

STRATEJİK USTALIK KAVRAMI VE STRATEJİK USTALIĞIN İŞBİRLİĞİ İLİŞKİLERİ AÇISINDAN ÖNEMİ: TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ayşe GÜNSEL, Doç. Dr.
ayse.gunsel@kocaeli.edu.tr, Kocaeli Üniversitesi

Selva KILIÇ KEÇELİ
selvakilic@yahoo.com, Kocaeli Üniversitesi

Özet: Son yıllarda firmaların stratejik olarak rakiplerine uzun vadeli üstünlük sağlaması ve sürdürülebilirliğini koruması sahip oldukları kaynakları etkin bir şekilde yönetebilmesi kadar çevre ile ilişkilerini de aynı şekilde başarılı yönetebilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu noktada stratejik kaynak ve yeteneklerin geleceğe yönelik olarak planlanması yanında bu kaynakları etkin bir şekilde yönetme imkânı sağlayacak unsurların araştırılması giderek önem kazanmaktadır. Dinamik yetenekler teorisi üzerinde şekillenen bu çalışma, özellikle teknoloji geliştirme merkezleri ile işbirliği ilişkisi içerisindeki KOBİ'ler açısından stratejik ustalığın işletme performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Araştırmada Marmara Bölgesinde yer alan TEKMER'ler kapsamında faaliyet gösteren işletmelere anket çalışması uygulanmıştır. Toplanan veriler yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol analizine tabi tutularak stratejik ustalık ile performans arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bulgular, stratejik ustalığın geliştirici boyutu ile işletme performansı arasındaki güçlü ilişkilerin varlığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik ustalık, firma performansı, keşifsel yetenek, geliştirici yetenek, teknoloji geliştirme merkezleri.

THE CONCEPT OF AMBIDEXTERITY AND ITS IMPORTANCE FOR PARTNERSHIP RELATIONSHIPS: AN EMPIRICAL STUDY ON TECHNOLOGY DEVELOPMENT CENTERS

Abstract: In recent years, firms can strategically gain competitive advantage over their competitors and keep their sustainability through managing their relationships with external environment in addition to effectively managing their resources. In this vein, the issues regarding the effectively management of strategic resources and capabilities as well as planning them for the future become a matter of concern. This paper, based on the theory of dynamic capabilities, investigates the impacts of ambidexterity on the performance of SMEs particularly that have partnership relationships with technology development centers. A survey is conducted on SMEs that operate within technology development centers in Marmara region. The data is submitted to path analyze in order to reveal the relationships between ambidexterity and firm performance. The findings address strong relationships among the exploitative dimension of ambidexterity and firm performance.

Keywords: Ambidexterity, firm performance, explorative capability, exploitative capability, technology development centers.

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyası, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve şiddetli rekabete tanıklık etmekte; işletmeler açısından bakıldığında oyunun kuralları değişmektedir. Diğer bir değişim XXI. yy'a damgasını vurmaktadır. Dinamik çevre koşulları ve şiddetli rekabetin hüküm sürdüğü bu yeni ortamda işletmeler ayakta kalmak ve devamlılıklarını sağlamak üzere için mevcut yeteneklerini sürekli geliştirmek ve bununla birlikte yeni yetenekler geliştirerek yeni farklı yöntemler keşfetmek; böylece kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak zorundadır. Bu ihtiyaca paralel olarak yönetim disiplini stratejik ustalık kavramı dikkatleri çekmektedir. Stratejik ustalık kavramı, en basit şekliyle, iki farklı işi aynı anda yürütebilme yönündeki bir örgütsel beceriyi ifade etmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Stratejik ustalık kavramı, özünde rutin, kaynak ve yeteneklerin edinimi ve kullanımı ile birlikte; işletmelerin yeni kaynak ve yetenekler edinimi ile ilgili süreçleri yönetebilme yetisi olarak görülmektedir (Akdoğan vd., 2009). Bu iki uçtaki faaliyetler grubu arasındaki denge düzeyi ise yazında tartışma konusu olmakla birlikte, başarılı işletmelerin mevcut işlerini geliştirerek kaynak ve yeteneklerinden istifade etme ile yeni fırsatları araştırma yönündeki yenilikçi faaliyetlerinde birbirine yakın düzeyde bir dengeyi sağlayan işletmeler olduğuna dair görüş genel kabul görmektedir (Jansen, 2005).

Özünde rutin, kaynak ve yeteneklerin edinimi ve kullanımı ile birlikte; işletmelerin yeni kaynak ve yetenekler edinimi ile ilgili süreçleri yönetebilme yetisi olarak kavramsallaştırılmakta olan stratejik ustalık kavramına ilişkin olarak mevcut yazında iki örgütsel yeteneğin öne çıktığı görülmektedir: keşifsel yetenek ve geliştirici yetenek. Keşifsel yetenek firmaların araştırma, keşif ve denemelerde bulunma, risk alma ve radikal yenilikler gerçekleştirmeleri ile ilişkili bir yetenek grubunu ifade ederken; geliştirici yetenek ise işletmenin mevcut uygulamaları, faaliyetleri, ve üretimle ilgili seçimlerindeki iyileşme ve gelişmeleri ifade etmektedir (Cheng ve Van de Ven, 1996).

Stratejik ustalık kavramı, dinamik yetenekler teorisi ile de yakından ilişkili bir bağlamda değerlendirilebilir. Esasında stratejik ustalık, Eisenhardt ve Martin (2000) tarafından geliştirilen dinamik yetenekler kavramsallaştırmasını yeni bir düzeye taşımaktadır. Her şeyden önce dinamik yetenekler, keşifsel (daha önce eş benzeri olmayan yeni yetenekler geliştirme) ve geliştirici (mevcut yetenekler üzerinde iyileştirmelerde bulunma) olarak iki farklı mantığının karmasına ihtiyaç duymaktadır. Ancona vd. (2001), aynı paralelde, dinamik yetenekleri oluşumunda radikal ve artımsal yeniliğin aynı anda gerçekleştiği görüşünü savunmaktadır. Katila ve Ahuja'ya (2002) göre ise mevcut yeteneklerin geliştirilmesi genellikle yeni araştırmalara ihtiyaç duymakta olup; yenilik yönündeki radikal ve artımsal çalışmalar, firma tarafından dinamik bir şekilde içselleştirilerek firmanın mevcut bilgi tabanını ve kapasitesini genişletilmesini sağlamaktadır. Bu açıdan bünyesinde hem yeni yetenek ve kaynaklar edinip, yeni yöntemler, iş yapış şekilleri keşfetmeyi bu anlamda

radikal bir yenilik anlayışını ifade eden stratejik ustalık kavramının keşifsel yeteneği, hem de mevcut kaynak ve yetenekleri yeni konfigürasyonlar oluşturarak daha etkin ve verimli bir şekilde kullanmayı böylece de artımsal bir yenilik anlayışını temsil eden geliştirici yeteneği barındırır stratejik ustalığın; başlı başına bir dinamik yetenek olduğu görülmektedir. Stratejik ustalık bağlamında hem keşifsel hem de geliştirici yetenek arasındaki ince denge, aslında dinamik yeteneklerin işletmeleri yüksek performansa nihayetinde de başarıya taşıyacak şekilde yönetebilmenin pür noktasını ortaya koymaktadır.

Stratejik ustalık ilgili ulusal çalışmalara bakıldığında -özü ambidexterity olan- bu kavramın örgütsel ustalık ve çift yeteneklilik olarak da tercüme edildiği dikkatleri çekmektedir. Oysa dinamik ve rekabetçi iş ortamında firmaların değişimi yönetebilme yeteneği ile sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı sağlayan bir yetenek olması bakımından örgütsel değil stratejik ustalık olarak adlandırılması, kanımızca halihazırda süren kavram kargaşasını ortadan kaldırılabilecektir.

Stratejik ustalık, işletmelerin mevcut işlerini geliştirme ile birlikte yeni fırsatlar araştırma yönündeki faaliyetlerini eş zamanlı olarak yürütebilmelerini içeren stratejik seviyede bir yeteneği ifade etmektedir (Lubatkin vd., 2006). Stratejik ustalık yönündeki yaklaşımların bir işletmede uygulanabilmesi firma için maliyet etkinliğini sağlayarak müşterilerin farklı ihtiyaçlarının karşılanması sonucunu beraberinde getirmektedir (Akdoğan vd., 2009). Bu haliyle stratejik ustalığın, günümüz rekabetçi iş dünyasında işletmelerin devamlılığı ve başarısı açısından önemli bir rol üstlenebilme potansiyeline sahip olduğu aşikârdır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ve kendi teknolojilerini üretmekte daha yolun çok başında olduğu ifade edilebilen ülkelerdeki firmalar açısından böylesi bir yeteneğe sahip olmak; teknoloji edinimi amaçlı işbirliği ve ittifaklardan da daha etkin bir şekilde istifade edebilmeyi beraberinde getirmektedir.

Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomiler kapsamında, teknoloji edinimi ve teknoloji edinimi amaçlı işbirlikleri; Teknoloji Geliştirme Bölgelerine ile yakından ilişkili olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Türkiye'de KOSGEB bünyesinde Sanayi Bakanlığına bağlı olarak özellikle de KOBİ'lerin pazar payını ve etkinliğini artırmak, rekabetçi düzeylerini yükseltmek, sanayideki gelişme ve değişikliklere entegrasyonlarını uygun bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla kurulmuştur. Bu açıdan Teknoloji Geliştirme Bölgesi ve bu bölgeler kapsamındaki Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER), işletmelerin, Ar-Ge yaparak teknoloji veya yazılım ürettikleri, teknolojik bir buluşu ticari bir ürün, yöntem veya hizmet haline dönüştürmek için çalışma ve araştırma yaptıkları, üniversite veya araştırma enstitüsü içerisinde, teknik ve altyapı olanaklarıyla donatılmış; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği alan olarak tanımlanmaktadır (KTSO RAPORU 2006). Özellikle TEKMER bünyesinde firmalar ile TEKMER arasında gerçekleştirilen işbirlikleri ve katma değeri yüksek Ar-Ge projeleri, makro düzeyde kalkınma ve refah artışına genel katkıları açısından oldukça önemlidirler.

Bu araştırma Teknoloji geliştirme merkezleri ile işbirliği ilişkisi içerisindeki firmaların bu ilişkiden istifade ederek bunu performanslarına yansıtma ve stratejik ustalığın rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Konuyla ilgili geçmiş araştırmalar incelendiğinde bunların büyük bir kısmının Ar-Ge işbirliği biçimleri (Hagedoorn, 2002) bu bölgelerle işbirliği ilişkisi içerisindeki firmalara faydaları (Mowery vd., 1998) üzerine odaklandığı görülmektedir. Ancak teknoloji odaklı böylesi bir işbirliğinde bireysel olarak firmaların yetenekleri üzerinde pek de durulmuş değildir. Bu noktada stratejik ustalık gibi hem mevcut rutin, uygulama ve kaynakları kullanabilmeyi hem de teknoloji ve pazardaki değişimleri dikkate alarak yenilerini edinmeyi ifade eden bir yeteneğin rolünün araştırılması yönünde bir ihtiyaç karşımıza çıkmaktadır. Bu ihtiyaca paralel olarak bu çalışmada Marmara bölgesindeki teknoloji geliştirme merkezlerinde yer alan ve bu merkezler ile işbirliği ilişkisi içerisinde olan firmalar üzerinde bir saha çalışması yapılarak ilgili literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Böylesi bir araştırmanın hem yöneticilere hem de akademisyenlere yeni ufuklar açması beklenmektedir. Bunu takip eden bölümde öncelikle stratejik ustalık ile işletme performansı arasındaki ilişkiler tartışılarak hipotezler ortaya konmakta, ardından geliştirilen hipotezler TEKMER kapsamında yer alan işletmelerden toplanan veriler kullanılarak test edilmekte ve nihayetinde de sonuçlar tartışılarak teorik ve yönetsel katkılara yer verilmektedir.

II. METODOLOJİ

II.1. Kavramsal Çerçeve

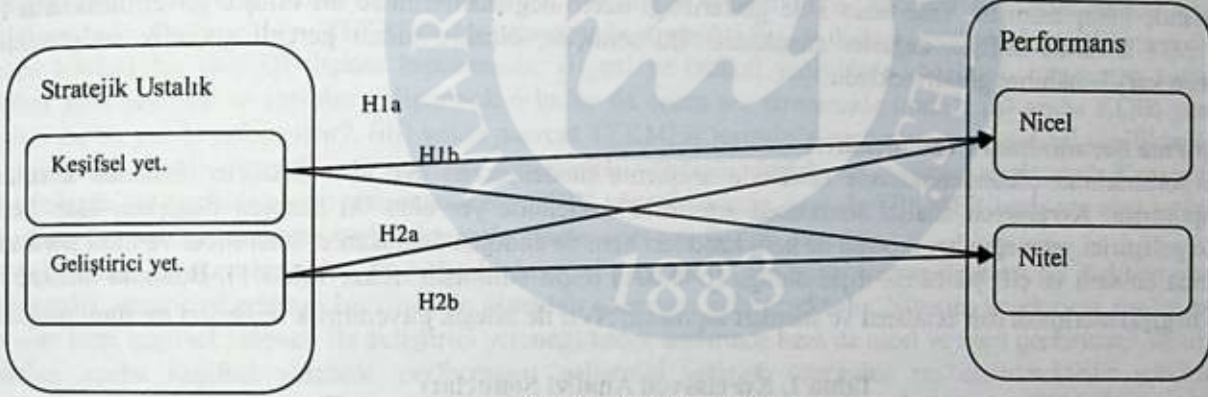
Stratejik ustalık seviyesindeki örgütler, mevcut düzenlemelerini aynı zamanda değişen çevre şartlarına göre de adapte edebilen örgütlerdir (Tushman ve Romanelli, 1994; Tushman ve Anderson, 1986). Bir başka deyişle stratejik ustalık çevreye olan görevlerini mevcut müşteri ihtiyaçlarına etkin şekilde cevap verecek şekilde tüm örgüt düzeyinde yapılandırılması kadar yeni ve gelecekteki taleplere de adaptasyon sağlayacak kadar başarılı olmaktır. Stratejik ustalık örgüte birbiriyle çekişen taleplerin radikal ve artımsal yenilikler yoluyla dengelenme imkânı vermektedir (March, 1991). Stratejik ustalık yönündeki yaklaşımların bir işletmede uygulanabilmesi, firma için maliyet etkinliğini sağlayarak müşterilerin farklı ihtiyaçlarının karşılanması sonucunu beraberinde getirmektedir (Akdoğan vd., 2009). Bu haliyle stratejik ustalığın, günümüz rekabetçi iş dünyasında işletmelerin devamlılığı ve başarısı açısından önemli bir rol üstlenebilme potansiyeline sahip olduğu aşikârdır. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ve kendi teknolojilerini üretmekte daha yolun çok başında olduğu ifade edilebilen ülkelerdeki firmalar açısından böylesi bir yeteneğe sahip olmak; teknoloji edinimi amaçlı işbirliği ve ittifaklardan da daha etkin bir şekilde istifade edebilmeyi yönünde önemlidir.

bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır.

TEKMER'ler ile firmalar arasında kurulan işbirlikleri, bilime dayalı ekonomilerin gelişmesi açısından önem arz etmektedir. Son yıllarda, teknolojinin ilerlemesi ve küreselleşmenin etkileri ile uluslararası rekabetin yoğunlaşması, sanayi sektöründe, emek, sermaye ve hammadde girdilerine, önemli iki girdi olan, bilgi ve teknolojiyi eklemiştir. Bu durum sanayinin yapısında yeni değişiklikler doğurmuş teknokentler ve TEKMER'ler gibi önemli merkezlere dair yasal ve yapısal düzenlemelerle sonuçlanmıştır. Türkiye'de teknokentler, üniversite-sanayi işbirliğinin gerçekleştirildiği önemli merkezler olarak; 2001'de çıkan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu ile gelmiştir. Bu sayede bilim ve teknoloji alt yapısı güncel ve güçlü olan üniversitelerin sanayi ile işbirliği ilişkisi içersine girmeleri, özellikle de gelişmekte olan ülkeler kapsamında uluslararası rekabet düzeyine ulaşmak isteyen, ancak yeni teknolojilere erişim yönünde ciddi kısıtları olan KOBİ'ler açısından önemli bir strateji olarak kabul edilebilir (Güleç, 1998). Ancak bir işletmenin böylesi bir işbirliğinden etkin ve verimli bir şekilde istifade edebilmesi demek; onun hem mevcut süreç ve uygulamalarını iyileştirerek sürdürebilmesi hem de yeni, farklı yöntem ve uygulamaları bu işbirliği ilişkisi içersinde bünyesine katarak radikal yenilikleri başarı ile gerçekleştirebilmesini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla TEKMER'ler kapsamında işbirliği ilişkisi içersinde olan işletmelerin bu işbirliğinden fayda sağlayarak bunu performanslarına yansıtma olanağının ancak ve ancak stratejik ustalığa sahip olabilmeleri ile gerçekleşmesi beklenmektedir. Bununla ilgili hipotezlerimiz aşağıda yer almaktadır:

H1: Stratejik Ustalık a) Keşfedici yetenek b) Geliştirici yetenek TEKMER'ler kapsamında stratejik ittifak ilişkisi içersinde yer alan işletmelerin nicel performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Stratejik Ustalık a) Keşfedici yetenek b) Geliştirici yetenek TEKMER'ler kapsamında stratejik ittifak ilişkisi içersinde yer alan işletmelerin nitel performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.



Şekil 1. Teorik model

II.2. Ölçekler

Firmaların stratejik yeteneklerini ölçmek için literatürde yer alan Abernathy ve Clark (1985), Benner ve Tushman (2003), Lewin vd. (1999), March (1991), Uzzi ve Lancaster (2003) araştırmaları temel alınarak geliştirilmiş olan her biri 6 unsurdan oluşan "keşifsel yetenek ve geliştirici yetenek" ölçeği kullanılmıştır.

Firmaların stratejik ustalık yetenekleri ölçülmesi için kullanılan keşifsel yetenek 6 unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; (1) Farklı düşünme, olaylara farklı açılardan bakılmasını teşvik ederek yeni teknolojik fikirlerin aranması, (2) Firma başarısının yeni teknolojiler geliştirme ve edinme yeteneğine bağlanması, (3) Yeni ürün ve hizmetler geliştirerek ya da edinerek firmanın yenilikçi olmasının sağlanması, (4) Müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek için yaratıcı/yenilikçi yollar aranması, (5) Yeni pazarlara girişte rekabetçi bir tutum sergilenmesi, (6) Mevcut müşterilere ilaveten yeni müşteri gruplarının hedeflenmesi olarak tanımlanmıştır.

Diğer bir yetenek olan geliştirici yetenek ise; (1) Düşük maliyet ve yüksek kaliteye bağlı kalınması, (2) Ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesinde sürekli çaba gösterilmesi, (3) Çalışanların operasyonel işlerinde bağımsızlık yetkisinin artırılması, (4) Mevcut müşteri memnuniyetinin düzenli aralıklarla ölçülmesi, (5) Mevcut /yeni/potansiyel müşteri tatmini arttırmak için ne gerekiyorsa yapılması, (6) Mevcut müşterilerin tabanına iyice nüfus edilmesi için ne gerekiyorsa yapılması olarak tanımlanmıştır.

Performans ölçeği olarak Alpay vd. (2008) tarafından geliştirilen 3 soruluk nicel ve 3 soruluk nitel performans kriterleri kullanılmıştır.

Ankette yer alan soru cümlelerinin oluşturulmasında, orijinal dili olan İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Ayrıca akademisyen ve yöneticilerle yapılan mülakat ile mevcut değişkenlerde anlam kayması ya da ifade bozukluğu olup olmadığı sorgulanmıştır. Nihayetinde beşli Likert tipi ölçek kullanılarak ankete son şekli verilmiştir.

II.3 Örneklem ve Verilerin Toplanması

Küreselleşme ve teknolojiye ilişkin ilerlemelerle özellikle gelişmekte olan ülkeler açısından teknoloji odaklı stratejik ittifak ve işbirlikleri öne çıkmaktadır. Bu araştırmada TEKMER'ler ile işbirliği ilişkisi içersindeki firmaların bu ilişkiden

istifade ederek bunu performanslarına yansıtmalarında stratejik ustalığın önemli bir rol oynayacağı öngörüsü ile hipotezlerimizi TEKMER'ler kapsamında yer alan KOBİ çalışanları üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Bu kapsamda YTU Teknopark ve İTÜ Arı Teknokent'de yer alan işletmelere anket gönderilmiştir. Araştırma süreci hala devam etmekte olup; halihazırda toplanan 32 adet veri üzerinde hipotezler test edilmiştir. Örneklemimizi oluşturan çalışanların % 66'sı erkek, % 34'ü kadındır. Yüksek okul mezunu %15 ve lisans düzeyinde eğitime sahip olanların oranı %72'dir. Katılımcıların %54'ünü 35 yaş ve altındakiler oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların %48'i uzman çalışan, %33'ü profesyonel yönetici, %19'u ise sahip yöneticilerden oluşmaktadır. Bu veriler örneklemimizin genç, eğitilmiş ve dinamik bir kitleyi temsil ettiğini dolayısıyla yeniliklere açık bir grup olduğunu göstermektedir.

II.4. Ölçek Geçerliliği ve Güvenilirliği

Anket formunda yer alan değişkenlerin birçoğunun geçerlilik ve güvenilirlikleri önceki çalışmalarda test edilmiş olsa da yine de tekrar ölçek güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Bu çalışmada kurgularımızın geçerlik ve güvenilirlikleri doğrulayıcı faktör analizi (CFA) kullanılarak değerlendirilmiştir. Tüm anketler (N=32) pls graph 3.0 kullanılarak 4 değişkenin tamamını (17 anket sorusu) bir soru düşürülerek bir CFA modeline dahil edilmektedir. Keşifsel yetenek kapsamında bir sorunun faktör yükünün düşük olduğu görülmüştür. Yapılan inceleme sonucu bu soruyu kaldırmanın keşifsel yetenek faktörünün içerik geçerliliğine zarar vermeyeceği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bir adet soru keşifsel yetenek ölçeğinden düşürülmüştür. Bir sorunun silinmesini takiben ortaya çıkan ölçüm modelinde tüm sorulara ilişkin faktör yüklerinin 0.6341- 0.9353 arasında seyrederek 0.60'ın üzerinde bir değer sergilemiştir. Tablo 1'de gösterildiği üzere değişkenlerimiz için hesaplanan ortalama varyans değerleri (AVE) .534 ile .810 arasında seyrederek eşik değeri .60'ın üzerinde hesaplanmıştır. Yine tablo 1'de gösterildiği üzere değişkenlerimize ait bileşik güvenilirliklerin (CR) 0.823 ile .927 arasında değişen değerler almaktadır. Bu sonuçlar, ölçeklerimizin gerekli geçerlik ve güvenilirlik standartlarını karşıladıklarını göstermektedir.

II.5. Araştırma Sorunsalının Çözümlemesi

Araştırma sorunsalının çözümlemesinde öncelikle araştırma modelimizde yer alan faktörler arasında korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda araştırma modelinde yer alan iki eksojen değişken olan keşifsel yetenek ile geliştirici yeteneğin her ikisinin de hem kendileri hem de endojen değişkenler olan nicel ve nitel performans ile aralarında anlamlı ve çift yönlü bir ilişki olduğu ($p<0.001$) tespit edilmiştir. (bkz. Tablo 1). Bununla birlikte tablo 1'de ilgili değişkenlerimize dair ortalama ve standart sapmalar, AVE ile bileşik güvenilirlik değerleri de sunulmaktadır.

Tablo 1. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.	St.S.	AVE	CR	Keşifsel yet.	Geliştirici yet.	Nicel perf.	Nitel perf.
Keşifsel yetenek	3,1875	,98579	.539	.823				
Geliştirici yetenek	3,5677	,72446	.534	.870	.654**			
Nicel performans	3,7708	,95203	.810	.927	.417(**)	.553(**)		
Nitel performans	3,8333	,89603	.768	.909	.469(**)	.625(**)	.445(**)	

Araştırma modelinde yer alan faktörlerin karşılıklı ilişkilerini incelemeyi müteakip hipotezlerimizde öngördüğümüz doğrusal ilişkiler yapısal eşitlik modeli dâhilinde yol analizleri ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

- Keşifsel yeteneğin nicel performans üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkisine rastlanamamış; dolayısıyla H1a hipotezi desteklenmemiştir.
- Geliştirici yeteneğin nicel performans ($B: 0,47; p<0,01$) üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkileri olduğu dair H1b hipotezi desteklenmiştir.
- Keşifsel yeteneğin nitel performans üzerinde istatistiksel anlamlı bir etkisine rastlanamamış; dolayısıyla H2a hipotezi desteklenmemiştir.
- Geliştirici yeteneğin nitel performans ($B: 0,59; p<0,01$) üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü etkileri olduğu dair H2b hipotezi desteklenmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre stratejik ustalığın mevcut üzerinde iyileştirmelerde bulunarak yeni konfigürasyonlar gerçekleştirmeyi ifade eden geliştirici boyutu hem nitel hem de nicel performans üzerinde direkt ve pozitif bir etkiye sahiptir. Ancak bulgular stratejik ustalığın yeni kaynak ve yetenekler edinerek yeni iş yapış metot ve teknikleri geliştirmeyi, radikal yeniliklerde bulunmayı ifade eden keşifsel boyutu ile hem nitel hem de nicel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığını destekler nitelikte kanıt sağlamamaktadır.

III. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmamızın bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri incelendiğinde, öncelikle H1b ve H2b hipotezlerinin analiz sonuçlarında da görüleceği üzere, stratejik ustalık şemsiyesi altındaki geliştirici yeteneğin hem nicel hem de nitel performans üzerinde direk ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç, öncelikle işletmelerin mevcut rutin, kaynak ve yeteneklerini geliştirerek yeni konfigürasyonlarda bunmalarının onların hem ciro, müşteri sayısı ve kar gibi sayısal anlamda hem de müşteri tatmini, kalite gibi nitel anlamda başarıları üzerindeki hayati etkisini gözler önüne sermektedir. Bununla birlikte spesifik olarak örneklemimizin niteliği de göz önüne alındığında TEKMER'ler bünyesine belirli bir ittifak yada işbirliği içerisindeki KOBİ'ler açısından bu işbirliği ilişkisinden istifade ederek performanslarını arttırabilmelerinde ellerindeki mevcut rutin, kaynak ve yeteneklerinden -yeri geldiğinde farklı bileşimlerle- yararlanabilme yönünde bir ustalığın öneminin altı çizilmektedir. Bu bulgular doğrultusunda, özellikle stratejik ittifaklar ya da işbirlikleri içerisinde olup da (TEKMER'ler ile üni-sanayi işbirliği, lisanslama anlaşmaları, uluslar arası partnerler gibi.....) bu işbirliği ilişkisinden istifade ederek performanslarını yükseltmek isteyen KOBİ yöneticilerine öncelikle mevcut kaynak ve yetenekleri üzerine yatırım yapmaları -bu kaynak ve yeteneklerden ya da rutinlerden kurtulmak yerine- bunları daha iyileştirmek için neler yapabilecekleri konusunda kafa yormaları önerilmektedir. Örneğin İTÜ Arı Teknokent kapsamında yer alan bir KOBİ'nin temel rutin ve yetenekleri idari takip formları üzerine yazılım geliştirmek kapsamında şekillenmiş ise; bu KOBİ'nin bu teknokent ile işbirliği ilişkisinden etkin bir şekilde istifade edip performansını arttırabilmesi için bu işbirliği ilişkisinde idari ve yasal takip sistemlerine dair yazılımlarını iyileştirecek, bu spesifik yazılımın tüm işletme sistemleri ile entegrasyonunu sağlayacak şekilde bir işbirliği ilişkisine girmeleri tavsiye edilmektedir.

Ancak beklenenin aksine bulgular, keşifsel yetenek ile ne nicel ne de nitel performans arasında direk bir ilişkinin varlığına delil sağlayamamaktadır. Bu sonuç, bizim örneklemimizin kendine has niteliğinden kaynaklanıyor olabilmektedir. Bu örneklem, TEKMER'ler kapsamında stratejik işbirliği ilişkisi içerisindeki KOBİ'lerden oluşmaktadır. Acaba böylesi bir işbirliği ilişkisi kapsamında; (i)yeni ve radikal yeniliklere yönelmek, mevcuttan tamamen farklı, orijinal yeni yetenek ve rutinler geliştirmek o kadar da önem arz etmemekte midir?, (ii) acaba KOBİ yöneticilerinin algıları mı bu yönde gelişmiştir?, (iii) yoksa mevcut TEKMER'lerimizde henüz tamamen radikal yeniliklerde bulunmak ve orijinal, farklı yetenek ve rutinler geliştirmek yönünde destek mi sağlanmamaktadır? Kanımızca gelecek çalışmalarda bu sorulara cevap aranması, hem KOBİ yöneticilerimiz, hem de TEKMER'lerde yer alan ve bu merkez ve bölgelere dair konularda karar verici durumda olanlar için çok faydalı olacaktır.

Unutulmaması gereken bir nokta da şudur ki, keşifsel yetenek ile performans arasında direk bir ilişkinin çıkmaması, bu değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmemektedir. Nitekim korelasyon analizi sonuçlarında yer alan hem keşifsel yetenek ile geliştirici yeteneği kendi aralarında hem de nicel ve nitel performans ile olan karşılıklı ilişkiler, acaba keşifsel yetenek, performansı geliştirici yetenek üzerinden mi etkilemektedir sorusunu akıllara getirmektedir. Nitekim stratejik ustalık, ilgili yazında nispeten çok da detaylı incelenmemiş bir kavram olduğundan, stratejik ustalığın kendi içsel dinamikleri arasında nasıl bir yapılanmanın mevcut olduğu henüz bilinmemektedir. Bu noktadan, gelecekte stratejik ustalık üzerinde çalışacak araştırmacılara, stratejik ustalığın kendi iç dinamiklerini de araştırmaları ve modellemeleri önerilmektedir.

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

KAYNAKÇA

- Abernathy, W.J., K. Clark, Mapping the Winds of Creative Destruction, Research Policy, 1985, 3-22
- Akdogan, Ş., Akdogan, A., Cingöz, A., Organizational Ambidexterity: An Empirical Examination of organizational Factors as Antecedents of Organizational Ambidexterity, Journal of Global Strategic Management, 2009.
- Alpay, G., Bodur, M., Yılmaz, C., Çetinkaya S., Arıkan, L. Performance implications of institutionalization process in family-owned businesses: Evidence from an emerging economy, Journal of World Business, Volume 43, Issue 4, October 2008, Pages 435-448
- Ancona, D.G., P.S. Goodman, B. S. Lawrence, M. L. Tushman, Time: A new research lens., Acad. Management Rev., 2001, 26, 645-663.
- Benner, M.J., M.L. Tushman, Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries, Administrative Science Quarterly, 2002, 676-706
- Cheng, Y.T., A. H. Van de Ven, "Learning the innovation journey: Order out of chaos?", Organ. Sci., 7, 1996, 593-614.
- Eisenhardt, K. M., J. A. Martin, Dynamic capabilities: What are they?, Strategic Management Journal, 2000, 21, 1105-1121.
- Gibson, C. B., Birkinshaw, J., The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, Academy of Management Journal, 2001, 47, pp. 209-226
- Güleç, K., Cumhuriyetin 75. Yılında Bilim, Teknoloji, Arastırma Politikalarının Sanayilesmeye Etkileri, KOSGEB Yayınları, Ankara, Ekim, 1998, s.5
- Hagedoorn, John, Inter-Firm R&D Partnerships: An Overview of Major Trends and Patterns Since 1960', Research Policy, 31: 4, 2002, ss. 477-492.
- He, Z. L. A., Wong P. K., Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis". Organization Science Vol. 15, 2004, 481
- Jansen, J. J.P., Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H.W., Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents, Schmalenbach Business Review, 2005, 57, pp. 351-363.
- Katila R., G. Ahuj., Something old, something new: A longitudinal study of search behaviour and new product introduction., Academy of Management Journal, 2002, 45, 1183-1194.
- Kıbrıs Sanayi Odası (KTSO) Raporu, (2006) "Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Ve Ekonomik Kalkınma Üzerindeki Etkileri" <http://www.kktcsanayiodasi.org/turkce/sayi44.doc> E.T: 21.04.2006
- Lewin, A.Y., C.P. Long, T.N. Carroll. "The Coevolution of New Organizational Forms", Organization Science 1999, 535-550
- Lubatkin, M. H., Şimşek, Z., Ling, Y. Ve Veiga, J. F., Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration, Journal of Management, 32, 2006, pp. 646-672.
- March J.G., Exploratory and Exploitative in Organizational Learning, Organization Science. 2, 1991, pp. 71-87.
- Mowery, David C.; Joanne E. Oxley ve Brian S. Silverman, Technological Overlap and Interfirm Cooperation: Implications for the Resource-Based View of the Firm, Research Policy, 27: 5, 1998, ss. 507-523
- Polat, G., E., Avrupa Birliği'nde Üniversite-Sanayi İşbirliği, KOSGEB Uzmanlık Tezi, ODTÜ-KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezi, Ankara, 2002
- Romanelli E. and Tushman, M., (1994) Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test, Academy of Management Journal, 37(5), 1141-1166.
- Tushman, M. and Anderson, P. (1986) Technological Discontinuities and Organizational Environments, Administrative Science Quarterly, 31(3), 439-465.
- Uzzi, B., R. Lancaster, Relational embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan, Managers and Their Clients, Management Science, 2003, 383-399