporlama sistemlerine sahip.	Her bir ürünümüzün/hizmetimizin maliyetini tam olarak biliyoruz.	EVET
	Her bir müşteriimize sunduğumuz hizmetin maliyetini tam olarak biliyoruz.	EVET
	Firmamız ile ilgili sağlam finansal bilgilere sahibiz.	KISMEN
	Ürünümüzün/hizmetlerimizin sağladığı katkıları sıklıkla analiz ederiz.	EVET
Organizasyon, piyasadaki değişimler hakkındaki bilgilere karşı duyarlı.	Yeni ürün geliştirme faaliyetlerimizi, firma içi politikalardan çok pazardaki gerçek ihtiyaçlar yönlendirir.	EVET
	Müşterilerimizin ihtiyaçlarındaki değişimleri hızlıca fark edebiliriz/saptayabiliriz.	KISMEN
	Rakiplerimiz hakkındaki bilgileri toplamak üzere birden fazla bölümümüz faaliyet gösteriyor.	EVET
Bilim ve teknoloji alanındaki insan sermayesi profili	Matematik, fen bilimleri, teknoloji, bilgi teknolojileri ve mühendislik alanlarında eğitim almış insanları firmamıza çekebiliyoruz.	EVET
	Matematik, fen bilimleri, teknoloji, bilgi teknolojileri ve mühendislik alanlarında eğitim almış çok sayıda çalışanımız var.	EVET
Organizasyon, uluslararası müşterilerle ortak çalışmalarda bulunuyor.	Müşterilerimizle yılda en az bir kez bir araya gelip ileride ne tür ürün/hizmetlere ihtiyaç duyabileceklerini tartışıyoruz.	EVET
	Yeni fikirleri sıklıkla dış ticaret faaliyetlerimiz sırasında ediniyoruz.	EVET
Organizasyon, pazar araştırmalarından bilgi ediniyor.	Organizasyonumuz çok sayıda pazar araştırması yapıyor.	EVET
	Ürünlerimizin/hizmetlerimizin kalitesini değerlendirmek için son kullanıcılarla yılda en az bir kere anket çalışması yapıyoruz.	EVET

EK A.2 : Bilgi yönetimi tutum ve uygulamalarını değerlendirme anketi -2. Kısım (Darroch, 2003)

Çizelge A.2 : STB biriminde gerçekleştirilen bilginin dağıtılması/yayılması anketinin sonuçları.

Faktörler	Alt faktörler	Katılma durumu
Pazar bilgisi serbestçe paylaşıyor.	Pazarlama bölümü çalışanları, teknik bölümlerdeki çalışanlar ile müşterilerin ileriki dönemlerde ortaya çıkabilecek ihtiyaçlarını sürekli tartışırlar.	EVET
	Çalışanlarımız pazarlama konusunda bir bilgiye ihtiyaçları olduğunda kiminle iletişime geçmeleri gerektiğini bilirler.	EVET
	Pazardaki eğilimleri ve gelişmeleri tartışmak için düzenli toplantılar yapılır.	EVET
	Müşteri bilgilerini kayıtlı tuttuğumuz; kolay erişilebilir bir veri tabanımız var.	EVET
	Müşteri tatmini ile ilgili bilgiler organizasyonumuzun her seviyesine düzenli bir şekilde yayılmaktadır.	KISMEN
	Organizasyon içindeki başarılı uygulamaları kayıt altında tutarız.	HAYIR
Bilginin dağıtımı/yayılması iş başındayken gerçekleşir.	Çalışma alanımız, çalışanların birbiriyle kolayca konuşabilecekleri şekilde kurulmuştur.	EVET
	Yaptığımız iş ile ilgili iyi ya da kötü bir gidişat hakkında durup düşünmek için vakit ayırırız.	KISMEN
	Benzer amaçları olan çalışanlarımızı bir arada çalışmalarını için teşvik ederiz.	EVET
Bilginin dağıtımı/yayılması için özel tekniklerin kullanılması	Kalite çemberi gibi özel teknikleri sıklıkla kullanırız	HAYIR
	Organizasyonumuzda rehberlik ve koçluk teşvik edilir.	KISMEN
	Başarılı olan ve olmayan ürün ve süreçler hakkında analiz/vaka notları hazırlarız.	HAYIR
Organizasyon, bilginin dağıtımı/yayılması için teknolojiiden faydalıyor.	Sıklıkla video konferans sisteminden faydalanırız.	HAYIR
	Sıklıkla telekonferans sisteminden faydalanırız.	EVET
	Organizasyon içinde ürün ve süreçlerle ilgili bilgi paylaşımı için sıklıkla grup yazılımlarından (Lotus Notes gibi) faydalanırız.	EVET
Organizasyon, yazılı iletişimi tercih ediyor.	Organizasyonumuzda çok sayıda yazılı belge dolaşımı var.	EVET
	Politika ve prosedür kılavuzlarımızı sıklıkla güncelleriz.	EVET
	İşimiz ile ilgili belgeleri (örn. Bazı raporlar) düzenli olarak organizasyon dışındaki paydaşlarımızla paylaşırız.	EVET
	Çalışanlardan katıldıkları konferans, seminer veya fuarlardan sonra edindikleri bilgileri diğer çalışanlarla paylaşmaları beklenir.	EVET

EK A.3 : Bilgi yönetimi tutum ve uygulamalarını değerlendirme anketi -3. Kısım
(Darroch, 2003)

Çizelge A.3 : STB biriminde gerçekleştirilen bilginin kullanımı anketinin sonuçları.

Faktörler	Alt faktörler	Katılma durumu
Müşterilere cevap	Müşterilerimizin hizmet kalitemizden memnun olmadığını öğrenirsek derhal harekete geçeriz.	KISMEN
	Genellikle müşterinin ürün veya hizmet ihtiyaçlarındaki değişikliklere cevap veririz.	KISMEN
	Müşterimizin bir ürünümüzde veya hizmetimizde değişiklik yapmayı istediğini öğrenirsek ilgili bölümler bu yönde yoğun çaba sarf ederler.	KISMEN
	Müşteri şikâyetlerine hızlıca cevap veririz.	EVET
	Çalışanların kaygılarına/şikâyetlerine hızlıca cevap veririz.	KISMEN
İyi gelişmiş pazarlama fonksiyonu	İşimizdeki yönelmelerimizi teknolojik gelişmelerden çok pazar araştırması etkiler.	HAYIR
	Pazarlama planlarını etkili bir şekilde uygularız.	KISMEN
	Sıklıkla satış ve promosyon faaliyetlerimizin mali açıdan etkinliklerini geliştirmek için yollar ararız.	EVET
Teknolojiye cevap	İşimizi etkileyebilecek teknolojik gelişmelere ayak uydurabiliyoruz.	EVET
	İşimizi etkileyebilecek teknolojik gelişmeler hakkındaki bilgilere hızlıca erişiriz.	EVET
	Sıklıkla teknolojik gelişmelerin müşterilerimizde yaratabileceği olası etkileri değerlendiririz.	KISMEN
	Teknolojideki değişimlere nasıl cevap vereceğimize hızlıca karar veririz.	EVET
Rakiplere cevap	Rakibimizle ilgili önemli bir gelişme olduğunda bütün organizasyonun bundan haberi olur.	EVET
	Rakibimizin fiyatlandırma stratejisindeki önemli bir değişim karşısında hızlıca stratejiler geliştiririz.	EVET (pazarlama ekibi)
	Büyük bir rakibimiz, müşterilerimizi hedef alan bir kampanya düzenlerse derhal harekete geçeriz.	EVET
Organizasyon esnek oluşu ve fırsatları değerlendirmesi (opportunistic)	Sıklıkla bir işi yapma prosedürümüzü değiştiririz.	HAYIR
	Sıklıkla teknik stratejilerimizi değiştiririz.	HAYIR
	Sıklıkla ürün ve hizmet gamımızı değiştiririz.	EVET (ürün gamımızı genişletiriz)
	Sıklıkla pazarlama stratejilerimizi değiştiririz.	KISMEN

EK B.1 Sezme yeteneğini inceleme şablonu

Çizelge B.1 : Sezme yeteneğini inceleme şablonu.

BELİRLEYİCİ FAKTÖR	Örnek durumlar ³⁰	SORULAR	DEĞERLENDİRME
Şirket içi Ar-Ge faaliyetlerini yürütmeyi ve yeni teknolojileri seçmeyi sağlayan süreçler³¹ →Teknoloji takibi³²	- Gelişmelere odaklanan, firmanın farklı ürünleriyle yaşanan deneyimlerin paylaşıldığı ve düzenli aralıklarla gerçekleştirilen toplantıların yapılması - Ar-Ge faaliyetlerinden grup seviyesinde sorumlu olan bir teknoloji geliştirme ekibinin bulunması - Teknoloji geliştirme projelerini takip eden bir birimin varlığı.	1. Teknolojiyi nasıl takip ediyorsunuz?³² 2. Bunun için nasıl organize oluyorsunuz?³²	(1) Teknoloji takibi sadece bir Ar-Ge faaliyeti olarak görülüyor.³² (3) Teknoloji takibi normal bir faaliyet ama düzenli raporlama söz konusu değil.³² (5) Sistematik biçimde teknoloji takip ediliyor ve trend analizleriyle uzun dönemli planlar yapılıyor.^{32, 33}
Tedarikçilerin gerçekleştirdiği yeniliklerden faydalanılmasını sağlayan süreçler³¹	Tedarikçilerle ilgili haberlerin takip edilmesi	1. Tedarikçilerle bağlantılı mısınız?³² 2. Onları/çalışmalarını (düzenli olarak) takip ediyor musunuz?	(1) Tedarikçiler ile bağlantılı değil.³² (3) Sadece ihtiyaç olduğunda tedarikçilerin geliştirdikleri çözümler takip ediliyor.³² (5) Tedarikçi tarafındaki gelişmeler düzenli olarak takip ediliyor ve değerlendiriliyor.³²

³⁰ Referans: (Ellonen ve diğ., 2009).

³¹ Referans: (Teece, 2007).

³² Referans: (Treur, 2008).

³³ Hoyt ve diğ. (2007)'nin çalışmasından faydalanılarak yorumlanmıştır.

* Referans numarası verilmemiş ifadeler sadece bireysel yorumlardan faydalanılarak geliştirilmiştir.

EK B.1 Sezme yeteneğini inceleme şablonu (devam)

Çizelge B.1 (devam) : Sezme yeteneğini inceleme şablonu.

BELİRLEYİCİ FAKTÖR	Örnek durumlar ³⁰	SORULAR	DEĞERLENDİRME
Çevredeki bilimsel ve teknolojik gelişmelerden faydalanılmasını sağlayan süreçler ³¹ → İş ortakları (çevredeki önemli kurum ve kişiler; standardizasyon kurumları ve yasal düzenleyici otoriteler gibi) ile temasta olmak ³² → “Açık yenilik” (<i>open innovation</i>) modelinin ³⁴ benimsenmesi ³²	• Üniversitelerle ve teknoloji firmalarıyla birlikte ürün geliştirme çalışmaları • Teknolojik gelişmeleri ve yeni eğitimleri takip eden belirli kişilerin bulunması	1. Standardizasyon kurumları, yasal düzenleyici otoriteler, üniversiteler ve araştırma kurumları ile bağlantılı mısınız?³² 2. Onları/çalışmalarını (düzenli olarak) takip ediyor musunuz?	(1) Bağlantı yok.³² (3) Sadece ihtiyaç olduğunda temasa geçiliyor.³² (5) Düzenli olarak takip ediliyor.^{32, 35}

³⁴ Kapalı yenilik (*closed innovation*) modelinde, firma sadece kendisine ait fikirleri geliştirir ve ticarileştirir. Bu yaklaşım, 20. yüzyılda çoğu endüstri devinin Ar-Ge faaliyetlerinde egemen olmuştur. Öte yandan açık yenilikte (*open innovation*) önemli olan firma içinden veya dışından olsun yaratıcı fikirlere ve uzmanlıklara erişebilmektir. Bu nedenle firma, kendi Ar-Ge çalışmalarının yanı sıra çevresindeki Ar-Ge faaliyetlerinin de kendisi için değer yaratabileceğinin farkında olmalıdır. Açık yenilik modeline göre, firma bir yeniliğin yaratıcısı olmasa da bu yenilikten kâr elde edebilir; önemli olan firma içindeki ve dışındaki bilgi kaynaklarından en iyi şekilde faydalanmayı bilmektir. Açık yenilik modeli, geniş kapsamlı bir dış araştırmanın ve müşteri, tedarikçi ve tamamlayıcı varlık bütünleşmesinin önemini vurgular. Firmalar ile üniversiteler arasında ortak çalışmaların yürütülmesi bu tür bir geniş tabanlı araştırmaya hizmet eder (Chesbrough, 2003; Teece, 2007).

³⁵ Bérard ve Deterue (2010)’un çalışmasından faydalanılarak yorumlanmıştır.

* Referans numarası verilmemiş ifadeler sadece bireysel yorumlardan faydalanılarak geliştirilmiştir.

EK B.1 Sezme yeteneğini inceleme şablonu (devam)

Çizelge B.1 (devam) : Sezme yeteneğini inceleme şablonu.

BELİRLEYİCİ FAKTÖR	Örnek durumlar ³⁰	SORULAR	DEĞERLENDİRME
Piyasadaki hedef kitlenin, değişen müşteri ihtiyaçlarının ve müşteri yeniliklerinin (<i>customer innovation</i>) belirlenmesini sağlayan süreçler³¹ → Müşteri takibi³²	• Ürünü piyasaya sürmeden önce müşteri analizinin yapılması • Geri bildirim toplanması • Müşteri anketleri • Müşterilerle bir araya gelmek; yeni ürünlerin gerektirdikleri ve müşteri ihtiyaçları hakkında fikir sahibi olmak için fuarlara katılım	Müşteri ihtiyaçlarını nasıl takip ediyor/gözlemliyorsunuz? ³²	(1) Sadece teknoloji takibi yapılıyor. Müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlerin fark edilmesinde geç kalınıyor. ³² (3) Müşteri ihtiyaçlarındaki değişim sadece bir problem ile karşılaşıldığında (gelen şikâyetler) fark ediliyor ve değerlendiriliyor. ³² (5) Müşteri ihtiyaçları düzenli olarak takip ediliyor. Müşteri tarafında bir fırsat sezildiğinde harekete geçiliyor. ³²
Rakipler ve sektördeki yeniliklerden faydalanılmasını sağlayan süreçler³¹ → Rakip bilgisi edinme (<i>competitor intelligence</i>) ³²	• Kıyaslama (<i>benchmarking</i>), • Ürünü piyasaya sürmeden önce pazar analizinin yapılması • Rakiplerin geliştirdikleri yeniliklerin sürekli takibi • Sektörel fuarlara ve seminerlere katılım	1. Rakiplerinizi nasıl takip ediyorsunuz? Bunun için nasıl organize oluyorsunuz? ³² 2. Sistematik bir rakip bilgisi edinme süreciniz var mı? ³²	(1) Rakip bilgisine erişim yok. ³² (3) Rakip bilgisi araştırması sadece gerektiğinde yapılıyor. Kritik bir durum olduğunda bu araştırmaya başvuruluyor. ³² (5) Rakipler hakkında düzenli olarak araştırma yapılıyor. Bunun için sistematik bir süreç ve rakipler hakkında bilgi birikimi var. ³²

EK B.1 Sezme yeteneğini inceleme şablonu (devam)

Çizelge B.1 (devam) : Sezme yeteneğini inceleme şablonu.

BELİRLEYİCİ FAKTÖR	Açıklama	SORULAR	DEĞERLENDİRME
Dengelenmiş hedefler ³² → Performans yönetimi ³²	Finansal olan ve olmayan hedefler dengelenmelidir. Bu dengelemeyle sistem düşüncesi ve yaratıcılık geliştirilir. Finansal hedefler öncelikle fayda sağlamaya yönelik iken finansal olmayan hedefler keşif faaliyetlerini desteklemelidir. ³¹	1. Mevcut ve planlanan projelerinizden bahseder misiniz? 2. Bu projelerden beklentileriniz nelerdir?	(1) Amaçlar sadece finansal olarak belirlenmiş ve sadece mevcut faaliyetleri geliştirmeye yönelikler. ³² (3) Amaçlar finansal olmayan hedefleri de içeriyor. ³² (5) Finansal olan ve olmayan hedefler dengelenmiş. Hedefler yaratıcılıkları teşvik edici nitelikte. Üst yönetim finansal olmayan hedeflerin motive edici gücüne inanıyor. ³²
Hedeflerin esnetilmesi ³² → Performans yönetimi ³²	Pazarın dinamikliği nedeniyle hedefler gerektiğinde esnetilmelidir. Ancak hedeflerin çok da kolay olmaması gerekir. ³²	1. Hedefleriniz zorlu mu? Baskı altında hissediyor musunuz? ³² 2. Ortalama olarak hedeflerinize hangi sıklıkla ulaşırsınız? ³² 3. Asla ulaşamayacağını düşündüğünüz ya da son derece basit bulduğunuz hedefler var mı? 4. Çevredeki değişimleri takip ederek hedeflerinizi bunlara göre revize ed(ebil)iyor musunuz? ³²	(1) Hedefler ya çok zor ya da çok kolay. Pazarın dinamikliği dikkate alınmıyor ve hedefler belirli bir süre boyunca sabit tutuluyor. ³² (3) Üst yönetim zorlu ancak ulaşılabilir hedefler belirliyor ama hedefler değişen koşullar doğrultusunda dinamik olarak güncellenmiyor. ³² (5) Hem zorlu hem de kolay hedefler dengelenmiş. Hedefler dinamik çevre koşulları takip edilerek ve dikkate alınarak güncelleniyor. Hedefler tüm bölümler için eşit derecede zorlayıcı. ³²

* Referans numarası verilmemiş ifadeler sadece bireysel yorumlardan faydalanılarak geliştirilmiştir.

EK B.1 Sezme yeteneğini inceleme şablonu (devam)

Çizelge B.1 (devam) : Sezme yeteneğini inceleme şablonu.

BELİRLEYİCİ FAKTÖR	Açıklama	SORULAR	DEĞERLENDİRME
Kişisel gelişim ³² → İnsan yönetimi ³²	Eğitimler, rehberlik (<i>mentoring</i>) ve kariyer gelişim planları çalışanların yaratıcılıklarını ve sezme yeteneklerini geliştirir. ³²	1. Çalışanlara ne tür eğitimler veriliyor? Bunları yeterli buluyor musunuz?³² 2. Çalışanlar bir eğitim önerisiyle geldiklerinde buna nasıl yaklaşıyor?³² 3. Yaratıcılığınızı geliştireceğini, ufkunuzu açacağını düşündüğünüz uygulamalar nelerdir? Bölümünüzde bu tarz uygulamalar var mı?	(1) Eğitim veriliyor.³² (3) Eğitim veriliyor ancak çalışanların proaktif düşünmesini destekleyecek nitelikte değil.³² (5) Çalışanların geliştirilmesine yönelik ciddi çaba sarf ediliyor. Eğitimler sayesinde çalışanların sezme becerileri gelişiyor ve motivasyonları artıyor.³²
Yetkilendirme ³² → İnsan yönetimi ³²	Yetkilendirme ve merkezisizleştirme (<i>decentralization</i>), ³⁶ organizasyonun sezme ve yakalama yeteneğini geliştirir. ³²	İşinizde karar verme yetki ve özgürlüğünüz ne ölçüdedir?³² Bu durumdan memnun musunuz?	(1) Organizasyon tamamen merkezileşmiş. Kişisel girişimler desteklenmiyor.³² (3) Üst yönetim dışında diğer çalışanların da karar verme gücü var.³² Ancak bazen bu merkezisizleşme koordinasyonu güçleştirebiliyor.³¹ (5) Merkezi otorite ile yetki dağıtımı dengelenmiş. Alt seviyelere de karar verme yetkisi verilmiş. Birimlerin liderlerine stratejilerini ve operasyonlarını değiştirme yetkisi veriliyor.³²

³⁶ Merkezileşmenin avantajları ölçek ekonomisi, uzmanlıkların birleşirmesi, uyum ve bütünleşirmenin kolayca sağlanması, güçlü liderlik ve standartlaşmış çıktılar olarak sıralanabilir. Ancak merkezileşme aşırı bilgi yüklemesi, esnekliğin azalması ve geniş çalışan ağı gibi dezavantajlara da sahiptir. Öte yandan merkezisizleşme, yani yetkinin dağıtılmasıyla hızlı karar alma, esneklik, girişimlerin desteklenmesi gibi avantajlar elde edilebilir. Bununla birlikte fazla merkezisizleşmiş bir yapıda da aynı işin gereksiz yere tekrarlanması (*duplication of effort*), uzmanlıkların bir bölüme özgü kalması ve diğer bölümlerle paylaşılamaması ve homojenliğin sağlanamaması gibi sorunlarla karşılaşılabilir (Schmidt, 1993).

* Referans numarası verilmemiş ifadeler sadece bireysel yorumlardan faydalanılarak geliştirilmiştir.

EK B.2 : Yakalama yeteneğini inceleme şablonu

Çizelge B.2 : Yakalama yeteneğini inceleme şablonu.

BELİRLEYİCİ FAKTÖR ³¹	Açıklama ³¹	Örnek durumlar ³⁰	SORULAR ³⁷	DEĞERLENDİRME ³⁷
İş modelinin ³⁸ belirlenmesi	Yakalama faaliyeti sadece nereye ve ne kadar yatırım yapılacağına karar verilmesi ile ilgili değildir. Firma, öyle bir iş modeli seçmeli veya yaratmalıdır ki yatırım önceliklerini ve ticarileştirme stratejilerini belirleyebilsin. ³⁹	- Yeni iş modellerinin geliştirilmesine odaklanılması - Yeni ürün tasarımı geliştirme yeteneği - Yeni gelir modelleri oluşturma	Mevcut iş modelini değerlendirmek ve geliştirilebilecek yanlarını analiz etme anketleri ⁴⁰	(1) İş modeli, firma faaliyetlerini desteklemede yetersiz kalıyor. (3) Genel olarak etkin bir iş modeli var ama mevcut iş modelini geliştirmek için çalışma yapılıyor. (5) Genel olarak etkin bir iş modeli var ve iş modelini geliştirmek/yenilemek için yollar aranıyor/geliştiriliyor.
<u>Alt Faktörler:</u>	- Teknoloji ve ürün tasarım ve performans özelliklerinin seçimi - Gelir modeli (<i>revenue architecture</i>) seçimi - Hedef müşterilerin seçimi - Değer sağlama mekanizmalarının tasarlanması			

³⁷ Teece (2007) ve Ellonen ve diğ. (2009)'un çalışmalarıdan faydalanılarak yorumlanmıştır.

³⁸ Dottore (2009)'un tanımına göre iş modeli, bilimsel bilginin ve teknolojinin ticarileştirilmesi yoluyla değer yaratan faaliyetlerin birbirleriyle ilişkilerini tasvir eder.

³⁹ İyi bir iş modeli tasarlamak için firmalar: Çok sayıda alternatif analiz etmeli, kullanıcı ihtiyaçları hakkında derin bilgiye sahip olmalı, değer zincirinin ihtiyaçlarını analiz etmeli ki müşterinin ne istediğini optimum maliyetle ve zamanında teslim edebilmeli ve de dış kaynak kullanma (*outsourcing*) kararlarında tarafsız bir yaklaşım benimsemelidir.

⁴⁰ Bkz. Ek C.1 ve C.2.

* Referans numarası verilmemiş ifadeler sadece bireysel yorumlardan faydalanılarak geliştirilmiştir.

EK B.2 : Yakalama yeteneğini inceleme şablonu (devam)

Çizelge B.2 (devam) : Yakalama yeteneğini inceleme şablonu.

BELİRLEYİCİ FAKTÖR ³¹	Açıklama ³¹	Örnek durumlar ²⁰	SORULAR ⁴¹	DEĞERLENDİRME ³⁷
Karar verme protokollerinin seçilmesi	Karar vermede yönetimin yanılığa düşmesini önleyici veya bu tip yanlışların tespit edilmesini sağlayıcı teknikler geliştirilmelidir.	• Merkezilikten uzak yapılaşma sayesinde anti-kanibalizasyon eğilimlerinin önüne geçebilme ve karar verme sürecini hızlandırabilme	Tespit ettiğiniz bir fırsatı değerlendirirken (yeni bir faaliyete girişirken):	• Yeniliklerin uygulanması sırasında yöneticilerin tam desteğini alınız (anti-kanibalizasyon eğilimlerinden kaçınılması).
Alt Faktörler:		• Rakiplerin performanslarının takibinin yönetimin karar almasında etkili olması	1. Yöneticilerinizin mevcut işleyişi (piyasadaki konumu, şirket/bölüm içindeki dengeleri vb.) korumak adına yenilikleri uygulamada tereddüt ettiği durumlarda sıkça karşılaşıyor musunuz?	• Alınan kararları sorgulama hakkımızı özgürce kullanabiliyoruz.
▪ Karar verme hatalarından ve anti-kanibalizasyon ⁴⁴ eğilimlerinden kaçınılması	Hataların test edilmesi, alınan kararlarla ilgili dürüstçe fikir beyan edilebilecek bir atmosferin yaratılması ve yatırım kararları değerlendirirken objektif davranılması da önemlidir.	• Karaların getirecekleri gelirler temel alınarak verilmesi	2. Alınan kararlarla ilgili dürüstçe fikir bildirebileceğiniz bir çalışma ortamınız olduğunu düşünüyor musunuz?	• Fırsat olarak değerlendirdiğimiz durumlarda harekete geçmek için zaman kaybetmeyiz, hızla karar alınız ve uygulamaya geçeriz.
▪ Bütüm noktalarının ⁴⁵ ve tamamlayıcı varlıkların farkına varılması			3. Firmanızın/bölümünüzün fırsatları yakalamada geç kaldığını düşünüyor musunuz?	• Yeni fırsatları, teknolojileri ortaya çıkıtları andan itibaren takip eder ve bunlarla ilgili gelişmeleri (tamamlayıcı varlıklar) kendi lehimize kullanmaya çalışırız.
			4. Fırsat belirdikten sonra bunu takip eden (varsa) fırsatları değerlendiriyor musunuz?	Yukarıdaki ifadeler için: (1) Hiçbiri geçerli değil. (3) Kısmen geçerli. (5) Hepsi geçerli.

⁴⁴ Kanibalizasyon: Firmanın ürettiği yeni bir ürün çeşidinin, mevcut ürünlerinin satışının veya piyasa payının bir ölçüde yerini alması durumu; üreticinin bir ürününü harcama pahasına başka bir ürünün satışlarını arttırması. Bu durum, bir rakibin firmanın mevcut ürününün satışlarını arttırmak için doğrudan ya da dolaylı olarak söz konusu ürünü ikame etmesi şeklinde de kendini gösterebilir (Meredith, 2007).

⁴⁵ Bütüm noktası: Bir yenilik gerçekleştirildiğinde, baskın tasarımın (*dominant design*) belirlenliği ve stratejik seçimlerin sınırlandığı evre (Teece, 2006).

EK B.2 : Yakalama yeteneğini inceleme şablonu (devam)

Çizelge B.2 (devam) : Yakalama yeteneğini inceleme şablonu.

BELİRLEYİCİ FAKTÖR ³¹	Açıklama ³¹	Örnek durumlar ³⁰	SORULAR	DEĞERLENDİRME ⁴¹
Göreve bağlılığın ve kendini adamanın inşa edilmesi Alt Faktörler: ▪ Liderlik sergilemek ▪ Etkili iletişim ▪ Finansal olmayan faktörlerin, değerlerin ve kültürün de dikkate alınması	Üst yönetimin liderlik ve iletişim becerileri sayesinde çalışanların amaçlar doğrultusunda motive edilmesi sağlanabilir.	• Değişime karşı ön yargılı olan çalışanların yenilik aktivitelerine bağlılıklarının sağlanamaması (olumsuz etki örneği)	1. Çalışırken sizi motive eden faktörler nelerdir? 2. Bu faktörler iş ortamınızda tatmin ediliyor mu?	• Yöneticinizin liderlik özellikleri işiniz konusunda sizi motive etmede yeterli oluyor. • Diğer çalışanlarla iletişiminiz işinizi daha büyük hevesle yapmanıza yardımcı oluyor. • Çalışanlar kendilerini şirketin bir parçası olarak görüyorlar ve iş ortamlarından memnundurlar. Yukarıdaki ifadeler için: (1) Hiçbiri geçerli değil. (3) Kısmen geçerli. (5) Hepsi geçerli.

* Referans numarası verilmemiş ifadeler sadece bireysel yorumlardan faydalanılarak geliştirilmiştir.

EK B.3 : Yeniden düzenleme yeteneğini inceleme şablonu

Çizelge B.3 : Yeniden düzenleme yeteneğini inceleme şablonu.

BELİRLEYİCİ FAKTÖR ³¹	Açıklama ³¹	Örnek durumlar ³⁰	SORULAR	DEĞERLENDİRME ³⁷
Yetkinin dağıtılması, bütünleştirme ve koordinasyon	Firmalar büyüdükçe yetkinin dağıtılması daha önemli hale gelir; çünkü aksi halde esneklik ve hızlı çözüm oluşturma yetenekleri gösterilemez. Ancak yetkinin dağıtılması, bütünleştirmenin sağlanmasını güçleştirir. Hızla değişen çevrelerde, hızlı karar almanın sağlanması için belirli ölçüde özerklik şarttır. Bununla birlikte koordinasyon faaliyetleri de gereklidir. Bu dengenin sağlanması durumu, “kısmen ayrışabilir” (<i>near decomposability</i>) terimi ile ifade edilmiştir ve bu denge durumu dinamik yeteneklerin önemli bir temelini oluşturur.	- Firmadaki birçok bölüme önemli ölçüde özerklik verilmiş olması - Firmanın çeşitli hizmetlerinin bütünleştirilmiş olması	Bütünleştirme ve koordinasyon ⁴⁶ 1. Genel olarak iyi koordine edilmektedir. ⁴⁷ 2. Yaptığımız işin çıktısının diğer çalışanların işleriyle senkronize olmasını sağlıyoruz. ⁴⁷ 3. Yaptığımız işin çıktısının başka çalışanlar için kullanılabilir/faydalı olabilir halde olmasını sağlıyoruz. ⁴⁷ 4. Çalışanları, kaynakları adil ve uygun şekilde paylaşıyorlar. ⁴⁷ 5. Çalışanlara uzmanlıkları/bilgileri ve becerileriyle bağdaşan görevler veriliyor. ⁴⁷ 6. Hızla değişen koşulları kontrol edebilmek için faaliyetlerimizi başarılı şekilde birbirleriyle ilişkilendir(ebil)iyoruz. İçsel ve dışsal teknolojileri başarılı bir şekilde bütünleştiriyoruz. ⁴⁷ 7. Teknolojilerin piyasadaki ticari uygulamalarını başarılı bir şekilde gerçekleştiriyoruz. ⁴⁸ 8. Mevcut teknolojilerin konuşlandırılmasıyla yeni pazarlara açlıyoruz. ⁴⁸ 9. Yenilik süreçlerimizi pazardaki değişimlere başarılı bir şekilde adapte ediyoruz. ⁴⁸ 10. Birbirimizin görev ve sorumlulukları hakkında ayrıntılı bilgiye sahibiz. ⁴⁷ 11. Çalışanlar, faaliyetleri arasında bağlantı kurmayı başarıyorlar. ⁴⁷	(1) Tamamen merkezleşmiş bir karar verme mekanizması hâkim. (3) Yetki dağıtımı var ancak koordinasyon ve bütünleştirme yetenekleri yeterince gelişmemiş. (5) Merkezisizleşme ve bütünleştirme/ koordinasyon fonksiyonları dengelenmiş.

⁴⁶ Lütfen bu ifadeler için bölümünüzün performansını, başlıca rakiplerimizle kıyaslama yaparak değerlendirmiz.

⁴⁷ Referans: (Pavlou ve El Sawy, 2006).

⁴⁸ Referans: (Hawass, 2010).

EK B.3 : Yeniden düzenleme yeteneğini inceleme şablonu (devam)

Çizelge B.3 (devam) : Yeniden düzenleme yeteneğini inceleme şablonu.

BELİRLEYİCİ FAKTÖR ³⁰	SORULAR
Yetkinin dağıtılması (devam)	Yetkinin dağıtılması ⁴⁹ 1. Yönetici/lider olarak olup biten her şeyden haberdar olmak isterim. 2. Yöneticinin sorgulanması, yöneticiye itaatsizlik edilmesi yanlıştır. 3. Kararları sadece bir kişinin vermesi daha doğrudur. 4. Alt grupların kendi kararlarını kendilerinin vermesine izin vermek karışıklıklara yol açar. 5. Karar verme sürecine ne kadar fazla girdi sağlarsa o kadar iyidir. 6. Çoğu kez, kararı grubun vermesi liderin vermesinden daha iyidir. 7. Alt grupların kendi amaçlarını belirlemeleri ve kendi kararlarını almaları en iyisidir. 7. Astlar, bir problemi çözneyi çoğu kez üstlerinden daha iyi bilirler.

⁴⁹ Bu ifadeler için (Daft ve Marcic, 2009):

Değerlendirme

1–5 skası (1 - genellikle doğru ve 5- genellikle yanlıs)

Puanlama

“Genellikle doğru” olarak değerlendirilen her ifade için (1–5 skasında 1 ve 2 değerleri için) 1 puan.

“Genellikle yanlıs” olarak değerlendirilen her ifade için (1–5 skasında 3, 4 ve 5 değerleri için) 0 puan.

Yorumlama

1 –4 arası ifadeler merkezileşmiş karar verme ile ilişkilidir. Bu ifadelerde alınan puan 3–4 ve diğer ifadelerden alınan puan 0–1 ise merkezileşmiş karar verme söz konusu demektir.

5–8 arası ifadeler merkezisizleşmiş karar verme ile ilişkilidir. Bu ifadelerde alınan puan 3–4 ve diğer ifadelerden alınan puan 0–1 ise; merkezisizleşmiş karar verme söz konusu demektir.

EK B.3 : Yeniden düzenleme yeteneğini inceleme şablonu (devam)

Çizelge B.3 (devam) : Yeniden düzenleme yeteneğini inceleme şablonu.

BELİRLEYİCİ FAKTÖR ³¹	Açıklama ³¹	SORULAR ⁴¹	DEĞERLENDİRME
Bağımlı özelleşme	Yöneticilerin bağımlı özelleşmiş varlıkları tespit etme, geliştirme ve kullanma hünerleri önemli bir dinamik yetenektir.	(Bağımlı özelleşmiş varlık tanımı verilir:) 1. Bağımlı özelleşmiş kaynaklarınıza örnek verir misiniz? 2. Bu kaynaklarınızdan yeterince faydalanabildiğinizi düşünüyor musunuz?	(1) Çoğunlukla genel (tamamlayıcı) varlıklar üzerinden fayda sağlanıyor. (3) Özelleşmiş varlıklardan fayda sağlanıyor ancak bağımlı özelleşmiş varlıklar (pek) geliştirilmemiş. (5) Bağımlı özelleşmiş varlıkların kullanımına ve geliştirilmesine önem veriliyor. ³¹
Bilgi yönetimi ⁵⁰	İyi bir teşvik sistemi, bilgi paylaşımı, bilginin bütünleştirilmesi ve öğrenme prosedürleri dinamik yeteneklerin önemli temellerindendir.	Bilgi yönetimi tutum ve uygulamalarını değerlendirme anketi ⁵¹	(1) Bilgi yönetimi sistemleri yok. (3) Genel olarak yetersiz bir bilgi yönetimi sistemleri var. (5) Genel olarak başarılı bir bilgi yönetimi sistemi var. ³¹

⁵⁰ Bilgi yönetimi (*knowledge management*) üç kısımdan oluşur. Bunlar; bilginin elde edilmesi (*knowledge acquisition*), dağıtılması/yayılması (*knowledge dissemination*) ve kullanımıdır (*use of knowledge*). Bilgi yönetimindeki uygulamalar, organizasyonel rutinler olarak kavramsallaştırılmıştır ve bilgi yönetim rutinleri daha iyi gelişmiş olan firmaların bilgi yönetiminde ayırt edici bir yeteneğe sahip oldukları öne sürülmektedir (Darroch, 2003).

⁵¹ Bkz. Ek A.1, A.2 ve A.3.

* Referans numaraları verilmemiş ifadeler sadece bireysel yorumlardan faydalanılarak geliştirilmiştir.

EK B.3 : Yeniden düzenleme yeteneğini inceleme şablonu (devam)

Çizelge B.3 (devam) : Yeniden düzenleme yeteneğini inceleme şablonu.

BELİRLEYİCİ FAKTÖR ³¹	Açıklama ³¹	SORULAR ⁴¹	DEĞERLENDİRME
Koruma ve denetim	Uzmanlıkların ve entelektüel sermayenin korunması ve bilgi sızıntılarının denetlenmesi gerekir.	1. (Entelektüel sermaye kavramı açıklanır.) Entelektüel sermayenizin korunması için aldığınız önlemler nelerdir? Bunların yeterli olduğunu düşünüyor musunuz? Başka ne gibi önlemler alınmasını gerekli görürdünüz? 2. Başka kurumlar ile ortak çalışmalarınız ve dış kaynak kullanımlarınız sırasında bilgi ve teknoloji transferinizi (sızıntılara karşı) denetlediğiniz sistem/yöntemleriniz var mı?	(1) Entelektüel sermayenin korunması ve denetlenmesi için özel bir çaba sarf edilmiyor. (3) Entelektüel sermayenin korunması için önlemler alınıyor ancak bunların gerektiği gibi uygulanıp uygulanmadığı ile ilgili denetleme yapılmıyor. (5) Entelektüel sermayenin korunması ve denetlenmesi için özel bir çaba sarf ediliyor.⁴¹

* Referans numarası verilmemiş ifadeler sadece bireysel yorumlardan faydalanılarak geliştirilmiştir.

EK C.1 : İş modeli değerlendirme anketi

Çizelge C.1 : İş modeli değerlendirme anketi (Osterwalder, 2007).

Kapsam	Sorular
Müşteri bölümlendirme	• Müşterilerinizi ve onların ihtiyaçlarını iyi biliyor musunuz? • Müşteri gruplarından yakın zamanda firmanızla çalışmayı bırakması olası olanlar var mı? • Farklı müşteri bölümlerini yeniden gruplayabiliyor musunuz?
Sunulan değer (<i>value proposition</i>)	• Sunduğunuz değer şu an için müşteri ihtiyaçlarına cevap verebiliyor mu? • Sunduğunuz değer müşteri tarafından nasıl algılandığı hakkında fikir sahibi misiniz? • Rakipleriniz benzer değer sunumlarını sizinle benzer ya da sizden daha iyi fiyatlarla gerçekleştiriyor mu? • Rakipleriniz müşterilerinize ne ölçüde başarıyla hizmet ediyor?
Gelir modeli	• Mevcut gelir modeliniz ne ölçüde sürdürülebilir? • Gelir modeliniz ne ölçüde çeşitlendirilmiş? • Gelir kaynaklarınız çok kısıtlı mı (sadece bazı büyük müşterilere ya da tek bir iş alanına mı bağlı)? • Sunduğunuz değeri ne kadar iyi fiyatlandırıyorsunuz?
İletişim ve dağıtım kanalları	• İyi düşünülmüş bir iletişim ve dağıtım kanalı tasarımına sahip misiniz? • Müşterilerinize ne kadar iyi bir şekilde ulaşabiliyorsunuz? • Farklı kanallarınız ne kadar iyi bütünleştirilmiş? • Müşterileriniz için doğru kanalı kullandığınızdan emin misiniz (kârlılık açısından)?
Müşteri ilişkileri	• Bir müşteri ilişkileri stratejiniz var mı? • En iyi müşterilerinizle ilişkileriniz nasıl? • Kârlılığı düşük olan müşterilerle olan ilişkileriniz için fazla zaman ve para harcıyor musunuz? • Müşteri ilişkileri yönetiminde ne kadar başarılısınız (örneğin müşteri takip (<i>follow-up</i>) vb.) • Nicelik ve nitelik olarak doğru kaynakları kullanıyor musunuz? • Faaliyetlerinizi gerçekleştirirken ne kadar etkinsiniz? • Kendi başınıza çok sayıda faaliyette bulunup konsantrasyon sorunu yaşıyor musunuz? • Yeteri kadar iş ortağınız var mı? • Mevcut iş ortaklarınızla ve tedarikçilerinizle bir arada ne kadar iyi çalışıyorsunuz? • Mevcut iş ortaklarınıza ve tedarikçilerinize ne ölçüde bağımlısınız? • Maliyet yapınız uygun mu (örn. düşük maliyetli iş modeli = düşük maliyet yapısı)? • İş modelinizde hangi bölümlerin en yüksek maliyete sahip olduğunun bilincinde misiniz? • Maliyet yapınız ne kadar dayanıklı/güçlü?

EK C.2 : İş modelinin geliştirilebilecek yanlarını analiz etme anketi

Çizelge C.2 : İş modelinin geliştirilebilecek yanlarını analiz etme anketi
(Osterwalder, 2007).

Kapsam	Sorular
Müşteri bölümlendirme	- Hizmet edebileceğiniz yeni müşteri bölümleri var mı? - Müşterilerinizi ihtiyaçlarına göre daha iyi bölümlendirebilir misiniz?
Sunulan değer (value proposition)	- Müşterilerinize daha özel/uygun (<i>tailored</i>) değer sunumları sağlayabilir misiniz? - Müşterilerinizin, sizin veya iş ortaklarınızın cevap verebileceği farklı ihtiyaçları var mı? - Değer sunumunuzu iş ortaklarınızla yapılacak anlaşmalarla tamamlayabilir misiniz (birleşmiş değer sunumları gibi) ?
Gelir modeli	- Yeni gelir modelleri oluşturabilir misiniz (örn. satmak yerine kiralamak)? - Daha fazla çapraz satış (<i>cross-selling</i>) yapabilir misiniz (müşterilerinize firmamızın veya iş ortaklarımızın başka ürünlerini önerebilir misiniz)?
İletişim ve dağıtım kanalları	- Kanallarınızı daha iyi kullanarak müşteri tabanınızı genişletebilir misiniz? - Kârlılığı yüksek olan büyük müşterileriniz için pahalı kanalları ve kârlılığı düşük olan müşterileriniz için daha ekonomik olan kanalları nasıl daha iyi kullanırsınız? - Kanallarınızı daha başarılı bir şekilde bütünleştirebilir misiniz (örn. mağazaların web siteleri ile bağlantılı hale getirilmesi)? - Yeni iletişim ve dağıtım kanalları geliştirebilir misiniz (örn. bayi anlaşmaları)?
Müşteri ilişkileri	- Kârlılığı düşük olan müşterilere nasıl daha az zaman ve kaynak harcar mısınız? - Her bir müşteri ile olan ilişkilerinizin ne seviyede özelleştirilmesine ihtiyaç var (örn. özel müşteri ilişkileri yöneticisi)?
Kilit kaynaklar	- Kullanmayı bırakabileceğiniz veya yerine başka bir alternatif bulabileceğiniz (kilit) kaynaklarınız var mı? - İş ortaklarınızca daha iyi ve daha ucuza tedarik edilebilecek (kilit) kaynaklar var mı?
Kilit faaliyetler	- Dış kaynak kullanarak daha başarılı olabileceğiniz faaliyetler var mı? - Sunduğunuz değer ile faaliyetleriniz birbiriyle uyumlu mu? - Faaliyetlerinizi nasıl kolaylaştırırsınız?
İş ortakları ağı (partner network)	Değer sunumunuzu tamamlamak için hangi iş ortaklarından faydalanabilirsiniz?
Maliyet yapısı	Maliyetlerinizi düşürmenizi sağlayacak yollar var mı (örn. dış kaynak kullanımı, yeni tedarikçiler, ortaklık vb.)?

EK D.1 : STB biriminin sezme yeteneği ile ilgili değerlendirme sonuçları.

Çizelge D.1 : STB biriminin sezme yeteneği ile ilgili değerlendirme sonuçları.

BELİRLEYİCİ FAKTÖR	DEĞERLENDİRME İFADELERİ	DEĞERLENDİRME SONUCU
Teknoloji takibi	(1) Teknoloji takibi sadece bir Ar-Ge faaliyeti olarak görülüyor. (3) Teknoloji takibi normal bir faaliyet ama düzenli raporlama söz konusu değil. (5) Sistematik biçimde teknoloji takip ediyor ve trend analizleriyle uzun dönemli planlar yapıyor.	(5)
Tedarikçi takibi	(1) Tedarikçiler ile bağlantılı değil. (3) Sadece ihtiyaç olduğunda tedarikçilerin geliştirdikleri çözümler takip ediliyor. (5) Tedarikçi tarafındaki gelişmeler düzenli olarak takip ediliyor ve değerlendiriliyor.	(5)
Çevrenin takibi	(1) Bağlantı yok. (3) Sadece ihtiyaç olduğunda temasa geçiliyor. (5) Düzenli olarak takip ediliyor.	(5)
Müşteri takibi	(1) Sadece teknoloji takibi yapılıyor. Müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlerin fark edilmesinde geç kalınıyor. (3) Müşteri ihtiyaçlarındaki değişim sadece bir problem ile karşılaşıldığında (gelen şikâyetler) fark ediliyor ve değerlendiriliyor. (5) Müşteri ihtiyaçları düzenli olarak takip ediliyor. Müşteri tarafında bir fırsat sezildiğinde harekete geçiliyor.	(3)
Rakip takibi	(1) Rakip bilgisine erişim yok. (3) Rakip bilgisi araştırması sadece gerektiğinde yapılıyor. Kritik bir durum olduğunda bu araştırmaya baş vuruluyor. (5) Rakipler hakkında düzenli olarak araştırma yapılıyor. Bunun için sistematik bir süreç ve rakipler hakkında bilgi birikimi var.	(5)

Çizelge D.1 (devam) : STB biriminin sezme yeteneği ile ilgili değerlendirme sonuçları.

BELİRLEYİCİ FAKTÖR	DEĞERLENDİRME İFADELERİ	DEĞERLENDİRME SONUCU
Dengelenmiş hedefler	(1) Amaçlar sadece finansal olarak belirlenmiş ve sadece mevcut faaliyetleri geliştirmeye yöneliktir. (3) Amaçlar finansal olmayan hedefleri de içeriyor. (5) Finansal olan ve olmayan hedefler dengelenmiş. Hedefler yaratıcılıkları teşvik edici nitelikte. Üst yönetim finansal olmayan hedeflerin motive edici gücüne inanıyor.	(3)
Hedeflerin esnetilmesi	(1) Hedefler ya çok zor ya da çok kolay. Pazarın dinamikliği dikkate alınmıyor ve hedefler belirli bir süre boyunca sabit tutuluyor. (3) Üst yönetim zorlu ancak ulaşılabilir hedefler belirliyor ama hedefler değişen koşullar doğrultusunda dinamik olarak güncellenmiyor. (5) Hem zorlu hem de kolay hedefler dengelenmiş. Hedefler dinamik çevre koşulları takip edilerek ve dikkate alınarak güncelleniyor. Hedefler tüm bölümler için eşit derecede zorlayıcı.	(5)
Kişisel gelişim	(1) Eğitim verilmiyor. (3) Eğitim veriliyor ancak çalışanların proaktif düşünmesini destekleyecek nitelikte değil. (5) Çalışanların geliştirilmesine yönelik ciddi çaba sarf ediliyor. Eğitimler sayesinde çalışanların sezme becerileri gelişiyor ve motivasyonları artıyor.	(3)
Yetkilendirme	(1) Organizasyon tamamen merkezileşmiş. Kişisel girişimler desteklenmiyor. (3) Üst yönetim dışında diğer çalışanların da karar verme gücü var. Ancak bazen bu merkezisizleşme koordinasyonu güçleştirebiliyor. (5) Merkezi otorite ile yetki dağıtımı dengelenmiş. Alt seviyelere de karar verme yetkisi verilmiş. Birimlerin liderlerine stratejilerini ve operasyonlarını değiştirme yetkisi veriliyor.	(5)

EK D.2 : STB biriminin yakalama yeteneği ile ilgili değerlendirme sonuçları.

Çizelge D.2 : STB biriminin yakalama yeteneği ile ilgili değerlendirme sonuçları.

BELİRLİYİCİ FAKTÖR	DEĞERLENDİRME İFADELERİ	DEĞERLENDİRME SONUCU
İş modelinin belirlenmesi	(1) İş modeli, firma faaliyetlerini desteklemede yetersiz kalıyor. (3) Genel olarak etkin bir iş modeli var ama mevcut iş modelini geliştirmek için çalışma yapılmıyor. (5) Genel olarak etkin bir iş modeli var ve iş modelini geliştirmek/yenilemek için yollar aranıyor/geliştiriliyor.	(5)
Kurumsal sınırların belirlenmesi	- Darboğaz varlıklarımızı analiz eder ve bunları temin etmek için dış kaynaklarla temasa geçeriz. - Firma içinde ve/veya dışında ortak çalışmalarda bulunuruz. - Firmamıza özgü kaynaklarımızdan, yeteneklerimizden değer yaratırız. Yukarıdaki ifadeler için: (1) Hiçbiri geçerli değil. (3) Kısmen geçerli. (5) Hepsini geçerli.	(5)
Karar verme protokollerinin seçilmesi	- Yeniliklerin uygulanması sırasında yöneticilerin tam desteğini alırız (anti-kanibalizasyon eğilimlerinden kaçınılması). - Alınan kararları sorgulama hakkımızı özgürce kullanabiliyoruz. - Fırsat olarak değerlendirdiğimiz durumlarda harekete geçmek için zaman kaybetmeyiz, hızla karar alırız ve uygulamaya geçeriz. - Yeni fırsatları, teknolojileri ortaya çıktıkları andan itibaren takip eder ve bunlarla ilgili gelişmeleri (tamamlayıcı varlıklar) kendi lehimize kullanmaya çalışırız. Yukarıdaki ifadeler için: (1) Hiçbiri geçerli değil. (3) Kısmen geçerli. (5) Hepsini geçerli.	(5)
Göreve bağlılığın ve kendini adanmanın inşa edilmesi	- Yöneticinizin liderlik özellikleri işiniz konusunda sizi motive etmede yeterli oluyor. - Diğer çalışanlarla iletişiminiz işinizi daha büyük hevesle yapmanıza yardımcı oluyor. - Çalışanlar kendilerini şirketin bir parçası olarak görüyorlar ve iş ortamlarından memnunar. Yukarıdaki ifadeler için: (1) Hiçbiri geçerli değil. (3) Kısmen geçerli. (5) Hepsini geçerli.	(3)

EK D.3 : STB biriminin yeniden düzenleme yeteneği ile ilgili değerlendirme sonuçları.

Çizelge D.3 : STB biriminin yeniden düzenleme yeteneği ile ilgili değerlendirme sonuçları.

BELİRLEYİCİ FAKTÖR	DEĞERLENDİRME İFADELERİ	DEĞERLENDİRME SONUCU
Yetkinin dağıtılması, bütünleştirme ve koordinasyon	(1) Tamamen merkezileşmiş bir karar verme mekanizması hâkim. (3) Yetki dağıtımı var ancak koordinasyon ve bütünleştirme yetenekleri yeterince gelişmemiş. (5) Merkezisizleşme ve bütünleştirme/ koordinasyon fonksiyonları dengelenmiş.	(3)
Bağımlı özelleşme	(1) Çoğunlukla genel (tamamlayıcı) varlıklar üzerinden fayda sağlanıyor. (3) Özelleşmiş varlıklardan fayda sağlanıyor ancak bağımlı özelleşmiş varlıklar (pek) geliştirilmemiş. (5) Bağımlı özelleşmiş varlıkların kullanımına ve geliştirilmesine önem veriliyor.	(3)
Bilgi yönetimi	(1) Bilgi yönetimi sistemleri yok. (3) Genel olarak yetersiz bir bilgi yönetimi sistemleri var. (5) Genel olarak başarılı bir bilgi yönetimi sistemi var.	(5)
Koruma ve denetim	(1) Entelektüel sermayenin korunması ve denetlenmesi için özel bir çaba sarf edilmiyor. (3) Entelektüel sermayenin korunması için önlemler alınıyor ancak bunların gerektiği gibi uygulanıp uygulanmadığı ile ilgili denetleme yapılmıyor. (5) Entelektüel sermayenin korunması ve denetlenmesi için özel bir çaba sarf ediliyor.	(3)

ÖZGEÇMİŞ

Figen ERSEZER, 14.08.1985 tarihinde İstanbul’da doğmuştur. 2004 yılında İstanbul (Erkek) Lisesi’ni ve 2008 yılında Yıldız Teknik Üniversitesi, Kimya Mühendisliği Bölümü’nü bitirmiştir. Aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi, Mühendislik Yönetimi Bölümü’nde yüksek lisans eğitime başlayan Figen ERSEZER halen DuPont Türkiye Kimyasal Ürünler San. ve Tic. A.Ş.’de satış ve pazarlama sorumlusu olarak çalışmaktadır.