

Örgütsel Ustalık (Organizational Ambidexterity): Örgütsel Ustalık Düzeyini Belirlemede Araştırmacı ve Yararlanıcı Stratejilerin Etkileşimsel Rolü*

Ayşe CİNGÖZ^a

Nevşehir Hacı Bektaş Veli
Üniversitesi

Asuman AKDOĞAN^b

Erciyes Üniversitesi

Öz

Örgütsel ustalık bir organizasyonun iki farklı stratejiyi aynı anda uygulayabilme becerisidir. Hızla değişen çevre koşulları ve bu koşullara uyum sağlama zorunluluğu ustalık stratejisinin önemini artırmıştır. Usta örgütler yararlanıcı ve araştırmacı stratejileri eş zamanlı olarak kullanabilmektedirler. Yararlanma stratejisi; üretim, etkinlik, var olan teknolojilerin ve açık bilginin kullanılması gibi faaliyetlerle ilgilidir. Bunun tam tersi şekilde araştırma stratejisi; çeşitlilik, risk, esneklik, yenilik gibi unsurları içermektedir. Bahsedilen iki stratejinin uygulanması yani bir firmanın eş zamanlı olarak araştırmacı ve yararlanıcı yenilikleri takip edebilme becerisi, firmaların hayatta kalabilmesi açısından oldukça önemlidir. Yapılan çalışmanın temel amacı örgütsel ustalık kavramını teorik açıdan inceleyerek, araştırma kapsamındaki işletmelerin örgütsel ustalık düzeylerini belirlemek ve kaç işletmenin ustalık grubunda yer aldığına ilişkin bir durum tespiti yapmaktır. Araştırma verileri Kayseri OSB’de faaliyet gösteren 91 üretim işletmelerinden toplanmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerin yaklaşık % 32’sinin (29 işletme) usta örgütler grubunda yer aldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışmada, ustalık stratejisinin önemine değinilerek, işletme yöneticilerine yönelik bazı önerilerde de bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Ustalık; Araştırma ve Yararlanma Stratejileri; Kümeleme

Örgütsel ustalık bir firmanın iki farklı stratejiyi aynı anda uygulayabilmesidir. Usta örgütler, üretimde etkinlik ve esneklik, farklılaştırma ve maliyet liderliği, küresel bütünleşme ve yerel tepki gibi birbirinin karşıtı olan alternatifleri eş zamanlı olarak uygulayabilirler. Dolayısıyla, örgütsel ustalık stratejisi, birbirine zıt veya birbirinden farklı görünen bu alternatiflerin bütünleştirilebileceğini ifade eder.

Ustalık, bir firmanın farklı çevresel koşullara adapte olabilme yeteneği olarak da ele alınabilir. Örgütsel ustalık, değişen çevresel koşullara uyum sağlamak amacıyla yeni fırsatlar araştırılması ve firmanın güncel kaynaklarından yararlanılması arasında denge

sağlamak için kaynakların yeniden şekillendirilmesini temel alan dinamik bir yetenektir (Kriz vd., 2014: 289). Bu kapsamda, örgütsel ustalığın araştırma ve yararlanma olmak üzere iki boyuttan oluştuğu ifade edilebilir. Araştırma stratejisi yeni fikirler, süreçler, ürünler ve hizmetler geliştirmeyi ifade etmektedir. Yararlanma stratejisi ise, mevcut ürünler ve hizmetlerde iyileştirmeler yaparak, mevcut yetenekleri kararlılık içinde kullanmayı yansıtmaktadır. Araştırma ve yararlanma stratejileri arasında sinerjik bir etki olabilmesi için işletmelerin ikisi arasındaki dengeyi yönetmeye ihtiyaçları vardır (Tan ve Liu, 2014: 424). Bahsedilen iki stratejinin uygulanması yani bir firmanın

^a Sorumlu Yazar: Ayşe CİNGÖZ, Yrd. Doç. Dr., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, acingoz@nevsehir.edu.tr

^b Asuman AKDOĞAN, Prof. Dr., Erciyes Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, akdogana@erciyes.edu.tr

* Bu çalışma “Örgütsel Ustalık (Organizational Ambidexterity): Örgütsel Ustalık Düzeyini Belirlemede Araştırmacı ve Yararlanıcı Stratejilerin Etkileşimsel Rolü” başlığı altında 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde sunulan özet bildirinin geliştirilmiş versiyonudur.

eş zamanlı olarak araştırmacı ve yararlanıcı yenilikleri takip edebilme becerisi firmaların hayatta kalabilmesi açısından oldukça önemlidir. Ancak, böyle bir stratejinin uygulanması oldukça zordur. Uсталık stratejinin uygulanabilmesi için farklı örgütsel özelliklerin ve düzenlemelerin bir arada bulunması, üst yönetimin bu yapısal düzenlemeleri yapmaya, çıkabilecek sorunları çözmeye istekli ve bu konularda yetenekli olması gerekmektedir. Başarılı şekilde uygulandığında örgütsel ustalık, firmaların etkin maliyetle çalışmalarını sağlarken aynı zamanda farklı müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamalarında firmalara yardımcı olmakta, firmaların rekabet avantajını ve performansını artırmaktadır.

Görüldüğü üzere, değişen çevre koşullarına uyum sağlamak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek hem mevcut kaynakları etkin şekilde kullanabilmeye hem de değişen koşullara ayak uydurarak yenilik yapabilmeye bağlıdır. Bunu başarmanın son dönemlerde vurgulanan yollarından biri "örgütsel ustalık"tır. Dolayısıyla, işletmelerin sadece araştırmacı veya yararlanıcı olmaları değil, iki farklı stratejiyi aynı anda uygulayabilmeleri ve bunu sağlamak için örgütsel koşullarında gerekli düzenlemeleri yapabilmeleri önemli hale gelmektedir. Bu çerçevede, bu çalışmanın temel amacı örgütsel ustalık kavramını teorik açıdan inceleyerek, araştırma kapsamındaki işletmelerin örgütsel ustalık düzeylerini belirlemek ve kaç işletmenin ustalık grubunda yer aldığına ilişkin bir durum tespiti yapmaktır.

Örgütsel ustalık konusu, Türkçe yazın açısından yeni sayılabilecek bir konudur. Konunun tam olarak neyi ifade ettiği ve boyutlarının neler olduğu konusunda sınırlı sayıda çalışma söz konusudur (Akdoğan vd., 2009; Alpkan ve Aren, 2009; Günsel ve Keçeli, 2014). Bununla birlikte yararlanıcı ve araştırmacı stratejiler ile bunların etkileşiminden oluşan örgütsel ustalık açısından işletmelerin içinde bulunduğu durumu belirlemeye ve bu stratejik alternatifler bakımından işletmeleri gruplandırmaya yönelik olarak yapılan herhangi bir uygulamalı çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu açıdan bakıldığında, yapılacak olan çalışmanın literatürde tespit edilen eksikliği giderme yönünde bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışma, işletmelerin içinde bulunduğu mevcut durumu

göstererek, işletmelerin geleceğe yönelik strateji seçiminde ve uygulamalarında yol gösterici olabileceği gibi, bu stratejiyi uygulamak isteyen işletme yöneticilerine de öneriler sunma noktasında katkı sağlayacaktır.

Örgütsel Uсталık Stratejisi ve Önemi

Hızla değişen çevre koşulları ve artan rekabetçi baskılar, işletmeleri farklı stratejik alternatifler uygulamaya zorlamaktadır. Bu alternatiflerden biri, son dönemde sıklıkla üzerinde durulan "örgütsel ustalık" stratejisidir (Birkinshaw ve Gibson, 2004, s. 46; Gibson ve Birkinshaw, 2004: 209; Akdoğan vd., 2009, s. 17; Hodgkinson vd., 2014, s. 1235; Kriz vd., 2014, s. 287). Kavram ilk defa Robert Duncan (1976) tarafından ikili yapıların (dual structures) tanımlanmasıyla gündeme gelmiştir (Hodgkinson vd., 2014: 1235). Bundan yirmi yıl sonra Mike Tushman ve Charles O'Reilly (1996), California Management Review'da yayınlanan makalelerinde ve ilişkili bir kitapta (1997) kavramı yeniden ele almışlardır. Bu yayınlarda yazarlar, firmaların hem evrimsel hem de devrimsel değişim süreçlerini nasıl yönetebildiklerini anlamaya odaklanmışlardır. Bu yaklaşım da tıpkı Duncan'ınki gibi faaliyetlerin iki farklı türü arasındaki yapısal ayrılmayı vurgulamıştır (Birkinshaw ve Gupta, 2013, s. 288).

Uсталık, iki elini aynı anda kullanabilme becerisine sahip olan bireyleri niteleyen bir sıfattır (Birkinshaw ve Gupta, 2013, s. 287). Bu ifade son dönemlerde bir metafor olarak yönetim ve organizasyon alanında kullanılmaya başlamıştır (Lubatkin vd., 2006, s. 647). Yönetim literatüründe ustalık, bir organizasyonun iki farklı şeyi aynı anda ve eşit düzeyde yapabildiğini ifade etmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004, s. 210; Han ve Celly, 2008, s. 335; Tan ve Liu, 2014, s. 424). Uсталık stratejisinin gerisinde yer alan temel düşünce oldukça nettir. Çeşitli kademelerde yer alan yöneticiler, zaman zaman mevcut projelere karşı yeni projelere yatırım yapma, etkinliğe karşı esneklik, maliyet liderliğine karşı farklılaştırma gibi çatışan amaçlarla mücadele ederler. Bu nedenle, sürekli olarak seçim yapma veya bu alternatifleri değiş-tokuş etme arayışı içine girerler. Ancak örgütsel ustalık stratejisi, her zaman tek yönlü bir tercihin zorunlu olmadığını ileri sürer. Birbirine zıt

veya birbirinden farklı görünen bu alternatiflerin bütünleştirilebileceğini ifade eder (Hodgkinson vd., 2014, s. 1236). Örneğin, üretimde etkinlik ve esneklik, faklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri, global bütünleşme ve yerel tepki gibi birbirinin karşıtı olan unsurların bir arada uygulanabilmesi örgütsel ustalığa işaret etmektedir (Benner ve Tushman, 2003, s. 238; Gibson ve Birkinshaw, 2004, s. 210; Birkinshaw ve Gupta, 2013, s. 287). Usta örgütlere verilebilecek en iyi örneklerden birisi Seiko'dur. Seiko, maliyet avantajı ve yüksek kalite stratejilerini aynı anda uygulamış, hem düşük maliyetli hem de yüksek kaliteli saatler üreterek dünya çapında bir saat üreticisi olmuştur (Tushman and O'Reilly, 1996, s. 10). Bu noktada ustalık, işletmelerin mevcut işlerini geliştirme ile birlikte yeni fırsatlar araştırma yönündeki faaliyetlerini eş zamanlı olarak yürütebilmelerini içeren stratejik seviyede bir yeteneği ifade etmektedir (Günsel ve Keçeli, 2014, s. 906).

Ustalık, yapısal ustalık ve bağlamsal ustalık (contextual) olarak iki farklı boyutta ele alınabilmektedir. Yapısal ustalık, bir örgüt içinde birbirinin zıddı olan, birbiriyle çelişen unsurların eş zamanlı olarak dengelenmesidir. Yani, ortak bir stratejik niyet için farklı yetenekler, sistemler, süreçler ve kültürel özelliklerin bütünleştirilmesidir. Dolayısıyla yapısal ustalık, farklı faaliyetler için farklı yapılar oluşturmayı gerektirir (Birkinshaw ve Gibson, 2004, s. 49; O'Reilly ve Tushman, 2013, s. 328). Bağlamsal ustalık ise, tek bir örgütsel birim içinde başarılan, eş zamanlı uyum ve düzen gösterecek davranışsal kapasitedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004, s. 210; Kauppila, 2007, s. 3; Filiou ve Windrum, 2008, s. 1).

Böyle bir stratejiyi izlemek işletmelere çeşitli avantajlar sağlar. Yapılan bazı çalışmalarda örgütsel ustalığın satışlardaki büyüme ile pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2013, s. 325). Örgütsel ustalık, işletmeler açısından performans risklerini kontrol etmeye yardımcı olur. Müşteri ihtiyaç ve isteklerindeki değişime en kısa sürede cevap vermeyi sağlar. Bugünün fırsatları çok hızlı şekilde yarının tehditleri olabilir. Bu nedenle, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri oldukça zordur ve git gide daha da zor hale gelmektedir. Var olan bazı yetenekler de benzer bir hızla

geçersiz/demode olabilmektedir (Tan ve Liu, 2014, s. 424). Bu noktada yapılması gereken, sürekli değişen koşullara karşı hem mevcut koşulları sürdürüp etkinlik ve verimlilik sağlamaya çalışırken, hem de değişime uyum sağlayacak esnekliğe ulaşabilmektir. Ustalık stratejisi birbirine zıt gibi görünen bu özellikleri firmalara sağladığı için ileri sürülen görüşlere alternatif olarak, sürdürülebilir üstünlükleri koruma konusunda da yardımcı olabilir. Dolayısıyla, usta örgütler sadece günümüz iş/işletme taleplerini yönetme konusunda etkili değildirlir. Aynı zamanda, belirsizliğin ve dinamizmin sürekli arttığı çevresel koşullara uyum göstermek için gerekli olan esnekliğe de sahiptirler (Stubner vd., 2014, s. 218).

Daha önce yapılan birçok çalışmada, başarılı örgütlerin ustalığa sahip olan örgütler olduğu ileri sürülmüştür (Tushman ve O'Reilly, 1996, s. 24; Gibson ve Birkinshaw, 2004, s. 209; He ve Wong, 2004, s. 481; Raisch ve Birkinshaw, 2008, s. 375). Bu çalışmalara göre usta örgütler, evrimsel ve devrimsel değişimler, rekabet avantajı yaratma ve koruma, araştırmacı ve yararlanıcı yenilikler aracılığı ile gelir elde edebilirler (Jansen vd., 2005, s. 352). Bununla birlikte usta örgütler (a) büyük veya ani örgütsel değişimlerden kendilerini korurlar, (b) yüksek performans elde ederler, (c) örgütsel katılıktan korunurlar, (d) yüksek satış artışı elde ederler, (e) öğrenme kapasitelerini iyileştirirler, (f) yüksek oranda kâr elde ederler (Tushman ve O'Reilly, 1996, s. 24; Gibson ve Birkinshaw, 2004, s. 210; O'Reilly ve Tushman, 2007, s. 29; Han ve Celly, 2008, s. 336). Görüldüğü üzere, örgütsel ustalık firma performansını ve satış gelirlerini olumlu yönde etkilerken, firmaların yenilik yapabilme kapasitelerini de artırabilir. Bu koşullar, firmaların genel kârlılık düzeyleri üzerinde pozitif bir etki yaratabilir. Ayrıca ustalık, firmaları değişen çevresel koşullara uyum sağlama noktasında katılıktan korur ve gereken stratejik esnekliğe ulaştırabilir. Esneklik ise, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli öncüllerinden biridir.

Yararlanma ve Araştırma Stratejileri

Çevresel değişime uyum sağlamak için firmalar yeni fikirler ve süreçler araştırmakta, yeni ortaya çıkan pazarlar için yeni ürünler ve hizmetler geliştirmektedirler. Aynı zamanda firmalar, mevcut

ürünlerinden ve hizmetlerinden yararlanmaya ve mevcut yeteneklerini kararlılık içinde kullanmaya gereksinim duymaktadırlar. Bu noktada, örgütsel ustalık, eşit bir ustalıkla yeni fırsatlardan yararlanmanın yanı sıra var olan yeteneklerin kullanılabilmesidir (Lubatkin vd., 2006, s. 647). Yani örgütler açısından düşünüldüğünde ustalık, eş zamanlı olarak hem var olan yetenekleri kullanabilme hem de yeni fırsatlardan yararlanabilme becerisidir.

Yapısal ve bağlamsal ustalığın yanı sıra örgütsel ustalık araştırmalarında sıklıkla üzerinde durulan bir diğer sınıflandırma türü yararlanma (exploitation) ve araştırma (exploration) stratejilerinin aynı anda kullanımınıdır (He ve Wong, 2004, s. 481; Jansen vd., 2005, s. 351; Raisch ve Birkinshaw, 2008, s. 376; Akdoğan vd., 2009, s. 20; O'Reilly ve Tushman, 2013, s. 324). Örgütsel ustalık firmalara, araştırıcı girişimler üstlenip eş zamanlı olarak yararlanıcı çabalarla ilgilenirken, kaynaklarını yeniden şekillendirme olanağı sağlar (Kriz vd., 2014, s. 287).

Yararlanma stratejisi, açık bilginin, var olan teknolojilerin ve pazarlama yöntemlerinin kullanılmasını içermektedir (March, 1991, s. 71; Lubatkin vd., 2006, s. 647). Mevcut kaynaklar, çalışma yöntemleri/programlar ve teknolojiler için yatırım yapma ve bunları mevcut müşteri ve kanallar için optimize edip kullanma bu kapsamda ele alınır (Tan ve Liu, 2014, s. 425). Bu strateji, kârı maksimize etmek için mevcut işletme faaliyetlerini düzenlemeye odaklanır (Stubner vd., 2012, s. 218). Yararlanma stratejisi, birbirine bağlı sistemler ve mekanik kontroller gerektirir (Tan ve Liu, 2014, s. 425). Üretim, etkinlik, geliştirme, kontrol ve uygulama bu stratejiyi açıklamada kullanılan kavramlardır. Yararlanmada temel amaç, var olan teknolojileri uyarlayarak ve mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayarak söz konusu çevresel koşullara tepki vermektir (March, 1991, s. 71; Lubatkin vd., 2006, s. 647; O'Reilly ve Tushman, 2013, s. 324).

Bunun tam tersi şekilde araştırma stratejisi örtük bilginin kullanılmasını, yeni teknolojiler ve pazarlama yollarının geliştirilmesini, araştırma yapılmasını, çeşitlilik, risk alma, esneklik ve yenilik gibi unsurları içermektedir (March, 1991, s. 71; Lubatkin vd., 2006, s. 647-648). Dolayısıyla risk alma, esneklik, deneme/deney yapma, özerklik, keşif/buluşlar yoluyla

yeni yeteneklerin oluşturulması ve yeni fırsatların geliştirilmesi bu strateji kapsamında ele alınabilecek kavramlardır (O'Reilly ve Tushman, 2013, s. 324; Tan ve Liu, 2014, s. 425). İşletmeler, araştırıcı yenilikler yaparak sürekliliklerini ve gelecek yönelimli bir büyümeyi güvence altına almaya çalışır (Stubner vd., 2012, s. 218). Araştırma stratejisinde temel amaç, yenilikçi teknolojiler ve yeni pazarlar yaratarak ilk etapta görülmeyen örtük çevresel eğilimlere tepki vermek ve onları yönlendirmektir (March, 1991, s. 71). Araştırıcı ve yararlanıcı stratejilerin karşılaştırması Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırma ve Yararlanma Stratejilerinin Karşılaştırılması

	Araştırma Stratejisi	Yararlanma Stratejisi
Çıktılar	Yeni tasarım, pazarlar ve dağıtım kanalları	Mevcut/var olan tasarım, pazarlar ve dağıtım kanalları
Bilgi Temeli	Yeni bilgiyi talep etmek/zorunlu kılmak	Var olan bilgi ve yetenekleri genişletmek
Kaynaklandığı Nokta/Amacı	Araştırma, çeşitlilik/değişiklik, esneklik, deneme/deney yapma ve risk alma	Geliştirme, üretim, etkinlik ve düzenleme/yürütme
Performans Uygulamaları	Uzun dönemli fayda	Kısa dönemli fayda

Kaynak: Jansen, 2005, s. 19.

Tablo 1'de görüldüğü üzere, araştırma stratejisi risk alma, yeni denemelerde/girişimlerde bulunma ve değişiklik yapma ihtiyaçlarından kaynaklanır. Bu strateji yeni tasarımlar yapma, yeni pazarlara ve dağıtım kanallarına girmeye sonuçlanır. Yararlanma stratejisi ise, var olan bilgi, yetenek ve süreçleri geliştirip üretimi ve etkinliği artırmayı amaçlar. Sonuç olarak, mevcut pazarlar ve dağıtım kanallarında bir iyileşme/gelişme yaşanır.

Örgütsel Ustalık Stratejinin Uygulanabilmesi İçin Dikkate Alınması Gereken Koşullar

Yukarıda bahsedilen iki stratejinin uygulanması yani bir firmanın eş zamanlı olarak araştırmacı ve yararlanıcı yenilikleri takip edebilme becerisi firmaların uzun vadede hayatta kalabilmesi açısından oldukça önemlidir (Jansen vd., 2005, s. 351; O'Reilly ve Tushman, 2013, s. 324). Dolayısıyla, günümüz

koşullarında tamamıyla istenen, işletmelerin sadece araştırmacı veya yararlanıcı olmaları değil iki farklı stratejiyi aynı anda uygulayabilmeleri ve bunu sağlamak için örgütsel koşullarında gerekli düzenlemeleri yapabilmeleridir. Bazı araştırmacılar, örgütsel ustalığı dinamik yeteneklerin temeli olarak görmekte ve ustalık düzeyine ulaşmak için üst yönetimin iki kritik konuyu başarması gerektiğini ifade etmektedirler; Öncelikle yöneticiler teknolojik koşullar, rakipler, müşteriler ve yasal düzenlemeler gibi çeşitli unsurları içeren rekabetçi çevredeki değişimleri tam olarak algılamalıdır. İkinci koşul olarak ise, yöneticilerin dış çevredeki fırsat ve tehditlere uygun olarak davranabilmelidirler (O'Reilly ve Tushman, 2011, s. 6). Örgütsel ustalık stratejini uygulamanın ilk koşulu tıpkı diğer stratejik alternatifler için olduğu gibi üst yöneticilerin stratejik bilinç sahibi olmalarıdır. Üst kademe yöneticileri yani stratejistler, dış çevrede bir değişim olduğunu ve bu değişimin kendileri için yeni bazı fırsat ve tehditler yaratacağını kabul etmeli ve değişime uyum sağlamak için gerekli istekliliği gösterip, düzenlemeleri yapmalıdırlar.

Firmalar örgütsel özelliklerini, bireylerin zamanlarını araştırmacı ve yararlanıcı faaliyetler arasında paylaşmalarına izin verecek şekilde dizayn ederek de usta olabilirler. Bu görüşe göre bağlamsal ustalık, çatışan talepler arasında uyum sağlayacak şekilde kendi zamanlarını nasıl paylaşacaklarına ilişkin değerlendirmeler yapmaları için bireyleri destekleyen sistemler veya süreçlerin bir setini oluşturarak gerçekleştirilebilir (O'Reilly ve Tushman, 2013, s. 324). Bununla birlikte merkezkaç örgüt yapısı, ortak bir kültür ve vizyon, destekleyici liderler ve esnek yöneticiler gibi bazı içsel faktörler de örgütsel ustalığı etkiler (Gibson ve Birkinshaw, 2004, s. 212).

Ustalığın öncülü olarak görülebilecek bir diğer önemli koşul çelişen örgütsel özelliklerin bir kombinasyonunun oluşturulmasıdır. Bu özellikler formelleşme; merkezkaç yönetim anlayışı ve örgüt içindeki sosyal ilişkilerin yoğunluğudur (Jansen vd., 2005: 352). Formelleşme, rol tanımları, otorite ilişkileri, iletişim, normlar, iş yapma prosedürleri konusundaki kurallarının derecesini ifade eder (Deshpande ve Zaltman, 1982, s. 18). Formelleşme, süreçlerdeki ve çıktılardaki kademeli iyileştirmeler yoluyla değişimi

azaltmayı amaçlar. Formelleşme sayesinde örgütler, kendilerini daha etkin hale getirecek en iyi uygulamaları tanımlarlar. Dolayısıyla formelleşme, mevcut ürün, hizmet ve süreçlerde iyileştirmeler sağlayarak yararlanıcı yenilikleri artırır (Jansen et al., 2005, s. 354; Akdoğan vd., 2009, s. 21). Âdemi merkezi yönetim veya merkezkaç yönetim ise, örgüt üyelerinin alınan kararlara katılımlarını ifade eder (Hage ve Aiken, 1967, s. 510). Bu anlayış, çalışanların alınan kararlara katılımına olanak sağladığı için araştırmacı yenilikler açısından uygun ortamı sağlar. Son olarak ilişki yoğunluğu, örgütteki çalışanlar arasındaki biçimsel veya biçimsel olmayan doğrudan etkileşimlerin/ilişkilerin derecesidir (Jaworski and Kohli, 1993, s. 56). Yoğun bir ilişki ağı, mevcut işler, ürünler ve süreçleri düzenlemek ve bilgi değişimini sağlamak için gerekli olan kapsamlı bilgi yapısının oluşturulması konusunda bireylere yardımcı olur (Jaworski and Kohli, 1993, s. 56; Jansen vd., 2005, s. 354 ; Akdoğan vd., 2009, s. 22). Görüldüğü üzere, örgütsel ustalığa sahip firmalar organik ve mekanik özellikleri veya merkezi ve merkezkaç güçleri birleştirmektedirler. Bu koşulların yanı sıra, O'Reilly ve Tushman, yöneticilerin ustalık stratejisini başarılı şekilde yönetmeleri için beş koşul ileri sürmüşlerdir (O'Reilly ve Tushman, 2011, s. 9):

- Hem araştırma hem de yararlanma stratejilerini bir arada ele almayı ve düzenlemeyi sağlayacak, stratejik bir niyete sahip olunmalıdır.
- Araştırmacı ve yararlanıcı işletme birimleri için ortak bir kimlik sağlayacak, ortak bir vizyon ve ortak değerler inşa edilmelidir.
- Üst yönetim, birimlerin araştırma ve yararlanma stratejilerini kabul etmelidir. Ortak bir ödüllendirme sistemi olmalı ve örgüt içinde stratejiler ısrarcı bir şekilde iletilmelidir.
- Birbirinden farklı örgütsel özellikler (örgüt yapısı, iş modelleri, teşvikler, kültür vb.,) araştırma ve yararlanma stratejilerini başarmak için bir arada ele alınmalı ve bütünleştirilmeye çalışılmalıdır.
- Üst yönetim, farklı örgütsel özellikleri uyumlaştırma noktasında ortaya çıkabilecek

gerilimleri kabullenmeli ve sorun çözme konusunda bazı yetkinliklere sahip olmalıdır.

Görülüşü üzere, örgütsel ustalık farklı örgütsel özelliklerin dengelenmesi ve bir arada uygulanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, üst yönetim örgütleri katılıktan uzaklaştıracak bu yapısal düzenlemeleri yapmaya, çıkabilecek sorunları çözmeye istekli ve bu konularda yetenekli olmalıdır.

Araştırmanın Yöntemi

Amaç, Örneklem ve Verilerin Toplanması

Bu çalışma, örnek kapsamında yer alan işletmeleri benzerlik veya uzaklıklarına göre gruplandırarak kaçının örgütsel ustalık düzeyine yaklaştığını tespit etmek için yapılmaktadır. Çalışmada cevabı aranan temel soru: "kaç işletme ustalık düzeyine ulaşmıştır?" sorusudur.

Kullanılan veri toplama tekniği ankettir. Veriler Kayseri İli OSB'de faaliyet gösteren 91 üretim işletmesinden toplanmıştır. Örgütsel ustalık düzeyi, araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin etkileşimiyle hesaplanmıştır. Bu boyutların ölçümünde Lubatkin ve arkadaşlarının (2006) çeşitli çalışmalardan yararlanarak geliştirdikleri 12 ifadeden oluşan 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (1 kesinlikle katılmıyorum-5 kesinlikle katılıyorum aralığında). Elde edilen veriler SPSS'de analiz edilmiş, tanımlayıcı bazı istatistikler verildikten sonra değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Sonrasında ise, araştırmanın amacına uygun olarak işletmeleri gruplandırmak ve kaç işletmenin örgütsel ustalık grubunda yer aldığını tespit etmek amacıyla kümeleme analizi yapılmıştır.

Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında yer alan 91 işletmenin 18'i tekstil, 14'ü mobilya, 9'u metal, 7'si gıda, 6'sı inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir. Geri kalan 37 işletme ise diğer sektörler (inşaat malzemeleri, boya sanayi, cam sanayi, elektronik sanayi vb., sektörler) sınıflandırmasında yer almaktadır. İşletmelerin 19'u 1980 öncesi, 16'sı 1980 ve 1990 yılları arası, 29'u 1991-2000 yılları arası, 27'si 2001 yılı ve sonrası tarihlerde

kurulmuştur. Anket formunu dolduran yetkililer açısından değerlendirildiğinde 15 kişi işletme sahibi, 17 kişi genel müdür, 15 kişi işletme müdürü, 48 kişi ise birim yöneticisidir.

Araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur. Tablo 2'ye göre, araştırma stratejisini ölçen ve altı ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,896'dır. Benzer şekilde yararlanma stratejini ölçmede kullanılan ve altı ifadeden oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,797'dir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise, ustalık ölçeğinin güvenilirlik oranı 0,91'dir. Ölçeklerin güvenilirlik oranları istatistiksel açıdan anlamlı sayılabilecek değerlerdir.

Tablo 2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları^a

Değişkenler ^b	\bar{X}	SS	α	1	2
1. Araştırma Stratejisi	3.943	.759	.896		
2. Yararlanma Stratejisi	3.989	.602	.797	.735**	
3. Örgütsel Ustalık Stratejisi	16.062	4.594	.910	.936**	.900**

**p<.01; *n= 91 (işletme)

^b Örgütsel ustalık araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin etkileşimiyle hesaplanmıştır.

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde, üç değişken arasında pozitif yönlü ve güçlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Özellikle araştırma ve yararlanma stratejilerinin ustalıkla olan ilişki düzeyleri oldukça güçlüdür. Bu durum daha önce yapılan çalışma sonuçlarını destekler niteliktedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Ustalık çalışmalarında araştırmacı ve yararlanıcı stratejiler arasındaki korelasyonun yüksek olması istenir. Çünkü bu durum örgütlerin her ikisini de başardıklarını yani ustalığın gerçekleştiğini gösterir (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Jansen vd., 2005).

Örgütsel ustalık, birbirine zıt (birbirinden farklı) olan stratejilerin etkileşimi sonucu gerçekleşmektedir. Bu çalışmada da benzer şekilde ustalık, araştırmacı ve yararlanıcı stratejilerin etkileşimi ile hesaplanmıştır. Örgütsel ustalık ortalaması, etkileşim yoluyla tespit edildiği için işletmelerin ustalık düzeyini belirleme noktasında, çıkan sonuç üzerinden yorum yapmak oldukça güçtür. Ayrıca ortalamaya katkıda bulunan işletmelerin belirlenmesi konusunda da sıkıntılar

yaşanmaktadır. Bu sorunların üstesinden gelebilmek ve kaç işletmenin ustalık yönelimine daha fazla sahip olduğunu tespit etmek için kümeleme analizi yapılmıştır. Kümeleme analizinde kullanılan yöntem k-ortalamlar (hiyerarşik olmayan kümeleme) yöntemidir. K-ortalamlar yönteminde küme sayısı araştırmacı tarafından belirlenir. Yöntem benzer gözlemleri bir araya getirir ve her kümeyi oluşturan gözlemlerin değişkenlere göre ortalamalarını verir. Güvenilir olması yöntemin en belirgin özelliğidir (Antalyalı, 2006). Kümeleme analizi sonuçları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Kümeleme Analizi Sonuçları

İşletmeler	N	Araştırma Yönelimi	Yararlanma Yönelimi	Örgütsel Ustalık Yönelimi
1. Grup	8	2.17	2.75	6.22
2. Grup	29	4.64	4.57	21.18
3. Grup	54	3.88	3.86	14.77
F		146.24***	104.16***	261.90***

***p< .001

Kümeleme analizi sonuçlarına göre, araştırma kapsamında yer alan 91 işletmeden 8’i birinci grupta, 29’u ikinci grupta, 54’ü ise üçüncü grupta yer almaktadır. K-ortalamlar yönteminde, grupları isimlendirmek için her bir araştırma değişkeninin gruplardaki ortalamalarına bakılması gerekir. Ancak ustalık çalışmalarında bir işletmenin veya grubun “usta” olarak isimlendirilebilmesi için ustalık ortalamasının yüksek olmasının yanı sıra araştırıcı ve yararlanıcı stratejiler itibariyle de yüksek ortalamaya sahip olması istenir. Çünkü usta örgütler bu ikisini eş zamanlı olarak başaran işletmelerdir. Daha önce yapılan araştırmalarda da ustalık grubunda yer alan işletmelerin tespitinde araştırıcı, yararlanıcı ve ustalık (etkileşimin en yüksek olduğu grup) stratejilerinin ortalamalarının yüksek olduğu gruplar temel alınmıştır (Gibson ve Birkinshaw, 2004, s. 222-223; Lubatkin vd., 2006, s. 665). Bu çalışmada ise, her üç değişkenin ortalamasının yüksek çıktığı grup ikinci gruptur. Bu durumda, araştırma kapsamında yer alan işletmelerin 29’unun ustalık yöneliminin diğerlerinden yüksek olduğu ve usta örgütler grubunda yer aldıkları söylenebilir. Kümeleme analizi içindeki ANOVA sonuçlarına bakıldığında ise değişkenlerin kümelere göre farklı olduğu görülmektedir. F değeri her üç grubun araştırıcı, yararlanıcı ve ustalık seviyeleri

itibariyle birbirinden önemli derecede farklı olduğunu ifade etmektedir (F = 146.24, 104.16, 261.90, p < .001). Diğer iki grubun ortalamaları incelendiği zaman ise kendi içlerinde araştırma ve yararlanma stratejilerinin ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu noktada, her bir kümeye düşen gözlem, kümeleme analizi sonucu oluşan “küme üyeliği” tablosundan tespit edilmiş ve bu gözlemlerin araştırıcı ve yararlanıcı stratejiler itibariyle ortalamalarına bakılmıştır. Bu bağlamda, birinci grupta yer alan sekiz işletmenin yararlanıcı strateji ortalamasının, araştırma stratejisi ortalamasından belirgin derecede yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla birinci grubun yararlanma yöneliminin daha yüksek olduğu, üçüncü grubun ise araştırma yöneliminin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Tartışma

Usta örgütler, eş zamanlı olarak hem var olan yetenekleri kullanabilme hem de yeni fırsatlardan yararlanabilme becerisine sahiptirler. Dolayısıyla, örgütsel ustalık, bir yandan mevcut kaynak ve yeteneklerin etkin kullanımı sağladığı diğer yandan da yeni fırsatlardan yararlanmaya yardımcı olduğu için değişimin gerektirdiği esnekliği elde etme noktasında firmalara yardımcı olabilir. Bu yönüyle ustalık, rekabet üstünlüğü elde etme veya bunu koruma konusunda avantaj sağlayabilir.

Bu çalışma, Kayseri OSB’de faaliyet gösteren ve örnek kapsamında yer alan işletmelerin kaçının ustalık yönelimine sahip olduğunu (ustalık grubunda yer aldığını) belirleyerek, örgütsel ustalık stratejisi açısından mevcut durumu tespit etmek için yapılmıştır. Analizler sonucu 29 işletmenin araştırma ve yararlanma stratejilerini eş zamanlı olarak uygulama, yani örgütsel ustalık eğiliminde olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte 8 işletme yararlanma, 54 işletme ise araştırma yönelimine sahiptir.

Çalışmada bahsedilen iki stratejinin uygulanması yani bir firmanın eş zamanlı olarak araştırmacı ve yararlanıcı yenilikleri takip edebilme becerisi firmaların hayatta kalabilmesi ve rekabet üstünlüklerini devam ettirebilmeleri açısından oldukça önemlidir. Usta örgütler, evrimsel ve devrimsel değişimler, rekabet avantajı yaratma ve koruma, araştırıcı ve yararlanıcı

yenilikler aracılığı ile gelir elde edebilirler. Bununla birlikte usta örgütler; büyük veya ani örgütsel değişimlerden kendilerini koruma, yüksek performans elde etme, örgütsel katılıktan korunma, yüksek satış artışı elde etme, öğrenme kapasitelerini iyileştirme ve yüksek oranda kâr elde etme avantajlarına sahiptirler. Görüldüğü üzere, değişen çevre koşullarına uyum sağlamak ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmek hem mevcut kaynakları etkin şekilde kullanabilmeye hem de değişen koşullara ayak uydurarak yenilik yapabilmeye bağlıdır.

Ustalık seviyesini artırarak bu avantajlardan yararlanmak isteyen işletme yöneticileri öncelikle ustalığı etkileyen koşulların neler olduğunu tespit edip bu koşulları geliştirmeye çalışmalıdırlar. Öncelikle tıpkı diğer stratejik alternatifler için olduğu gibi örgütsel ustalık stratejisinin de başarısı için üst yöneticilerin stratejik bilince sahip olmaları gerekmektedir. Üst kademe yöneticileri yani stratejistler, dış çevrede bir değişim olduğunu ve bu değişimin kendileri için yeni bazı fırsat ve tehditler yaratacağını kabul etmeli ve değişime uyum sağlamak için gerekli istekliliği gösterip, düzenlemeleri yapma konusunda çaba harcamalıdırlar. Örgütsel ustalığın ortaya çıkabilmesi için hem örgüt dışı hem de örgüt içi çevresel koşulların bu stratejiyi desteklemesi gerekmektedir. Ustalığı etkileyen örgüt dışı çevresel faktörler dinamizm ve rekabetçiliktir. Dış çevredeki hareketlilik ve rekabetin artması firmaların daha çok usta olmasını ve yukarıda bahsedilen iki yenilik türünü uygulamasını gerektirmektedir (Jansen vd., 2005, s. 352). Örgütsel ustalığı etkileyen içsel faktörler ise, merkezkaç örgüt yapısı, ortak bir kültür ve vizyon, destekleyici liderler ve esnek yöneticilerdir (Gibson ve Birkinshaw, 2004, s. 212).

Ustalığın öncülü olarak görülebilecek önemli koşullardan bir diğeri ise birbiriyle çelişen bazı örgütsel özelliklerin bir arada uygulanabilmesidir. Bu özellikler formelleşme, çalışanların kararlara katılımını ifade eden merkezkaç yönetim anlayışı ve örgüt içindeki sosyal ilişkilerin yoğunluğudur (Jansen vd., 2005, s. 352). Yani örgütsel ustalığa sahip firmalar organik ve mekanik özellikleri veya merkezi ve merkezkaç güçleri birleştirmektedirler. Bu çelişkili özelliklerin bir arada

olması ise iki yenilik türünün geliştirilmesine duyulan ihtiyacı artırıp ustalık düzeyini yükseltmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar söz konusu örnek büyüklüğü ve araştırma değişkenleri ile sınırlıdır. Bundan sonra yapılacak uygulamalı çalışmalarda araştırma değişkenlerine yenileri eklenerek işletmelerarası kıyaslamalar yapılabileceği gibi, çeşitli örgütsel faktörlerin ustalık üzerindeki etkileri de incelenebilir.

Kaynakça

- Akdoğan, Ş., Akdoğan, A., ve Cingöz, A. (2009). Organizational ambidexterity: An empirical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity, *Journal of Global Strategic Management*, 3(2), 17-27.
- Alpkan, L., ve Aren, S. (2009). Ambidexterity: The combination of seemingly conflicting priorities, 5th International Strategic Management Conference, July 02-04, Stellenbosch, South Africa, 191-196.
- Antalyalı, Ö. L. 2006. Kümeleme analizi, Kalaycı, E., (Der.), SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri: 350-369, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Benner, M. J., ve Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited, *Academy of Management Review*, 28(2) 238-256.
- Birkinshaw, J., ve Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization, *MIT Sloan Management Review*, 45(4) 46-55.
- Birkinshaw, J. ve Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies, *The Academy of Management Perspective*, 27(24) 287-298.
- Filiou, D., ve Windrum, P. (2008). Inter-firm ambidexterity in complementary competence domain: a study of UK biotech, *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Gibson, C. B., ve Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, 47(2) 209-226.
- Günsel, A. ve Keçeli, S. K. (2014). Stratejik ustalık kavramı ve stratejik ustalığın işbirliği ilişkileri açısından önemi: teknoloji geliştirme bölgeleri üzerine bir araştırma, 13. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Bildiriler Kitabı, Cilt 2, 8-10 Mayıs Antalya, 905-910.
- Han, M., ve Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25(4) 335-349.
- He, Z. L., ve Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis, *Organization Science*, 15(4) 481-494.

- Hodgkinson, I.R.; Ravishandar, M.N. ve Aitken-Fischer, M. (2014). A resource-advantage perspective on the orchestration of ambidexterity, *The Service Industries Journal*, 34(15), 1234-1252.
- Jansen, J. (2005). Ambidextrous organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance, Unpublished Dissertation, <https://ep.eur.nl/handle/1765/6774>, (Erişim Tarihi: 21.04.2009).
- Jansen, J. J. P.; Van den Bosch, F. A. J., ve Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: the impact of environmental and organizational antecedents, *Schmalenbach Business Review*, 57(4) 351-363.
- Kauppila, O. P. (2007). Towards a network model of ambidexterity, *Helsinki School Economics Working Papers*, W-429. 1-39.
- Kriz, A.; Voola, R. ve Yüksel, Ü. (2014). The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: qualitative insights, *Journal of Strategic Marketing*, 22(4) 287-299.
- Lin, Z.; Yang, H. ve Demirkan, I. (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: empirical investigation and computational theorizing, *Management Science*, 53(10) 1645-1658.
- Lubatkin, M. H.; Şimşek, Z. Ling, Y., ve Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration, *Journal of Management*, Vol. 32(5) 646-672.
- March, G. J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, Vol. 2(1) 71-87.
- O'Reilly, C. A. ve Tushman, M. L. (2007). Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma, *Working Papers*, 07-088. 1-61.
- O'Reilly, C. A. ve Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present, and future, *The Academy of Management Perspective*, 27(4) 324-338.
- O'Reilly, C. A. ve Tushman, M. L. (2011). "Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit", *California Management Review*, 53(4) 5-22.
- Raisch, S. ve Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators, *Journal of Management*, 34(3) 375-409.
- Stubner, S.; Blarr, W. H.; Brands, C. ve Wulf, T. (2012). Organizational ambidexterity and family firm performance, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25(2) 217-229.
- Tan, M. ve Liu, Z. (2014). Paths to Success: An ambidexterity perspective on how responsive and proactive market orientations affect SMEs' business performance, *Journal of Strategic Marketing*, 22(5) 420-441.
- Tushman, M. L. ve O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38(4) 8-30.

