

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJININ TEMEL YETENEKLER VE DİNAMİK KABİLİYETLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRMESİ

Ömer Faruk COŞKUN*
Adnan ÖZYILMAZ**

Alınış Tarihi: 19 Ekim 2015

Kabul Tarihi: 27 Temmuz 2016

Öz: Bu çalışmanın amacı küreselleşen piyasalarda işletmelerin farklılaşma ve ayırt edici özellikler kazanmasında kilit rol oynayan temel yeteneklerin ve dinamik kabiliyetlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye etkisinin araştırılmasıdır. Çalışmanın yöntemi, temel yetenekler, dinamik kabiliyetler ve sürdürülebilir rekabet konularında daha önceki dönemlerde yapılmış olan çalışmalar üzerinden literatür taraması şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca temel yeteneklerin ve dinamik kabiliyetlerin sürdürülebilir rekabet avantajına etkisi üzerine bir model oluşturulmuştur. Bir işletmenin rekabet avantajı oluşturabilmesi için gerekli olan temel yetenekleri kesin olarak belirlemesi ve eşsiz dinamik kabiliyetler oluşturmasına ihtiyaç duyulacağı sonucuna varılmıştır. Temel yetenekler ve dinamik kabiliyetler kavramlarının daha derinlemesine anlaşılmasına, bir işletmenin bunları oluştururken ve geliştirirken dikkat etmesi gereken noktaların altının çizilmesine ve bu konunun rekabet avantajı açısından öneminin pekiştirilmesine katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Temel Yetenek, Dinamik Kabiliyet, Rekabet Avantajı, Geliştirme, Yapılandırma, Rutinler.

AN EVALUATION OF SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN TERMS OF CORE COMPETENCES AND DYNAMIC CAPABILITIES

Abstract: This study's objective is to examine the influence of core competence and dynamic capabilities which play a key role in a firm's differentiation and gaining distinct characteristics in globalized market on achieving sustainable competitive advantages. The method used in this study is to review the literature regarding core competence, dynamic capabilities and sustainable competitive advantages. Additionally a model which defines the influence of core competence and dynamic capabilities on achieving sustainable competitive advantages was developed. This study concludes that a company needs to firmly identify required core competence and to establish unique dynamic capabilities in order to develop a competitive advantage. This study proposes to contribute to a deeper understanding for concept of core competence and dynamic capabilities, to underline what needs to be pay attention as they were created and developed and to reinforce the important this concept interns of competitive advantage.

Keywords: Core Competence, Dynamic Capability, Competitive Advantage, Development, Structuring, Routines.

*Öğrt. Gör. Mustafa Kemal Üniversitesi, Antakya Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü

**Öğrt. Gör. Mustafa Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

I. Giriş

Son yıllarda işletmeler, yoğun rekabet ve hızlı değişimin yaşandığı bir çevrede faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Bu dinamik ortamda, işletmelerin müşterilerinin ilgisini çekmeyen, onların gereksinimlerini karşılamayan ürün ve hizmetleri sunması, zaman içerisinde firmaların malzeme, işgücü ve sermaye gibi girdileri satın alabilmesi ve kiralayabilmesi için gerekli olan nakit akışını durduracak ve işletmenin pazardan çekilmesine neden olacaktır (Bakırtaş, 2008: 102). Başarı için pazarlama, üretim, finansman ve maliyet muhasebesine ek olarak işletmeler günümüzde esnek ve sürdürülebilir yeteneklerin kazanılması üzerinde yoğunlaşmalıdırlar (Karakılıç, 2009: 202).

Rekabet üstünlüklerinin elde edilmesi, rekabet üstünlüğünün uzun yıllar boyunca devam edeceği anlamına gelmemektedir. Önemli olan rekabet üstünlüğünün sürdürülüp sürdürülemediğidir (Altuntuğ, 2007: 217). Bu üstünlükleri sürdürebilmek için işletmeler belirli stratejileri izleyebilirler. İşletmeler izledikleri stratejiler bakımından birbirlerine benzeseler de, ellerinde buldukları deneyim, yetenek ve kaynaklar bakımından farklıdırlar. Bu farklılıklar ayırt edici yeteneklere dönüştüğünde işletme performansı üzerinde olumlu bir katkı yaratmaktadır (Karakılıç ve Öcal, 2008: 88).

Global piyasalarda kazananlar, piyasalara zamanında cevap verebilen, hızlı ve esnek üretim yeniliği yapabilen, içsel ve dışsal yetkinlikleri yeniden düzenleyerek ve etkili bir şekilde koordine edebilecek yönetim kabiliyetleri ile eşleştirebilen işletmelerdir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997: 515). Bu tarz işletmeler için kritik konu, çok kuvvetli işlevselliğe sahip ürünler ile beslenme yeteneğine sahip bir örgüt yaratmak veya müşterilerin ihtiyaç duyduğu fakat daha hayalini kurmadıkları ürünler yaratmaktır (Hamel ve Prahalad, 1990: 80). Kısa vadede, bir işletmenin rekabet gücü, mevcut ürünlerin fiyat veya performans özelliğinden kaynaklanır. Ancak küresel rekabetin ilk dalgasında ayakta kalanlar için rekabet ortamında ürün maliyetleri ve kalite engelleri için benzer ve zorunlu standartlar önemli olmakla beraber giderek bu yoğunlaşma ayırıcı üstünlüğün kaynağı olma özelliğini kaybeder. Uzun vadede, rekabet gücü rakiplerinden daha az maliyetli ve daha hızlı şekilde beklenmedik bir ürün ortaya çıkarma temel yeteneği inşa etmekten kaynaklanır (Hamel ve Prahalad, 1990: 81).

Kaynakları benzer olan işletmelerin hiçbirinin başarı elde etme potansiyeli aynı olmadığı gibi birbirinden farklı kaynaklara sahip işletmeler için de başarı altın tabakta sunulmamaktadır. Nasıl ki aynı sınıfa gidip aynı öğretilerden ders alıp aynı kitapları kullanan tüm öğrenciler aynı başarı derecesine sahip değillerse, aynı durum işletmeler için de geçerli olmaktadır (Altuntuğ, 2007: 228). Firma açısından sahip olunan kaynaklar ve değerlerin tümü stratejik açıdan hayati öneme sahiptir. İşte bu noktada temel yetenek kavramı ortaya çıkmaktadır (Bakırtaş, 2008: 102). Temel yeteneğe sahip olmak işletmelere kendiliğinden önemli bir avantaj sağlamakla birlikte yönetim

sürecinin akılcı, sistem yaklaşımli ve etiksel yapılandırılmasına bağlı olarak sürdürülebilir bir rekabet aracına dönüşebilir (Altuntuğ, 2007: 259).

İşletmeler daima yerel ve küresel piyasalarda yoğun bir rekabet ile karşılaşılır. Örneğin, Apple, iPhone ve iPad gibi yenilikçi bir ürün serisi geliştirdiği tarihten itibaren, birçok işletme güçlü rekabet ortamını ortadan kaldırmak için ne yapılmalı sorusunu değerlendirme ihtiyacı duymaktadır. İşletmeler rekabet avantajını arttırmak için toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği ve Toyota üretim sistemi gibi etkili stratejik faaliyetler benimsediler. Ancak bu faaliyetler artık rekabet avantajı için yetersiz kalmaktadır. Çünkü, bütün işletmeler aynı faaliyetleri benimsediğinden bu faaliyetler rekabet avantajı sağlamaktan daha ziyade pazarda kalmam için olmazsa olmaz niteliğine geldiler. Bu nedenle her geçen gün işletmeler temel yeteneklerini oluşturmaya ve bu yetenekleri zaman içerisinde yeniden yapılandırmaya daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Yang, 2015: 173).

Temel yetenekler ile beraber, bu yeteneklerin geliştirilmesini sağlayan dinamik kabiliyetleri incelemek gerekmektedir. İşletmelerin gündelik faaliyetlerini sürdürürken, bir taraftan mevcut temel yetenekleri geliştirecek diğer taraftan başka alternatif yetenekler geliştirecek yatırımları yapmaları rekabet üstünlüğü sağlamada kilit rol oynamaktadır. Bu nedenle, temel yetenekler dinamik kabiliyetler ile bütünleştirilmelidir (Turan, 2014: 162). Stratejik yönetim çalışmaları dinamik kabiliyetleri sürdürülebilir rekabet avantajı için önemli bir faktör olarak tanımlamaktadır. Dinamik kabiliyetler işletmelerin değişen çevresel gereksinimler için kendi rutinlerini daimi olarak uyumlaştırmasına olanak sağlar. Dolayısıyla rekabette üstünlük sağlamak ve rutinlerinin performansını geliştirmek için işletmelere imkân verir. Dinamik kabiliyetler bazı işletmelere fayda sağlarken, bu faydalar aynı ölçüde dağıtılmamaktadır. Dinamik kabiliyetlerin her durumda her işletmenin rutinlerinin performansını zenginleştirmesi de mümkün değildir (Wilhelm, Schlömer ve Maurer, 2015: 327).

İşletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirdikleri çevre giderek daha dinamik bir hal almaktadır. Buna rağmen, çevrenin anlaşılmasına ve buna bağlı olarak işletmelere yön verilmesine yarayacak yönetim ve organizasyon kavram ve teknikleri bu dinamiklikle başa çıkabilmeyi sağlayacak araçları, kavramları modelleri ve yaklaşımları yeteri kadar sunmamaktadır. İşte bu eksikliği gidermek için bu araştırmada temel yetenek ve dinamik kabiliyetler kavramları yeniden modellenerek, işletmeleri çevredeki dinamiklikle başa çıkmaya hazırlayacak bir model önermektedir. Bu model sürdürülebilir rekabet modeli olarak adlandırılmaktadır. (Şekil 1). Model, temel yetenekleri geliştirme ve yeniden yapılandırma ile dinamik kabiliyetler geliştirilebileceğini, bu dinamik kabiliyetlerin işletmeye özgü rutinler geliştirmek ve işletme için işlenmesi suretiyle rekabet avantajına dönüşebileceğini göstermektedir. Model, dinamik kabiliyetleri, hem geliştirme ve yeniden yapılandırma hem de işletmeye özgün rutinler geliştirme yoluyla, temel yetenekleri rekabet avantajına dönüştürmenin

aracı değişkeni olarak görmektedir. Böylece, ayrı kavramlar olarak duran temel yetenek, dinamik kabiliyet ve rekabet avantajı kavramlarını bir araya getirmek suretiyle, model, rekabet avantajını elde etme mekanizmasının açıklanmasına ışık tutmaktadır. Buna göre, temel yetenek dinamik kabiliyetleri zenginleştirmektedir. Bunu da geliştirme ve yeniden yapılandırma vasıtasıyla yapmaktadır. Bu zenginleştirme de işletmeye özgün rutinler aracılığıyla rekabet avantajına dönüşmektedir.



Şekil 1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Modeli

Sürdürülebilir rekabet avantajı modeli geliştirme çalışması şu sorulara cevap aranmaktadır. Temel yetenek ve dinamik kabiliyetlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeye etkisi nedir? Temel yeteneklerden sürdürülebilir rekabet avantajına doğru devam eden süreçte yürütülen işletmeye ait faaliyetler nelerdir ve bu faaliyetler nasıl gerçekleştirilir?

II. Temel Yetenekler

Temel yetenek, örgüt içerisinde özellikle farklı üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ve farklı teknoloji kanallarının nasıl bütünleştirileceği ile ilgili ortaklaşa bir öğrenme şekli olarak tanımlanmaktadır. Temel yetenekler var olan işleri birbirine bağlayan bir yapıştırıcı ve aynı zamanda yeni iş geliştirme için bir motordur (Hamel ve Prahalad, 1990: 81). Temel yetenekler, asıl olarak bir firmanın esas işini ifade etmektedir (Teece vd., 1997: 516). Örnek olarak, Nordstrom mağazalarının müşteri hizmetleri işinin merkezinde olduğu için onun temel yeteneğidir (Mooney, 2007: 112). Farklılıklar barındıran bir işletme büyük bir ağaçtır. Gövde ve ana dallar temel ürünlerdir. Daha küçük dallar iş birimleridir, yapraklar, çiçekler ve meyveler son ürünlerdir. Beslenmeyi, gücü ve dayanıklılığı sağlayan kök sistemi temel yetenektir. Ağaçların gücü sadece yapraklarına bakılarak anlaşılamayacağı gibi, rakiplerin gücü de sadece onların son ürünlerine bakılarak kavranamaz (Hamel ve Prahalad, 1990: 81).

Temel yetenekler bilgi kümelerinin toplanmasıdır (Barton, 1992: 123). Temel yetenekler çeşitli kaynaklardan dağıtılır ve sürekli olarak geliştirilir. Bunun yanında, aynı zamanda hem temel yetenekler yeniliğe olanak sağlar hem

de onları engeller. Bu yüzden temel yeteneklerin gelişim süreci ile etkileşimi bütünüyle tek başına iyi veya kötü olarak yönetilemez (Barton, 1992: 123). Bir yetenek, herhangi bir kabiliyetten veya bir varlıktan daha değerli bir rekabet avantajı kaynağıdır (Gorman ve Thomas, 1997: 615). Bir firmanın yeteneklerinin temeli, bir sistem olarak yönetilmesi gereken birbirine bağlı olan kaynakların ve süreçlerin geniş çaplı kümesinden oluşmaktadır (Sanchez ve Heene, 1997: 314). Bir örgüt içerisinde kaynakların ve kabiliyetlerin birleşiminin, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikamesi zor olduğu zaman bu temel yetenek olarak sınıflandırılabilen, ancak bu şekilde temel yetenekler stratejik rekabet gücünün kaynağı olabilmektedir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235). Bir temel yetenek işletmenin değer üretme aktivitelerinin merkezidir (Mooney, 2007: 110).

Temel yetenek bir işletme tarafından piyasada sahip olunan becerilerin, bilginin ve teknolojilerin eşsiz bir birleşmesidir (Petts, 1997: 552). Canon'un optikteki, görüntüleme ve mikro işlemci kontrolündeki temel yetenekleri tamamen farklı gibi gözükse de fotokopi makineleri, lazer yazıcılar, kameralar ve görüntü tarayıcıları pazarlarına girmesine hatta ilgili pazarlarda ürünleriyle baskın olmasına olanak sağlamaktadır (Hamel ve Prahalad, 1990: 83). Temel yetenekler, örgütün tüm yönlerinin gelişimi için bir birleştirici ilkeler kümesi sağlar ve stratejilerin devamlılık sahibi olmasını, güçlü olmasını ve değişen durumlar için esnek olmasını garantiler (Gallon, Stillman ve Coates, 1995: 20). Temel yetenekler işletmenin geniş kapsamlı vizyonu için kendine özgüdür ve tüm stratejilere nüfuz ederler (Gallon vd., 1995: 20).

Temel yetenek, iletişim, ilişki ve örgütsel sınırları aşarak derin bir taahhüttür ve bunun da birçok seviyeden çalışanları ve tüm fonksiyonları içermektedir (Hamel ve Prahalad, 1990: 81). Eğer temel yetenek teknoloji kanallarının uyumlu şekilde çalışmasına dair ise aynı zamanda işin örgütlenmesi ve değer sunulması ile ilgilidir (Hamel ve Prahalad, 1990: 81). Bazı ana üretim işletmeleri sürekli olarak temel yeteneklere başvurmakta ve bu yaklaşımın uyumundan kayda değer ölçüde stratejik değer kazanmaktadırlar. Sharp'ın yüksek seviyede geniş alan sıvı kristal ekran üretme yeteneği, Kodak'ın etkili halojenür görüntüleme malzemeleri kullanma ve geliştirme yeteneği, US Surgical'ın pazara yeni II. ve III. sınıf tıbbi aygıtlar getirme yeteneği bu duruma örnek olarak verilebilir (Gallon vd., 1995: 20).

Temel yetenek geliştirme Ar-Ge konusunda rakiplerden daha fazla harcama yapma anlamına gelmez (Hamel ve Prahalad, 1990: 83). 1983 yılında, dünya çapında fotokopi makinesi pazarında Canon'un payı Xerox'un payını geçtiğinde, Canon'un reprografikte Ar-Ge bütçesi vardı. Fakat Xerox'unünin çok küçük bir parçasıydı (Hamel ve Prahalad, 1990: 83). Temel bir yetenek sıradan işletme kabiliyetleriyle birbirine karıştırılmamalıdır. Kabiliyetler operasyonel seviyede rol alıp işletmenin gelişimini ve hayatta kalmasını garantileyemeyen kısa vadeli çıktılar amaçlarken, temel yetenekler, eğer doğru bir şekilde stratejiyle birleştirilebilirse, işletmeye başarı getirebilir. Aynı

zamanda, yeni iş fırsatları yaratmak amacıyla temel yetenek ve sıradan yetenekler arasındaki uygun bir ortaklık kurulmasına dikkat edilmelidir (Turan, 2011: 39). Temel yetenek kullanıldıkça azalmaz.

Yukarıdaki tartışma, temel yeteneklerin değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez özelliğinin olduğunu ifade ediyor. Bu noktadan eklemeye devam edersek, zaman içerisinde pazar şartları değişmektedir. Örneğin, pazarda faaliyet gösteren rakipler yeni teknolojiler geliştirmektedirler. Bu yeni teknolojiler diğer bazı işletmelerin zaman içerisinde kazanılmış ve sürdürülmüş temel yeteneklerini tamamen ortadan kaldırabilmektedir. Örneğin, dijital fotoğraf teknolojisinin gelişmesi, Kodak firmasının temel yeteneklerinin tamamen ortadan kalkmasına neden olmuştur. Sonuçta, Kodak firması iflas etmiştir. Bundan dolayı, işletmeler temel yeteneklerini zaman içerisinde, pazarda rekabetçi olacak şekilde yeniden ve yeniden geliştirmek zorundadırlar. Kodak işletmesinin iflasının arkasında bahsettiğimiz temel yeteneklerin yazar ihtiyacına göre yeniden ve yeniden tasarlanmaması olmuştur. Bu bakımdan, işletmelerin temel yetenekleri pazardaki gelişmelere dayalı olarak yeniden ve yeniden inşa edilmelidir. İşte bu noktada, bu çalışma temel yeteneklerin daha da artan çevresel dinamikliğin olduğu işletme çevrelerinde ‘dinamik temel yetenek’ şeklinde düşünülmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Dinamik temel yetenek kavramı ile, işletmelerin mevcut temel yeteneklerinin sınırlayıcı ve yok edici etkisinden kurtularak (Kodak örneğinde olduğu gibi), pazar gelişmeleri karşısında gerekli ise yeni temel yetenekler geliştirmesi gerektiği mantığını ileri sürmektedir.

III. Temel Yetenekleri Geliştirme ve Yeniden Yapılandırma

Her işletmenin nicelik veya nitelik olarak, farklı oranda sahip oldukları varlık ve yetenekleri vardır. Fakat işletmenin sahip olduğu her varlık veya yeteneğin rekabet avantajı sağlayacağı söylenemez. Çünkü belirli varlık ve yetenekler rakip işletmelerde olmadığına rekabet avantajı gerçekleşecektir. Ancak işletmenin rakiplerinin taklit, öğrenme ve deneyim artırma yoluyla bu varlık ve yetenekleri kazanmaları, bunların sıradan varlık ve yeteneklere dönüşmesine neden olacaktır. Bu nedenle işletmenin yeteneklerinin, temel yetenek haline getirilmesi ve çevrenin dinamizmine uygun olarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için bu temel yeteneklerin sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir (Turan, 2014: 151). İşletmeler yeni temel yetenekler elde etme için çeşitli yaklaşımlara sahip olabilir. İşletmeler teknolojiye ve işgücüne gerekli yatırımları yaparak kurum içi yetenekleri kendileri geliştirebilir veya ortaklık ve birleşme yolu ile yeni yetenekler elde edebilirler. Uygun alternatifin seçimi temel yeteneği elde etme için gerekli olan hız ve zamanlama, kontrolün uygun seviyesi ve gerekli olan finansal kaynaklara bağlıdır (Javidan, 1998: 69).

Hızla değişen iş çevrelerinde, işletmenin yeniden yapılanma ihtiyacını fark edebilmesi ve bu ihtiyaca uygun olarak gerekli içsel ve dışsal dönüşümü

başarı ile gerçekleştirebilmesi, işletme için çok kıymetlidir. Bu, teknolojilerin ve piyasaların sürekli gözetimini ve en iyi uygulamalara uyum için isteklilik gerektirmektedir. Bu bakımdan, başarılı sonuçlar elde etmek için organize edilmiş bir süreç olarak kıyaslama kayda değer bir değer taşımaktadır. Dinamik çevrelerde narsistik örgütler zarar görmektedir (Teece vd., 1997: 521). 1970 yılında yeni kurulduğunda Intel, dinamik rastgele erişim hafızası (DRAM) ürünü ile piyasaya giriş yaptı. DRAM, saklama komutu ve programları çalıştıran veriler için bilgisayarlar tarafından kullanılan standart teknoloji olan manyetik çekirdekli belleğin yerini aldı. Intel bu sayede dünyada ilk başarılı yarıiletken bellek şirketi oldu. 70'ler ve 80'ler boyunca, DRAM, Intel'in temel işi olarak gözükmeye devam etti. Bu süreçte DRAM endüstrisi olağanüstü derecede büyürken, piyasaya giren Japon şirketlerinin şiddetli saldırısı 70'lerin sonunda Intel'in DRAM işine zarar verdi. 1984 yılının sonunda Intel'in geleceğinde DRAM'ın önemine ilişkin işletme içerisinde ciddi bir anlaşmazlık vardı. Bu anlaşmazlık sonraki dönemde Intel'in DRAM işinden çıkışı ve kendini bir bellek şirketinden bir mikroişlemci şirketine dönüştürmesi ile çözüldü (Burgelman ve Grove, 1996: 9).

Yeniden yapılandırma ve dönüştürme kabiliyeti öğrenilmiş bir örgütsel beceridir. Değişim maliyetlidir ve bu yüzden işletmeler maliyetleri asgariye çekmek için süreçlerini geliştirmek zorundadır (Teece vd., 1997: 521). Temel yetenekleri yeniden yapılandırma, farklı gruplar arasında işbirliği seviyelerinin artmasına ihtiyaç duymaktadır, fakat işbirliği üst yönetimin zorlaması ile gerçekleşmez. İşbirliği becerilere ve bağlılığa ihtiyaç duyar. İşbirliği için üç kritik faktör vardır. Birincisi zihniyet ortaklığıdır, ikincisi beceri grubu ortaklığıdır, diğeri ise destekleyici bir örgütsel içeriktir (Javidan, 1998: 70).

Bir işletmenin temel yeteneklerini yapılandırmasında yeni becerilerin uygun arzı kilit rol oynamaktadır. Burada beceri olarak kastedilen ifade, kişisel beceri, teknoloji, pazarlama, üstü kapalı bilgi ve kaynak kullanması gibi unsurlardır. Bu becerileri kullanılabilir hale getirmek, yeni teknolojileri somutlaştıracaktır (Petts, 1997: 554). Örneğin, Microsoft çok geniş potansiyel eleman havuzundan seçim yapabilmektedir. Microsoft'un dünyanın en iyi üniversitelerinden MIT'nin ve Stanford'un en iyilerini işe almadaki avantajı rekabette kilit rol oynamaktadır (Coyne, Hall ve Clifford, 1997: 46). Microsoft yöneticileri, eleman işe alırken her şeyden öte programlamada deneyimi içeren zekâyı ararlar. Bu durum, Microsoft'un gerçek rekabet avantajının onun çok akıllı ve yüksek derecedeki zeki işgücü olduğuna inandığı şeklinde açıklayabilmektedir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 241).

Var olan temel yeteneklerini geliştirme ve dönüştürmede başarısız olan işletmeler pazar payını kaybetmeye mahkûmdur. Rekabet genellikle dinamik ve avantaj zaman içerisinde bir piyasa oyuncusundan diğerine geçmektedir. Bazı piyasalardaki rekabet ortamında müşteri seçenek değişimleri büyük etkiye sahiptir. Değişen piyasada aynı temel yetenek üzerinde ısrar eden işletmeler eninde sonunda başarısız olacaktır. Zaman boyutu rekabet temposunun sabit

şekilde arttığı bazı piyasalarda çok önemlidir (Petts, 1997: 553). İşletmeler temel yeteneklerinin devamlılığı sağlamaya veya geliştirmeye gerekli dikkati vermedikleri zaman temel yeteneğin değerini kaybetmesi ve işletmenin rekabet avantajını kaybetmesi riski ile karşı karşıya kalabilir (Coyne vd., 1997: 53). Örnek olarak, Kodak, üstün film üretme yeteneğine sahipti. Bu yetenek onu rakiplerinden ayırıyordu. Fakat bir süre sonra yaygınlaşan dijital fotoğrafçılıktan dolayı geleneksel film piyasası karlı olmaktan çıktı ve bu rekabet avantajı ortadan kayboldu (Mooney, 2007: 114). Kodak dijital fotoğrafçılığa ciddi ölçüde yatırım yaptı, fakat orta sınıf yöneticiler ve örgüt kültürü işletmenin bu yatırımlardan faydalanabilmesini imkânsızlaştırdı. Teknolojideki kesikli değişim, işletmedeki üst düzey yöneticileri yeni teknolojiyi sahiplenmek için örgütü değiştirmenin göz korkutucu görevi ile karşı karşıya bırakır. Uzun vadede başarıdan sonra temel yetenekler, temel katılıklara dönüşür, değişim yapmak çok daha zordur. Değişim ikna edici yönetim kademelerine bağlıdır (Lucas ve Goh, 2009: 54).

Gelecekte ihtiyaç duyulacak temel yetenekleri tahmin etmek zordur; fakat mevcut ipuçları iş çevresinden edinilebilir. Örnek olarak bazı endüstri izleyicileri programlama ve telekomünikasyon teknolojilerinin bir noktada birleşeceğini tahmin ettiler; fakat sistemli bir şekilde bu bilgiyi kullanan ve şimdi bu belirli temel yeteneğe sahip olan NEC firması oldu (Petts, 1997: 554). Gelecekte başarılı olmak isteyen işletmeler, piyasayı tahmin etmek ve gelecekteki temel yeteneklerini inşa etmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu sürecin riskler taşıdığı kaçınılmazdır. Yeteneklerin yapılandırılması, olgunlaşmamış teknolojilerde ve temel yeteneklerin blokları olan becerilere yatırımlar yapma istekliliğine bağlıdır. Şüphesiz, bir israf söz konusu olacaktır ve süreçlerin dikkatlice yönetilmesi gereklidir. Özellikle can alıcı konu yetenek geliştirme hızı ile müşterilerin algıladığı faydaların derecesinin eşleştirilmesidir. Eğer süreç çok hızlı olursa kaynakların israf edilmesine neden olabilmekte, eğer çok yavaş olursa rekabet avantajının sürdürülebilmesi tehlikeye girebilmektedir (Petts, 1997: 554). Microsoft, rafta kutulu ve ambalajlı yazılım satışından abonelik sistemi temelinde satın alınan bir hizmet olarak yazılım satışına geçiş yapmaya ve bunun için Microsoft.net'i oluşturmaya çalışmaktadır (Bernhut, 2001: 43).

Temel yeteneklerin bir firmada kök salması için, bütün yönetim ekibinin yetenek yönetiminin beş kilit görevini tam olarak anlamış olması gerekir (Hamel ve Prahalad, 1996: 288). Bunlar: Mevcut temel yeteneklerin belirlenmesi, temel yetenek elde etme gündeminin saptanması, temel yetenek oluşturulması, temel yeteneklerin konumlandırılması ve temel yetenek liderliğinin korunması ve savunulmasıdır (Hamel ve Prahalad, 1996: 288). Temel yetenek firmanın ruhunu oluşturur, bu nedenle genel yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaları gerekir. Eğer yöneticiler temel yetenekler konusunda bir fikir sahibi değilse, bir firma temel yeteneklerini aktif şekilde yönetemez (Hamel ve Prahalad, 1996: 290). İşletmelerin sahip oldukları temel

yeteneklere dayalı bir rekabet stratejisi oluşturması her ne kadar sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için doğru ve tutarlı bir yol olarak kabul edilse bile beraberinde bir takım sakıncaları da getirdiği için başarısızlığa dönüşme potansiyeli de taşımaktadır. Bu oluşumun en önemli nedeni temel yetenekleri belirleme sürecinin rastgele ve derinlikli bir analizden yoksun olarak yapılmasıdır (Altuntuğ, 2007: 245).

Temel yetenekleri yönetmede yapılacak ilk iş, bunların bir envanterini çıkartmaktır (Hamel ve Prahalad, 1996: 289). İşletmeler yeni iş fırsatları yaratmak için sıradan yetenekler geliştirirken, bu yetenekleri temel yetenek ile uyumlu hale getirme sürecinde güçlük yaşayabilirler. Çok az işletmenin beş veya altından daha fazla temel yetenek ile dünya liderliği inşa etmesi olasıdır. 20 ile 30 arası temel kabiliyet listeleyen bir şirket, muhtemelen temel yetenekler listesi oluşturmamıştır (Hamel ve Prahalad, 1990: 84). Temel yeteneklerin neler olduğunu belirlemek ve bu konuda fikir birliğine varmakla yetinmemek, her bir temel yeteneğe katkıda bulunan unsurları da belirlemeye çalışmak gerekir.

Temel yetenek geliştirmenin diğer önemli aşaması olan yetenek oluşturma gündemi, işletmenin stratejik mimarisi tarafından belirlenir. Bununla birlikte, yetenek elde etme ve konumlandırma ile ilgili somut hedeflerin saptanması açısından bir yetenek-ürün matrisi genellikle yararlı olmaktadır. Bir temel yetenek alanında dünya liderliğini elde etmek için en az beş ya da on yıl gerektiği düşünülürse, esas önemli olanın *kararlılık* olduğu görülür. Kararlılık öncelikle, oluşturulacak yetenekler üzerinde geniş bir mutabakatın varlığına ve ikinci olarak yetenek geliştirmekle görevli yönetim ekiplerinin istikrarına bağlıdır. Bir temel yeteneğin değişik iş alanlarına ve yeni pazarlara yönlendirebilmek, genellikle bu yeteneği firma içinde bir bölüm ya da birimden diğerine aktarmayı gerektirir. Bu konuda bazı firmalar diğerlerine oranla daha iyidir. Bu nedenle yeteneklerini daha etkili kullanabilirler. Temel yetenek liderliği birçok şekilde yitirilebilir. Yetenekler; kimi yerde fon yetersizliği nedeniyle eriyebilir, özellikle yöneticilerin yetenek hostesliğini benimsemediği yerlerde bölümler arasında bölünüp parçalanabilir, geri kazanılamaz bir şekilde ittifak ortaklarına kaptırılabilir ya da verimsiz bir iş dağıtıldığında kaybedilebilir (Hamel ve Prahalad, 1996: 301).

İşletmeler temel yeteneklerini ortaya koydukları andan itibaren, temel yeteneklerini sürdürülebilir kılmak adına etkili bir şekilde yönetmek durumunda kalmaktadır. Bu süreçte yöneticilerin, temel yeteneklerin tüm işletme çapında duyurulması, örgüt yapısının temel yeteneklerle ilişkili olarak tasarlanması, yatırımları temel yeteneklerle ilişkilendirilmesi ve temel yeteneğin sürekli geliştirilmesi gibi üzerinde durmaları gereken önemli başarı faktörleri vardır (Saruhan, Yeloğlu, Sözen, Ağlargoç, Uzun, Şakar, Yazıcı ve Sarıkaya, 2012: 97).

Temel yetenek ile karıştırılan kaynak, kabiliyet ve yetenek kavramları ile temel yeteneği ayırt etmeye ve bu temel yeteneklerin nasıl geliştirileceğini açıklamaya Javidan'ın (1998) geliştirdiği yetenekler hiyerarşisi yaklaşımı

yardımcı olmaktadır. Yetenekler hiyerarşisi 4 basamaktan oluşmaktadır (Javidan, 1998: 62). Her basamak bir altındaki basamağı temel almaktadır ve bir altındaki basamaktaki unsurların bütünleşmesinden meydana gelmektedir. Buna ek olarak her bir basamak, bir önceki basamağa kıyasla daha yüksek katma değer içermektedir. Bu basamaklar: Kaynaklar, kabiliyetler, yetenekler ve temel yetenekler olarak sıralanmaktadır. Kaynakların kendisi işletmeye tek başına az bir değer ilave etmekte, fonksiyonel kabiliyetler kaynakların yayılması yoluyla değer üretmekte ve kabiliyetlerin sınırlarını genişlettiği için yetenekler işletmeye daha büyük değer katmaktadır (Javidan, 1998: 62).

Yetenek hiyerarşisinin en altındaki kaynaklar yeteneklerin yapı bloklarıdır (Javidan, 1998: 62). Kaynaklar, örgütün değer zincirine girdidirler. Kaynaklar üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar; tesis ve ekipman gibi fiziksel kaynaklar, iş gücü ve yönetim takımı gibi insan kaynakları, işletme kültür ve itibarı gibi örgütsel kaynaklardır. Bazı kaynaklar tesis ve ekipman gibi somut ve fizikseldir, diğerleri marka gibi soyuttur. Her işletme kaynaklar demetine sahiptir, fakat her işletme bu kaynakları en iyi şekilde kullanmaz. İşletmeler kaynaklarını avantaj olarak kullanma şekillerine göre farklılık gösterir. Yetenek hiyerarşisinin ikinci basamağındaki kabiliyetler işletme kaynaklarının kullanılması için işletme becerilerini ifade etmektedir ve işletmenin kaynakları arasındaki etkileşimi yöneten bir dizi iş süreçleri ve rutinleri içerir (Javidan, 1998: 62). Örnek olarak, bir işletmenin pazarlama kabiliyeti pazarlama uzmanlarının, bilgisayar yazılımının ve donanımının ve finansal kaynaklarının arasındaki etkileşime dayanabilir. Hiyerarşinin üçüncü basamağı olan yetenek, kabiliyetlerin çapraz fonksiyonel birleşmesi ve koordinasyonudur (Javidan, 1998: 62). Çeşitli işlerin olduğu işletmede, yetenekler, bir stratejik iş biriminde bilgi ve beceri kümesidir. Yetenekler, ara yüzlerden ve stratejik iş birimlerinin fonksiyonel kabiliyetleri arasında birleşmeden meydana gelir. Hiyerarşisinin en üstünde olan temel yetenekler, stratejik iş birim sınırları ile kesişir (Javidan, 1998: 62). Temel yetenekler farklı stratejik iş birimlerinin yetenekleri arasındaki etkileşimden meydana gelmektedir. Temel yetenekler, iş birimleri genelinde paylaşılan ve stratejik iş birimlerinin uyum ve bütünleşmesinden meydana gelen bilgi alanları ve becerilerdir (Javidan, 1998: 62). Bu süreç genelden özele doğru giden strateji ve temel yetenekleri ifade eder. Temel yetenekler; daha çok en son kararın alındığı üst yönetim stratejileriyle bağlantılıdır (Demir ve Oktay, 2010: 53).

Temel yeteneğin geliştirilmesinde ve yeniden yapılandırılmasında kullanılan önemli bir araç temel yetenek motorudur. Bu motor beceri gelişim akışının yönetilmesi ve sürdürülmesini ifade eden çok katmanlı bir modeldir. Beceri tanımlama, öğrenme, bilgi yerleştirme, hızlı konumlanma, yeniden yapılanma ve inovasyondan oluşan temel yetenek motoru bu altı beceriyi birleştirerek temel yetenekleri yeniden yapılandırmayı ve geliştirmeyi sağlar. Bu beceriler son yıllarda popüler hale gelen hedeflere göre yönetim, tam zamanında üretim, sürekli iyileştirme, toplam kalite, iş süreci değişim

mühendisliği ve Hoshin Kanri gibi birçok yönetim tekniğini kapsamaktadır. Temel yetenek motoru bunlardan farklı bir bakış açısına sahiptir. Bu bakış açısı temel yetenek akışını inşa etmek için bu tekniklerin en iyi taraflarını zenginleştirilmesi ve kullanılmasıdır (Petts, 1997: 555).

IV. Dinamik Kabiliyetler

Dinamik terimi çevrenin değişken yapısını ifade eder. Bu yapı, pazara sürüm süresi ve zamanlamanın hassas olduğu belirli stratejik tepkileri gerektiren yenilik temposu hızlandıran, gelecekteki rekabetin ve piyasaların durumunun belirlenmesinin zor olduğu bir yapıdır (Teece vd., 1997: 515). Kabiliyetler terimi ise, stratejik yönetimi uygun bir şekilde adapte etmede, bütünleştirmede, içsel ve dışsal örgütsel özellikler, kaynaklar ve fonksiyonel yetkinliklerin değişen çevre şartlarına göre yeniden yapılandırılmasındaki kilit rolünü vurgulanmaktadır (Teece vd., 1997: 515).

Temel yetenek, değişmeyen bir olgu değildir, daha etkili bir temel yetenek için temel yeteneklerin dinamik hale getirilmesi şarttır. İşletmelerin çevrelerine uyum sağlama ve gereken reaksiyonu doğru zamanda verebilmeleri için, temel yeteneğin sürekli iyileştirilmesi ve dahası yeni temel yetenekler geliştirilmesi gereklidir. Temel yeteneğe odaklanma sadece o yeteneği yapacak şekilde faaliyetleri kısıtlamak değil, faaliyetleri o yeteneği geliştirecek şekilde uyumlaştırmaktır. Bu aşamada temel yetenekten dinamik kabiliyetlere doğru bir yöneliş bulunmaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak için, mevcut içsel ve dışsal yeteneklerini azami derecede kullanması ve aynı zamanda yeni yetenekler geliştirmesi gereklidir (Turan, 2014: 162).

Dinamik kabiliyetler yaklaşımı hem var olan kavramsal ve ampirik bilgiyi bütünleştiren hem de talimatları kolaylaştıran tutarlı bir çerçeve sağlar. Dinamik kabiliyet, işletmelerin değişen rekabet koşullarının gereklerini karşılamak için sürekli olarak güncel tuttuğu, işletme içinde veya dışında sahip olduğu taklit edilmesi zor becerileri, kaynakları ve yetenekleridir (Teece vd., 1997: 515).

Dinamik kabiliyetler, ürün geliştirme, birleşme ve kaynakları yeni değer yaratan stratejilere yönlendirerek dinamik piyasadaki firmalar için değerler oluşturan stratejik karar alma gibi belirli stratejileri ve örgütsel süreçleri içermektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1106). Dinamik kabiliyetlerin merkez unsuru olarak dört bilgi süreci vardır. Bunlar, birikme, bütünleşme, kullanma ve yeniden yapılanmadır (Eriksson, 2014: 69).

Dinamik kabiliyetler, değişen çevrelere hitap etmek için firmanın içsel ve dışsal yetenekleri bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma becerileridir (Teece vd., 1997: 516). Bu yüzden dinamik kabiliyetler, bir organizasyonun herhangi bir yol bağımlılığı ve piyasa konumunda rekabet avantajlarının yeni ve yenilikçi şekilde başarma becerilerini yansıtmaktadır (Teece vd., 1997: 516).

Dinamik kabiliyetler, değişen müşteri ve teknolojik fırsatlara uyum sağlamak için gerekli olan taklit edilmesi zor girişimsel kabiliyetleri kapsamaktadır (Teece, 2007: 1319). Dinamik kabiliyetler, mevcut iş modellerinde değişiklik ve yenilik yapmak için ihtiyacın tanımlanması ve yeni değer yaratımı arayışında gerekli varlıkların erişilmesi ve düzenlenmesi vasıtasıyla girişim aktivitelerini, süreçleri ve lider becerileri kapsamaktadır (Leih, Linden ve Teece, 2015: 8). Dinamik kabiliyetler yeni örgütsel tasarımın uygulamasında, yeni ve mevcut aktivitelerin uyumunu kapsamada ve beklenmedik içsel ve dışsal durumlara cevap vermede işletmenin çevikliği ve esnekliğinin belirlemektedir (Leih vd., 2015: 8).

Sonuçlar karşısında, işletmeler pasif olarak veya teknoloji ve destekleyici aktiviteler yoluyla stratejik şekilde rekabet edebilmektedir. Çok yüksek belirsizlikten dolayı, ilk zamanlarda uygulanabilir stratejinin belirlenmesi çok zor olabilmektedir. Oyunun kuralları ve oyuncuların tanımlanması piyasa dönüşmeye başladıktan sonra netleşeceği için işletmenin sağlayacağı fayda, esnekliği destekleyecek dinamik kabiliyetlerin zenginleştirilmesinde ve sürdürmesinde yatmaktadır. Örneğin NetSpace fenomeni ortaya çıktığında Microsoft'un yüzünü, çok enerjik bir şekilde internet piyasasına çevirmesi, strateji değişiklik ihtiyacını öngörmelerinden değil, strateji kaymasını başaracak dinamik kabiliyetleri nedeniyle etkileyicidir (Teece vd., 1997: 523).

Dinamik kabiliyetler, hissetme, öğrenme, bütünleşme ve koordinasyon kabiliyetleri olarak ayrılan var olan operasyonel kabiliyetlerin yeniden yapılandırılması için bir araçtır (Pavlou ve Sawy, 2011: 243). İşletmelerde sıradan kabiliyetlerin kullanılmasındaki teknik mükemmellik sürdürülebilir rekabet avantajını desteklemek için yeterli değildir. Buna ek olarak dinamik kabiliyetlere de ihtiyaç duyulmaktadır ve bu ihtiyaç örgütlerde sıradan kabiliyetlerin geliştirilmesinin çoğaltılmasının, ayıklanmasının ve birleştirilmesinin yönetilmesi gereğinden kaynaklanmaktadır (Leih vd., 2015: 7).

Bazı kabiliyetler başlı başına rekabet gücünde önemli ve direk bir etkiye sahip olması yönüyle diğer kabiliyetlerden farklıdır. Bu kabiliyetler, kritik kabiliyetler olarak tanımlanır ve maliyet azaltımını, ürün gelişimini ve hizmet farklılaşmasını, pazarlama hızının artırılmasını veya rekabette karşı daha büyük engeller sağlayabilir. Kritik kabiliyetlerin gelişimi, stratejik iş birim seviyesinde stratejilerin kilit bir unsurudur. Temel yetenek kümeleri içerisinde, her zaman en az iki tamamlayıcı kritik kabiliyet vardır. Bu kritik kabiliyetler yeteneğin gücünün kaynağıdır ve işletmenin gücünün diğer firmalardan gerçekten ayrılabilirdiği yerdur (Gallon vd., 1995: 20-21). Bazı dinamik kabiliyetler kaynakları da dâhil ederken bazı dinamik kabiliyetler ise işletmelerdeki kaynakların yeniden düzenlenmesine odaklanır (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1107). Ancak bazı dinamik kabiliyetler ise kaynakların elde edilmesi ve piyasa sürülmesiyle ilişkilidir. Dinamik kabiliyetler yaklaşımı, değer arttıran stratejik

değişimi zor ve maliyetli olarak görür. Bu değer genellikle artımsal olarak gerçekleşir. Kabiliyetler kolaylıkla satın alınmadıkları ve inşa edilmeleri gerektiği için, farklılıklardan kaynaklı büyüme imkânları muhtemelen sınırlıdır ve işletmenin var olan ürün yelpazesine çok yakında konumlanır (Teece ve Pisano, 1994: 22). Dinamik kabiliyetler, işletmelerin hızlı değişen çevreler ile başa çıkmak için içsel kaynaklarını nasıl bütünleştireceğini açıklarlar. Böylece belirsiz teknolojik ve piyasa çevreleri ile yüz yüze gelen teknoloji firmalarının rekabet avantajlarını nasıl koruduklarını anlamamıza yardım eder (Huang, Wu, Dyerson ve Chen, 2012: 644).

Dinamik kabiliyetler üç bölüme ayrılmaktadır (Teece, 2007: 1319). Bunlar; tehlikeleri ve fırsatları hissetme ve şekillendirme, fırsatları yakalama ve ilerleme, birleştirme, koruma ve gerektiğinde girişimci işletmenin somut veya soyut varlıklarını yeniden yapılandırma ile rekabetçilik durumunu sürdürmedir (Teece, 2007: 1319). Hissetme yeteneği, işletmelerin kendi buldukları pazarda ve kullandıkları teknolojilerde meydana gelen değişiklikleri yakından takip etmesi, araştırması ve değerlendirmesidir. Yakalama yeteneği, içsel veya dışsal kaynaklardan elde edilen yeni teknoloji veya uygulamaların mevcut süreçlerde kullanılması için yeni yetenekler geliştirilmesidir. Yeniden yapılandırma yeteneği ise, işletmelerin mevcut yetenek ve süreçlerini yeniden yapılandırması ve dönüştürmesidir (Teece, 2007: 1319).

Hissetmeyi oluşturan alt unsurlar içsel Ar-Ge'ye yönelme ve yeni teknolojileri seçme, tedarikçiler ve tamamlayıcı yeniliklerden faydalanma, dış kaynaklı bilim ve teknolojideki gelişmelerden faydalanma ve hedef pazar bölümlerini, değişen müşteri ihtiyaçlarını ve müşteri yeniliklerini tanımlama için süreçlerdir. Örneğin, Microsoft'un geliştirme grubu yeni ortaya çıkan platformlardan kaynaklanan tehditleri tanımlamaya katkıda bulunur ve W3C (dünya çapında ağ birliği) gibi organlar ile yeni teknolojilerin etkilerini anlamada rol oynar. Bu hissetme mekanizmaları sadece yukarıdan aşağıya strateji süreçleri değildir, bu mekanizmalar, dışsal kaynaklar işletmenin kaynak tabanını tehdit ettiği zaman üretilen gerilimlerin tetiklemesi şeklinde doğal olarak da ortaya çıkabilir (MacCormack ve Iansiti, 2009: 261).

Fırsat yakalamayı oluşturan alt unsurlar, müşteri çözümünü ve iş modelini betimleme, karar verme protokollerini seçme, tamamlayıcıları yönetmek ve platformları kontrol için işletme sınırlarını seçme ve sadakat ve bağlılık inşa etmedir. Yenide yapılandırmayı oluşturan alt unsurlar, yerinde yönetim, kontrol, birlikte uzmanlaşma ve bilgi yönetimidir (Teece, 2007: 1319). İşletmeler ancak bu unsurları etkili şekilde yönetebilir ise dinamik kabiliyetlerden istemiş oldukları faydayı elde edebilirler.

Dinamik kabiliyetler genellikle, her bir firmanın geçmişinden ortaya çıkan benzersiz ve kendilerine özgü süreçler olarak şekillenir. Ancak dinamik kabiliyetler, özde kesinlikle işletmelerin kendilerine özgü iken, aynı şekilde dikkat çeken başka bir nokta ise belirli dinamik kabiliyetler aynı zamanda işletmeler genelinde görülen etkili süreçlerle ilişkilendirilen bazı ortak özellikler

de gösterirler. Belirli bir dinamik kabiliyetle aşılması gereken belirli örgütsel, kişiler arası ve teknik zorluklarla etkili bir şekilde başa çıkmanın yolları aşağı yukarı aynı olduğundan, bu ortak özellikler karşımıza çıkar. Ancak etkin dinamik kabiliyetler arasında ortak özelliklerin görülmesi, o özelliğin firmalar genelinde aynı olduğu anlamına gelmez (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1108-1109).

İşletmeler genelinde etkili dinamik kabiliyetlerin ortak özellikleri vardır (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1109-1110). Bunlardan ilki, eş sonluluktur. Yani onarım, bilgi yaratımı ya da birleşme süreçleri gibi etkin dinamik kabiliyet geliştiren işletmelerin yöneticileri çok büyük olasılıkla söz konusu kabiliyeti geliştirmeye farklı noktalardan başlarlar ve kendilerine özgü yol izlerler. Ancak, yöneticiler süreci bazı önemli özellikler açısından benzer olan dinamik kabiliyetlerle bitirdiklerinden, aynı dinamik kabiliyetlere giden çok yönlü yollar (eş sonluluk) söz konusudur (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1109-1110). İkincisi, etkin dinamik kabiliyetlerin kilit özelliklerinde görülen benzerlikler, kaynak tabanlı bakış teorisine göre bu rutinlerin farklı bağlamlarda daha çok yerine konabilir ve telafi edilebilir olduğu anlamına gelir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1109-1110). Üçüncü olarak, görülen benzerlikler, dinamik kabiliyetlerin kendi başlarına sürdürülebilir rekabetçi avantajın kaynağı olma ihtimalinin olmadığı anlamına gelir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1109-1110).

Dinamik kabiliyetler aynı zamanda yüksek etkinlik ile birleştirilen firmalar genelinde benzerlikler gösterir. Böylece herhangi belirli bir dinamik kabiliyetin detayları bir firma için kendine özgü olabilse ve ortaya çıkmasına bağımlı olmakla beraber, firmaların genelinde belirli dinamik kabiliyetler için üstün yöntem vardır. Bu benzerlikler dinamik kabiliyetlerin eş sonlu olduğunu ifade etmektedir. Öyle ki firmalar bu dinamik kabiliyetleri çok sayıda başlama noktasından ve farklı yollardan geliştirebilir. Dinamik kabiliyetler aynı zamanda yaygın olarak düşünülen daha homojen, karşılanabilir ve ikame edilebilirdir. Dinamik kabiliyetlerin evrimi her firma için özgün bir yoldan meydana gelir. Bu yol iyi bilinen öğrenme mekanizmaları ile şekillenir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1116-1117).

Dinamik kabiliyetler sistemi maddi olmayan varlıkları oluşturma, koruma ve güçlendirme için ayarlanmış olmaya ihtiyaç duyan kilit değişkenleri ve ilişkileri yakalamak için olduğu kadar sıfır kârlılık tuzağından kaçınmak ve üstün girişim performansı sergilemek içinde çaba sarf eder. Bununla birlikte maddi olan ve olmayan varlıkları inşa etme, toplama ve değişimi gerçekleştirme zor olarak görülebilir. Uzun vadeli başarı büyük ihtimalle, üstün performansı sürdürmeye yardımcı olmak için muhtemel yan ürünleri/işletmeleri de içeren gerekli içsel yaratıcı yıkımın başarılmasını gerektirir. Aynı zamanda önyargılarında nötr olması gerekir (Teece, 2007: 1341).

Dinamik kabiliyetlerin gelişiminde hatalar da önemli rol oynamaktadır. Başarı ya da büyük başarısızlıklardan daha çok küçük kayıplar etkili öğrenmeye katkı sağlar. Deneyimlerden bir şeyler öğrenmeler konusunda, başarı genellikle

yöneticilerin dikkatlerini yeterli derecede sürdürmesini sağlayamaz. Büyük başarısızlıklarsa yöneticilerin savunmalar geliştirmelerine sebep olarak öğrenmeyi engeller. Ancak küçük başarısızlıklar bireylerin sürece daha fazla dikkat etmesini sağladığı ve öğrenmeyi engelleyecek savunmacılığın oluşmasına engel olduğundan, öğrenme için en iyi motivasyonu sağlar (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1114).

Dinamik kabiliyetler ile bağlantılı kavramsal bir çerçeve inşa etmede kilit adım, ayırt edici ve kopyalanması zor avantajların üzerinde bina edileceği, sürdürüleceği ve geliştirileceği temelleri tanımlamaktır (Teece vd., 1997: 516). İlk olarak neyin stratejik olmadığını tanımlamak, girişimin stratejik elementlerini bir düzene sokmak için faydalı bir yoldur. Bir kabiliyet kullanıcının ihtiyacına göre şekillenmiş, özgün ve kopyalanması zor ise stratejik olur (Teece vd., 1997: 517). İşletmenin kabiliyetlerinin yeni bir görev için uygun olmadığını belirleyen bir yönetici, yeni bir kabiliyet yaratmak için üç seçenek ile karşı karşıya kalır. Bunlar; süreçleri ve değerleri yeni görev ile yakın uyum gösteren farklı bir işletme edinmek, mevcut örgütün süreçleri ve değerlerini değiştirmeyi denemek, işletmeden bağımsız ayrı bir örgüt oluşturmak ve problem çözmek için gerekli olan yeni süreçler ve değerleri o örgüt içerisinde geliştirmektir (Christensen, 2003: 172).

İşletme seviyesindeki ayırt edici yetenek ve kabiliyetlerin kavranması için işletmede anlaşılması gereken birçok boyut vardır. Bu boyutlar üç kategoride sınıflandırılmaktadır. Bu kategoriler, yönetimsel ve örgütsel süreçler, konum ve yollardır (Teece vd., 1997: 518). Yönetimsel ve örgütsel süreçler olarak, işletmede yapılmaya devam eden işler veya işletmenin rutinleri veya mevcut uygulama ve öğrenme modelleri ifade edilmektedir. Konum olarak, işletmenin mevcut teknolojik imkânları ve fikri haklarının yanı sıra işletmenin müşteri tabanını ve tedarikçileri ile üretime dönük ilişkileri ifade edilmektedir. Yollar olarak, işletme için kullanılabilir stratejik alternatifler ve işletmeyi gelecekte bekleyen fırsatların çekiciliği ifade edilmektedir (Teece vd., 1997: 518).

Kabiliyetlerin kalibrasyonu için iki ölçek bulunmaktadır (Teece, 2007: 1319). Bunlar teknik uygunluk ve değişimsel uygunluktur (Teece, 2007: 1319). Teknik uygunluk, bir kabiliyetin işletmenin kendi kendine yetebilme özelliğinden bağımsız olarak fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Teece, 2007: 1319). Değişimsel ve dışsal uygunluk işletmenin ne kadar iyi bir şekilde kendine yetebildiğini ifade etmektedir ve seçim çevresini işaret etmektedir (Teece, 2007: 1319). Dinamik kabiliyetler kısmen ortamı şekillendirmeyi desteklerken değişimsel uygunluğu başarmaya yardımcı olurlar. Dinamik kabiliyetlerin sadece çevreye uyumu değil onu şekillendirmeyi içeren özelliği, girişimci doğadadır. Girişimsel uygunluk değişimsel uygunluk ile aynı seviyede bir duruşa sahip olması gerekir (Teece, 2007: 1319).

Kabiliyetleri yeniden yapılandırma mekanizmaları dinamik kabiliyet kavramından ayrıdır. Dinamik kabiliyetler var olan kabiliyetlerini değiştirmek için yerleşik firmaların kapasitelerini ölçer. Dinamik kabiliyet mekanizmaları yerleşik firmaların değişikliği uygulamak amacıyla çalıştırdıkları gerçek metotları ifade eder. Diğer bir ifade ile dinamik kabiliyet kavramı yerleşik firmaların kendi kabiliyetlerinin yapılandırmasını yapabiliyor yapamadıklarını göstergesidir. Oysaki kabiliyetleri yeniden yapılandırma mekanizması kavramı, bu yapılandırmanın muhtemel değişiminin ne şekilde olacağını ima eder (Lavie, 2006: 153).

Üç çeşit kabiliyetleri yeniden yapılandırma mekanizması bulunmaktadır (Lavie, 2006: 154). Bunlardan birincisi, kabiliyet ikame etmedir ve genel kabiliyet portföyü seviyesinde acil cevap sunar. İkincisi, kabiliyet evrimidir ve belirli rutinler seviyesinde ortaya çıkan sürekli denemeleri içine alır. Sonuncusu ise, kabiliyet dönüşümdür ve belirli bir kabiliyet seviyesinde uygulanabilen acil bir cevaptır (Lavie, 2006: 154).

V. İşletmeye Özgü Rutinler

Genellikle dinamik kabiliyetler, gereksiz yere hiç bitmeyecek şekilde tekrar içerdiği ve kullanışsız olması sebebiyle eleştirilen öğrenme rutinleri gibi net olmayan ifadelerle açıklanır. Ancak aslında dinamik kabiliyetler; kaynak tabanlı bakış açısının dışında varlık gösteren, genellikle kapsamlı ve deneysel çalışmalara konu olan tanımlanabilir ve belirli rutinlerden oluşur (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1107-1108).

Dinamik kabiliyetler, üst yönetim becerilerinin birleşiminden temellendirilir ve firmanın özgün geçmişi, değerleri ve rutinleri tarafından şekillendirilir. Dinamik kabiliyetler iş çevreleri değiştikçe işletmenin kendi faaliyetlerini değiştirmesine olanak verir. Dinamik kabiliyetler, geçici bir uyum başarmaktan ziyade, işletmenin uzun vadede ayakta kalma becerisi gibi işletmelerin evrimsel uygunluğuna katkı sağlar. Devam eden stratejiler ve varlık düzenlemesi ile ilişkili evrimsel uygunluk sadece sınırlı anlamda rutinleşmiş olabilir. İşletme içerisinde paylaşılan prensiplerin doğru tanımlanmasının ötesinde, başarılı varlık düzenlemesinin rutinleştirilmesi güçlü dinamik kabiliyetler taşıyan işletmelerde imkansız değilse oldukça zordur (Leih vd., 2015: 8). Dinamik kabiliyetler genellikle daha basit kabiliyetlerin ve ilişkili rutinlerin birleşimidir ve bunlardan bazıları diğerleri için esas teşkil edebilir. Bu yüzden öncelikli olarak öğrenilmesi gerekir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1116).

Bir rutin birbirinin ardından gelen tekrarlanan harekettir (Teece, 2012: 1396). Rutinler, işletme içerisinde aynı anda birden çok uygulayıcısı olan, tekrarlayan ve fark edilen birbirine bağlı faaliyetlerin örnekleridir (Feldman ve Pentland, 2003: 95). Bir şarkının notaları gibi, her bir uygulama içerisinde adımlar birbirini takip ediyor ise bir rutin fark edilebilir. Bu fark edilebilen rutinlerin bir uygulamadan diğerine sürdürülüyor olması onların tekrarlı olduğunu ifade etmektedir (Pentland, Feldman, Becker ve Liu, 2012: 1485).

Rutinler, tekrarlanan bir yapıda organize aktivitelerin birimleridir. Rutinler kabiliyetlerin yapı taşlarıdır. Rutinlerin temel yönlerinden biri de örgütsel davranışı ve onun nasıl değiştiğini tanımlanmak için bir araç olmasıdır (Alves, Zen ve Padula 2011: 130).

Rutinler, çeşitli içsel ve dışsal uyarıcılar için örgütsel tepkileri sınıflandıran davranışların kararlı modelleridir (Zollo ve Winter, 2002: 340). İşletmelerde bulunan bazı rutinlere yeni ürün geliştirme rutinleri, kalite kontrol rutinleri, teknoloji veya bilgi transferi rutinleri ve performans değerlendirme sistemleri olarak örnek verilebilir (Teece, 2012: 1397). Rutinler, belirli problemler için başarılı çözümler sunan etkileşimlerin örnekleridir. Belirli bir zaman dilimi için sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olabilirken, örgütsel durağanlık yaratabilirler (Hafeez, Zhang ve Malak, 2002: 5). Bu durağanlıktan dolayı değişmeyen yapısı olduğu düşünülmemelidir. Rutinler, doğası gereği iç kaynaklı değişim meydana getirebilir (Feldman ve Pentland, 2003: 95).

Rutinler genellikle geçmişin tekrarı olarak algılanırken, rutinlerin uygulaması aynı zamanda kendine özgü veya süregelen değişimleri ve geleceğe ait gerçekler için faaliyetlerin anlamını yansıtan içeriğin uyumlaştırmasını kapsamaktadır (Feldman ve Pentland, 2003: 95). Rutinler, işletmede operasyonel fonksiyonları sağlamlaştırmaktadır. Rutinler, görev performansı ve süreçlerin koordinasyon sağlanması yoluyla işletmenin rekabet gücüne katkı yapmaktadır. Aynı zamanda rutinler içsel istikrarda sergilemektedir (Wilhelm vd., 2015: 329).

Etkili rutinler her zaman bir ihtiyaçtır ve üstün rutinlere sahip olmak her zaman bir avantaj kaynağıdır (Zollo ve Winter, 2002: 341). Rutinlerin doğru bir şekilde uygulanabilmesi için üç koşul bulunmaktadır. İlk olarak, örgüt içerisindeki bireylere mümkün olabilecek faaliyet seçenekleri konusunda gerekli bilgi sağlanmalıdır. İkincisi, özellikli tesis ve donanımların idare edilmesi için gerekli olan kabiliyet ya bireysel ya da kurumsal olarak işletme içerisinde bulmalıdır. Diğer ise süreç sırasında kullanılacak girdiler vardır. Eğer rutinler kabiliyetlerin inşa edilen yapı taşları ise, bilgi ve bireysel yetenekler, donanımlar veya sistemler ve bazı özellikli teknik girdiler de rutinlerin yapı taşlarıdır. Bu yüzden, rutinler örgütler içerisindeki alternatif repertuarı içerisinde ortaya çıkmalıdır (Nelson ve Winter, 1982).

Bir rutin, bağlantılı iki bölümden oluşur. Birinci bölüm rutinin kuramsal fikrini şekillendirir, diğeri ise belirli yerlerde ve belirli zamanlarda belirli çalışanlar tarafından gerçekleştirilen rutinin gerçek performansından oluşur. Her iki bölümde gereklidir; fakat tek başlarına rutinleri açıklamak için yeterli değildir. Bu iki bölüm arasındaki etkileşimi anlamak, bir değişim kaynağı olarak rutinlerin potansiyelini değerlendirmek için gereklidir (Feldman ve Pentland, 2003: 101).

Rutinler, makro seviyede çıktılar ile ilgili dikkati çeken dört dinamiğe sahiptir. Bunlar, biçimlenme, durağanlık, iç kaynaklı değişim ve öğrenmedir.

Rutinler tekrarlanma yolu ile ve çok hızlı bir şekilde biçimlenmektedir. Dışsal koşullar değişse bile eylem örneklerinin stabil kalma eğilimi rutinlerin alışlagelmiş davranışının bir niteliğidir. Aynı zamanda dışsal koşullar görünüşte stabil olsa bile eylemin değişen örnekler sergilemesine rutinler uyum göstermektedir. Rutinler örgütsel öğrenme için temel mekanizma olarak kuramlaştırılmaktadır (Pentland vd., 2012: 1488).

İşletmelerin kabiliyetleri iki ana kategoriye ayrılmaktadır (Gajendran, Brewer, Gudergan ve Sankaran, 2014: 249). Bunlar kavramsal rutinler ve örgütsel rutinlerdir (Gajendran vd., 2014: 249). Bu iki çeşit rutinin birleşmesi pek çok farklı inovasyon çeşidini etkiler. Kavramsal rutinler hem otomatik, durağan durumlu aktiviteler hem de bilinçli aktif problem çözme ve yenilik içermektedir. Rekabetçi bir işletme bir kavramsal moddan başka bir moda geçiş yapabilmek zorundadır. Bu aynı zamanda değişikliğe veya stabilizeye ihtiyacı hissetme becerisini elinde bulundurmamak anlamına gelir (Gajendran vd., 2014: 249). Örgütsel rutinler fonksiyonel veya bütüncül olabilir bununla beraber örgütsel rutinler örgütsel faaliyet içerisinde kavramsal amacın dönüşümüne olanak sağlar. Fonksiyonel rutinler işletmeleri işlevselliği geliştiren içsel öğrenme ve uygun dağıtım yoluyla işletmelerin bilgi tabanını derinleştirmeye teşvik eder. Buna karşın bütüncül kabiliyetler, tamamen farklı bilginin elde tutulması, harmanlanması ve yayılması yolu ile bilgi tabanının genişletir (Gajendran vd., 2014: 249).

Genellikle ihmal edilmesine rağmen, artık rekabet avantajı sağlamayan kaynak kombinasyonlarını süreçten çıkaran çıkış rutinleri de, piyasalar değişikliğe giderken, önemli dinamik kabiliyetlerdendir. Daha da önemlisi, belirli rutinlerin kaynak tabanını değiştirmeleriyle olan ilişkisi açısından tanımlanması, süreçte dinamik kabiliyetlerin değerinin performans üzerindeki etkisi açısından ifade edilmesiyle ortaya çıkan gereksiz tekrar sorununa açıklık getirir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1108).

İşletmenin rekabet avantajı işletme içerisinde çalışan yüksek performanslı rutinlerde yerleşmiş, işletmenin süreçlerine gömülü ve işletmenin geçmişine uygun dinamik kabiliyetlerden kaynaklanmaktadır. Değerler, kültürel ve örgütsel tecrübeler gibi ticari olmayan varlıklardan dolayı bu kabiliyetler genellikle satın alınamaz, inşa edilmesi gerekir. Bu süreç yıllar alabilir. Yeteneğin patentler ile korunduğu bazı durumlarda, teknolojiye erişim için bir rakibin kopyalama yapması yasal değildir. En azından kısa vadede kabiliyetler yaklaşımına göre stratejik seçeneklerde kesin sınırlar görülür. Rekabet başarısı kısmen, hali hazırda kurulmuş süreçler ve yapılardan ve geçmiş dönemlerde kazanılmış deneyimlerden meydana gelir (Teece ve Pisano, 1994: 21).

Literatür, dinamik kabiliyetleri yola bağımlı süreçlerden ortaya çıkan karmaşık süreçler olarak ifade eder. Ancak yola bağımlılık, işletmelerin izlediği farklı rutinlerinden ortaya çıkan kendilerine özgü geçmişlerinden yapılan çıkarımların kodlanmasına vurgu yaparken, psikoloji literatüründe esas olarak tanımlanan öğrenme mekanizmaları açısından daha kesin olarak tanımlanır. Bu

öğrenme mekanizmaları dinamik kabiliyetlerin gelişimine yol gösterir. Örneğin, tekrarlanan uygulamalar, dinamik kabiliyetlerin geliştirilmesi için önemli bir öğrenme mekanizmasıdır. Uygulamalar, insanların süreçleri tam anlamıyla anlamalarına ve dolayısıyla daha etkili rutinler geliştirmelerine yardımcı olur. Tekrarlanan uygulamalar kendi başlarına dinamik kabiliyetlerin gelişimine katkı sağlayabilirken, deneyimin teknolojiye ve resmi prosedürlere kodlanması, deneyimin uygulanmasını daha kolay kılar ve rutinlerin oluşturulmasını hızlandırır (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1114).

Dinamik kabiliyetlerin oluşmasını sağlayan etkili rutinler genellikle farklı uzmanlık alanlarından bir araya gelen işlevler arası takımların sürece katılımını içerir. Bu uzmanlık alanlarının her biri ürün kalitesinin kendine özgü bir yönü ya da onun üretimiyle ilgilendiğinden, daha üstün ürünler elde etmek için gereklidir (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1108). Bu rutinler aynı zamanda, belirli bir problemi çözmek için ortak çalışmak ya da beyin fırtınası alıştırmalarına katılmak gibi takım üyeleri arasında daha somut ve ortak deneyimlerin yaşanmasını sağlar. Bu tür deneyimler, farklı uzmanlık alanlarından gelen insanların sadece farklı şeyler bilmelerinden değil aynı zamanda aynı şeyleri farklı düşüncülerinden ortaya çıkan farklı fikirlerin analiz edilmesine katkı sağlayarak yeniliği destekler (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1109). Rutinlerin geliştirilmesini sağlayan öğrenme mekanizmalarıdır. Öğrenme mekanizmaları, deneyim birikimi, bilgi birleştirme ve bilgi kodlaması olarak üç grupta sınıflandırılmaktadır (Zollo ve Winter, 2002: 342).

Dinamik kabiliyetler, hissetme, öğrenme, bütünleşme ve koordinasyon kabiliyetleri olarak ayrılır ve var olan operasyonel kabiliyetlerin yeniden yapılandırılması için bir araçtır (Pavlou ve Sawy, 2011: 243). Hissetme kabiliyeti, çevredeki fırsatları değerlendirme, yorumlama ve kovalama kabiliyetidir ve pazar istihbaratı üretme, pazar istihbaratı yaygınlaştırma ve pazar istihbaratına cevap verme temel rutinlerine bağlıdır (Pavlou ve Sawy, 2011: 243). Öğrenme kabiliyeti, Yeni bilgi ile var olan operasyonel kabiliyetleri yenileme becerisidir ve bilgiyi kazanma, dönüştürme, kullanma rutinlerine bağlıdır (Pavlou ve Sawy, 2011: 243). Bütünleştirme kabiliyeti, bir ortak anlayış ve kolektif anlamlandırma oluşturma yolu ile yeni operasyonel kabiliyetler yerleştirme becerisidir ve gruba bireysel bilgi ile katkıda bulunma, bireysel ve grup bilgisi temsil etme, çoklu bilgi girişi ile kolektif sistemi ilişkilendirme rutinlerine bağlıdır (Pavlou ve Sawy, 2011: 243). Koordinasyon kabiliyeti, yeni operasyonel kabiliyetlerde görev, kaynaklar ve aktiviteleri organize etme ve dağıtma becerisidir ve görevler için kaynak aktarma, doğru insanı doğru işe tayin etme, görevler, aktiviteler ve kaynak arasında sinerjiyi tanımlama ve aktiviteleri organize etme rutinlerine bağlıdır (Pavlou ve Sawy, 2011: 243).

VI. İşletmelerde Rekabet Avantajı

Dinamik kabiliyetler stratejiktir ve sıradan kabiliyetlerden farklıdır. İşletmeler dinamik kabiliyetleri sıradan kabiliyetlerin üzerinde katmanlandırma

yolu ile rekabet avantajını genişletebilir ve sürdürebilir. Bir işletmenin sıradan kabiliyetleri iyi kullanabiliyor olması, işletmenin mevcut faaliyetlerini verimli bir şekilde yerine getirmesi için yeterli olabilir. Fakat işletmelerin gelecekteki fırsatları ve müşteri ihtiyaçlarını yakalayabilmesini sağlayacak doğru konumlandırma için dinamik kabiliyetlerin iyi bir strateji ile birleştirilmesi gereklidir. Dinamik kabiliyetler tahminler geliştirmek, onları kabul veya reddetmek ve gerektiği gibi varlıkları tekrar düzenlemek için örgütlere özellikle de üst yönetime yardımcı olur (Teece, 2012: 1396). Etkili olabilmeleri için dinamik kabiliyetlerin iyi stratejilerin desteği ile kullanılması zorunludur. Rekabet avantajını kazanmaya yardımcı olabilmesi için tutarlı, uyumlu ve denkleştirici inovasyon stratejisine ihtiyaç duyulur. Güçlü dinamik kabiliyetlere sahip bir işletme stratejik amaç etrafında detayları ayrıntılandırabilir ve stratejik hareketlerini hızlı ve etkili şekilde uygulayabilir (Leih vd., 2015: 15). İşletmelerin uygulayacakları inovasyon stratejileri, ilk hareket edenler, hızlı hareket edenler, yavaş hareket edenler, hareketsizler ve uzaklaştırıcılar olarak sınıflanmaktadır (Lazonick ve West 1998: 266). Yenilikçi rekabet mücadelelerine cevap vermede yetersiz olarak bütünleştirilmiş örgütsel yapıları olan işletmeler hareketsizlik veya uzaklaştırıcılık stratejilerini izleyecektir (Lazonick ve West 1998: 266).

Strateji, yüksek riskli mücadeleye cevap veren, analizlerin uyumlu bir kümesi, kavramlar, politikalar, düşünceler ve hareketlerdir (Leih vd., 2015: 16). İyi bir strateji bir teşhise, rehber politikalara ve uyumlu eyleme sahiptir. Bu sınıflandırma dinamik kabiliyetlerin hissetme, yakalama ve yeniden yapılandırma olarak ayrılan üç bölümü ile etkileşimlidir. Hissetme, strateji için önemli olan güçlü bir teşhis unsuru içerir. Yakalamanın, hem rehber politikalar hem de uyumlu eylem ile bağlantılı olması gerekir. Değerleri koruyan ve geliştiren dönüştürme rehber bir politika ve uyumlu eylem gerektirir (Leih vd., 2015: 16).

Rekabet avantajı, kopyalanması zor ve rakiplerinden daha başarılı olmasına yardımcı olan değerli bir kabiliyet veya kaynaktır (Mooney, 2007: 112). Rekabet avantajı herhangi bir zamanda nadir fakat ilişkili ve taklit edilmesi zor olan varlıkların sahipliğinden kaynaklanabilir. Bununla beraber, küresel rekabete açık, üretim ve yeniliğin coğrafi ve örgütsel kaynaklarının yaygınlığıyla karakterize olan hızlı gelişen ticari ortamlarda, sürdürülebilir avantaj taklit edilmesi zor varlıklara sahip olunmasından daha fazlasını gerektirir. Aynı zamanda eşsiz ve taklit edilmesi zor olan dinamik kabiliyetleri de gerektirir. Bu kabiliyetler sürekli ilerleterek, geliştirerek, korunarak ve işletmenin özgün varlık temellerine bağlı kalmaya devam ederek bir arada tutulabilir (Teece, 2007: 1319). Sadece bir işletmenin temel işlerine inşa etmesine odaklanmak, işletmeye rekabet avantajını geliştirmesi için yeterli olmayabilir. Üstün örgütsel süreçler oluşturma artan teknolojik yetenekler vasıtasıyla hem direk hem de dolaylı olarak rekabet avantajını geliştirebilir (Huang vd., 2012: 651).

Dinamik kabiliyetler ile işletmenin değer yaratma ve rekabet avantajı arasındaki direkt ilişkisi yüzeyseldir (Weerawardena ve Mavondo, 2011: 1222). Yakın zamanda ortaya çıkan ortak kanaat, dinamik kabiliyetlerin direkt olarak rekabet avantajına götürmediği fakat yayılma ve yeni kaynak birleşimi yolu ile rekabet avantajı için bir temel sağladığı yönündedir (Weerawardena ve Mavondo, 2011: 1222). Bu düşünceye paralel olarak Huang ve arkadaşları (2012) yapmış oldukları çalışmada dinamik kabiliyetler sürecinin sadece kaynakları ve varlıkları biriktirmek için işletmeye yardım etmediği aynı zamanda rekabet avantajını da geliştirdiği özellikle yüksek hızlı çevrelerde bu süreçler çok önemli bir rol oynadığı ve işletme daha iyi dinamik kabiliyetlerin süreci ve konumu ile daha büyük rekabet avantajı elde edebileceği sonucuna varmışlardır (Huang vd., 2012: 650).

İşletmelerin örgütlerinde temel yeteneklere ve dinamik kabiliyetlere gerekli önemi vermemesi ve bunları geliştirmeye odaklanmaması rekabet avantajını kaybetme veya işletmenin karşısına çıkan fırsatları kaçırma gibi tehlikeler ve riskler içermektedir. Bu tehlike ve riskler yedi madde halinde sıralanmaktadır (Hamel ve Prahalad, 1996: 286). Birinci risk, büyüme fırsatlarının gereksiz yere budanmasıdır. İkincisi, örgütteki herhangi birisi yeni bir fırsat saptadığında, eğer bu fırsata tepki göstermek için gerekli yetenekler başka bir iş biriminde ise, bu yetenekleri yeni fırsat alanına taşıyacak insanları bulmak mümkün olmamaktadır. Üçüncüsü, bir firma daha küçük iş birimlerine bölünüp parçalandığında, yetenekler de parçalanıp zayıflayabilir. Dördüncüsü, temel yetenek perspektifinin eksikliği bir şirketin dışarıdaki temel ürün tedarikçilerine olan bağımlılığının artmasını algılayamaz hale gelmesine neden olabilir. Beşincisi, yalnızca nihai ürünler üzerinde odaklanan bir firma gelecekte büyümeyi hızlandırabilecek yeni temel yeteneklere gerektiği gibi yatırım yapmayı başaramaz. Altıncısı, temel yeteneklerin kendi sektöründeki rekabetteki önemini kavrayamayan bir firma, her an başka nihai ürün pazarlarında geliştirilmiş yeteneklere dayanan yeni rakiplerle karşılaşabilir. Yedincisi, temel yetenek konusuna duyarlı olmayan firmalar, karlı olmayan bir işten vazgeçerken farkında olmadan değerli becerileri de yitirebilirler (Hamel ve Prahalad, 1996: 286).

VII. Sonuç

Bu araştırma teorik olarak şu dört katkıyı sağlamaktadır. Birincisi, temel yetenek kavramı dinamik ve gelişen çevrelerde statik bir yaklaşımla değerlendirilmemeli, pazardaki ihtiyaçlara binaen dinamik bir yetenek şeklinde düşünülmelidir. Bu da, zaman içerisinde, temel yeteneklerin geliştirilmesini değil, pazardaki ihtiyaca göre değiştirilmesini ifade etmektedir. Temel yeteneklerin dinamikliği de buradan kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşım aynı zamanda dinamik yeteneklerin geliştirilmesini de içine alır. Asıl önemli olan pazardaki gelişmelere bakarak ne zaman temel yetenekleri geliştirmenin, ne zaman da değiştirmenin doğru olacağına karar verilmesidir. Başarı ancak

geliştirme ve değiştirmenin dengeli bir şekilde yapılmasına bağlıdır. Bunu başaramayıp iflas eden şirketler Kodak, başarıp yoluna devam eden şirketlere ise Intel örnek olarak gösterilebilir. Araştırmanın ikinci teorik katkısı ise dinamik temel yeteneklerde bir değişme sağlandıktan sonra hem örgütsel hem de teknolojik manada gelişme ve yeniden yapılanmanın sağlanması konusundaki yaklaşımdır. Yeni bir örgütlenme olmadan geliştirmenin başlaması ve devam etmesi düşünülemez. Bu, değişimle beraber yeni organizasyon bileşenlerinin kurulması ve çalıştırılması gerektiğini ifade eder.

Araştırmanın üçüncü katkısı, değişimle sağlanan yeni temel yeteneklerin ve onu destekleyecek uyumlu organizasyon yapısının, yeni dinamik kabiliyetler ortaya çıkarması ve sürdürmesi gerektiğidir. Dinamik temel yetenekler, yeni dinamik kabiliyetleri gerektirir. Yeni dinamik kabiliyetler temel yeteneklerden fayda elde etmek için değiştirilmeli ve sonrasında da geliştirilmelidir. Organizasyon yapısı ve süreçleri yeniden tasarlanması yeni dinamik kabiliyetlerin gidişidir, başlangıcıdır. Araştırmanın dördüncü ve son katkısı ise, temel kabiliyetlerin yeni temel yeteneklerden elde edilecek katkıyı en üst düzeye çıkarmak için, rutinler şekline getirilmesini ön plana çıkarmasıdır. Bu sayede kabiliyetler günlük operasyonlarda uygulanıp, yeni temel yeteneklere dayalı üstünlükler müşterilere fark ettirebilir.

Yukarıdaki katkıların bir bileşimini ifade eden sürdürülebilir rekabet avantajı modeli, hem temel yeteneğin hem de dinamik kabiliyetlerin dinamik bir özellik arz ettiğini, statik olmadığını ifade etmektedir. Teorik olarak bu durum temel yeteneklerin ve dinamik kabiliyetlerin zaman içerisinde geliştirilmesinin işletmenin başarısında yeterli olmayacağını, dinamik çevre şartlarında temel yeteneklerin ve dinamik kabiliyetlerin değiştirilmesinin gerektiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, teorik olarak hem temel yeteneklerin hem de dinamik kabiliyetlerin değiştirilebilir olmasını sağlayan unsurlarda geliştirme ve yeniden yapılandırma süreçleri hem de işletmeye özgü rutinler olarak tanımlanmakta ve modelin değişmeyi ve dinamikliğini sağlayıcı unsurlar olarak ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Demek ki teorik model, rekabet avantajının elde edilmesine dinamik bir yaklaşım getiren bir yaklaşım sunmaktadır.

Araştırmanın uygulamaya katkısı ise, artık kavramsal olarak ayrı ayrı ele alınan temel yetenek ve dinamik kabiliyetlerin farklı olarak düşünülmemesi gerektiğini ortaya çıkarmasıdır. Bunun da ötesinde rekabet avantajı elde etme bir süreçtir. Bu süreçte yöneticiler hem temel yetenekleri geliştirmeli hem de zamanı geldiğinde onları değiştirmelidirler. Yöneticiler, temel yeteneklerle dinamik kabiliyetleri geliştireceklerini ve bunu da geliştirme ve yeniden yapılandırma ile yapabileceklerini bilirler. Dinamik kabiliyetleri ise işletmeye özgü rutinlerin iyi bir şekilde uygulanması ile rekabet avantajı şeklini alırlar. Bu sayede, sürdürülebilir rekabet avantajı modelini kullanarak, temel yetenekler ve dinamik kabiliyetleri bir bütüncül yaklaşımla rekabet avantajı elde etmenin temeli olarak görürler.

Mevcut araştırma, çevrenin her geçen gün biraz daha dinamik olduğu düşüncesi dikkate alarak yazıldı. Ancak, unutulmaması gereken bir konu da bir veya birkaç alanda dinamikliğin artmadığı gerçeğidir. Bu durum da ilgili modelin dinamikliğin artmadığı bu analarda sınırlı katkı sağlayacağı gerçeğidir. Diğer konu ise dinamikliğin bazı alanlara göre çok daha fazla arttığı alanların da olduğu gerçeğidir. Bu alanlarda ise modelin uygulama geçerliği sınırlıdır. Çünkü tam dinamikliğin ve/veya karmaşıklığın olduğu bu alanlarda amaç rekabet avantajı elde etmekten daha ziyade hayatta kalmak olmalıdır. Bundan dolayı, temel yetenek ve dinamik kabiliyet kavramları önemini yitirir hale gelmektedir.

Yukarıdaki sınırlılıklara bağlı olarak gelecekteki araştırmalar dinamikliğin ve/veya karmaşıklığın fazla olduğu alanlarda temel yetenekler ve dinamik kabiliyetler kavramlarının yerini hangi kavramların alması gerektiğini incelemektir. Çünkü başarılı olmak için her gün değişimin gerekli olduğu alanlarda veya endüstrilerde geliştirme artık önemini yitirecektir. Başarılı olmayı sağlayacak çevresel uyum şartları ve kavramları neler olmalıdır sorusu belki de gelecekteki araştırmaların uğraşması gereken bir araştırma sorusu olmalıdır.

Kaynaklar

- Altuntuğ, N. (2007) "Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Alves, A. C., Zen, A. C. ve Padula, A. D. (2011) "Routines, Capabilities and Innovation in the Brazilian Wine Industry", *Journal of Technology Management & Innovation*, 6 (2), ss.128-144.
- Bakırtaş, İ. (2008) "Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme", *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, 19, ss.101-119.
- Barton, L. (1992) "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, 13, ss.111-125.
- Bernhut, S. (2001) "Leading the Revolution Gary Hamel", *Ivey Business Journal*, 65 (6), ss.36-43.
- Burgelman, R. A. ve Grove, A. S. (1996), "Strategie Dissonance". *California Management Review*, 38 (2), ss.8-28.
- Cardy, R. L., ve Selvarajan, T. T. (2006) "Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage", *Business Horizons*, 49 (3), ss.235-245.

- Christensen, C. M. (2003), *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change The Way You Do Business*, Harper Business Essentials, London.
- Coyne, K. P., Hall, S. J. D. ve Clifford, P. G. (1997) "Is Your Core Competence a Mirage?", *The McKinsey Quarterly*, 1, ss.40-54.
- Demir, C. ve Oktay, S. (2010) "Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi", *ESAM Dergisi*, 1 (1), ss.45-58.
- Eisenhardt, K. M., ve Martin, J. A. (2000) "Dynamic Capabilities: What are They", *Strategic Management Journal*, 21 (1), ss.1105-1121.
- Eriksson, T. (2014) "Processes, Antecedents and Outcomes of Dynamic Capabilities", *Scandinavian Journal of Management*, 30 (1), ss.65-82.
- Feldman, M. S. ve Pentland B. T. (2003) "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change", *Administrative Science Quarterly*, 48 (1), ss.94-118.
- Gajendran, T., Brewer, G., Gudergan, S., ve Sankaran, S. (2014) "Deconstructing Dynamic Capabilities: the Role of Cognitive and Organizational Routines in the Innovation Process", *Construction Management and Economics*, 32 (3), ss.246-261.
- Gallon, M. R., Stillman, H. M., ve Coates, D. (1995) "Putting Core Competency Thinking into Practice", *Research Technology Management*, 38 (3), ss.20-28.
- Gorman, P., ve Thomas, H. (1997) "The Theory and Practice of Competence-Based Competition", *Long Range Planning*, 30 (4), ss.615-620.
- Hafeez, K., Zhang, Y. ve Malak, N. (2002) "Identifying Core Competence", *IEEE*, 21 (2), ss.2-8.
- Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1990) "The Core Competence of The Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, ss.78-90.
- Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1996) *Competing for the Future*, (Çev.: Zülfü Dicleli), İnkılap Yayınevi, İstanbul.
- Huang, K. F., Wu, L. Y., Dyerson, R., ve Chen, C. F. (2012) "How Does a Technological Firm Develop Its Competitive Advantage? A Dynamic Capability Perspective", *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 59 (4), ss.644-653.
- Javidan, M. (1998) "Core Competence: What Does It Mean in Practice?", *Long Range Planning*, 31 (1), ss.60-71.
- Karakılıç, N. Y. (2009) "Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), ss.200-214.
- Karakılıç, N.Y., ve Öcal, H. (2008) "Stratejik İttifak Modellerinin Temel Yetenekler Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (2), ss.85-96.

- Lavie, D. (2006) "Capability Reconfiguration: An Analysis of Incumbent Responses To Technological Change", *Academy of Management Review*, 31 (1), ss.153-174.
- Lazonick, W., ve West, J. (1998) "Organizational Integration and Competitive Advantage: Explaining Strategy and Performance in American Industry", *Technology, Organization, and Competitiveness: Perspectives on Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press., ss.247-289.
- Leih, S., Linden, G., ve Teece, D. J. (2014), *Business Model Innovation and Organizational Design: A Dynamic Capabilities Perspective*, Oxford University Press, Oxford.
- Lucas, H. C. ve Goh, J. M. (2009) "Disruptive Technology: How Kodak Missed the Digital Photography Revolution", *The Journal of Strategic Information Systems*, 18 (1), ss.46-55.
- MacCormack, A. ve Iansiti, M. (2009) "Intellectual Property, Architecture, and the Management of Technological Transitions: Evidence from Microsoft Corporation", *Journal of Product Innovation Management*, 26 (3), ss.248-263.
- Mooney, A. (2007) "Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What is the Difference?", *Journal of Education for Business*, 83 (2), ss.110-115.
- Nelson, R. R. ve Winter, S. G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, London.
- Pavlou, P. ve Sawy, O. E. S. (2011) "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities", *Decision Sciences*, 42 (1), ss.239-273.
- Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C. ve Liu P. (2012) "Dynamics of Organizational Routines: a Generative Model", *Journal of Management Studies*, 49 (8), ss.1484-1508.
- Petts, N. (1997). "Building Growth on Core Competences—a Practical Approach", *Long Range Planning*, 30 (4), ss.551-561.
- Sanchez, R., ve Heene, A. (1997) "Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-Based Competition", *European Management Journal*, 15 (3), ss.303-317.
- Saruhan, Ş. C., Yeloğlu, O., Sözen, C., Ağlargöz, O., Uzun, Ö., Şakar, A. N., Yazıcı, S., ve Sarıkaya, M. (2012) *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Teece, D. J. (2007) "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, 28 (13), ss.1319-1350.
- Teece, D. J. (2012) "Dynamic capabilities: Routines Versus Entrepreneurial Action", *Journal of Management Studies*, 49 (8), ss.1395-1401.
- Teece, D. J., ve Pisano, G. (1994) "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), ss.1-33.

- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18 (7), ss.509-533.
- Turan, A. (2011) "Gerçek–Mantık Değerlendirmesi: Temel Yeteneğin Dinamik Becerilerle, Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Model Ortaklığıyla Olan Paradigma Değişimi", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), ss.35-46.
- Turan, A. (2014) "Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme", *KAU IIBF Dergisi*, 5 (7), ss.147-170.
- Yang, C. C. (2015). "The Integrated Model of Core Competence and Core Capability", *Total Quality Management & Business Excellence*, 26 (1), ss.173-189.
- Weerawardena, J., ve Mavondo, F. T. (2011) "Capabilities, Innovation and Competitive Advantage", *Industrial Marketing Management*, 40 (8), ss.1220-1223.
- Wilhelm, H., Schlömer, M. ve Maurer I. (2015) "How Dynamic Capabilities Affect the Effectiveness and Efficiency of Operating Routines under High and Low Levels of Environmental Dynamism", *British Journal of Management*, 26 (2), ss.327-345.
- Zollo, M. ve Winter, S. G. (2002) "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, 13 (3), ss.339-351.