

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ (BT/IT)
YETENEKLERİ KAVRAMI, ÖNEMİ VE BT YETENEKLERİN
GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNDE ROL OYNAYAN FAKTÖRLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin MUTLU

KOCAELİ 2016

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ (BT/IT)
YETENEKLERİ KAVRAMI, ÖNEMİ VE BT YETENEKLERİN
GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNDE ROL OYNAYAN FAKTÖRLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin MUTLU

KOCAELİ 2016

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ (BT/IT)
YETENEKLERİ KAVRAMI, ÖNEMİ VE BT YETENEKLERİN
GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNDE ROL OYNAYAN FAKTÖRLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: Hüseyin MUTLU

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 30 Haziran 2016/13

Jüri Başkanı: Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL

(İmza)

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

(İmza)

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Serdar BOZKURT

(İmza)

KOCAELİ 2016

TEŐEKKÜR

İŞletmelerde Bilgi Teknolojileri (BT/IT) yetenekleri kavramı, önemi ve BT yeteneklerin geliştirilmesi üzerinde rol oynayan faktörleri inceleyen yüksek lisans tez çalışmamın her aşamasında yardımcı olan, yol gösteren, yapıcı eleŐtiri ve önerileri, bilgisi, fikirleri ve en önemlisi iyiliği ile desteğini hiç esirgemeyen çok değerli danışmanım ve hocam Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL'e teŐekkürlerimi sunarım.

Hüseyin MUTLU
Kocaeli, Mayıs 2016

İÇİNDEKİLER

ÖZET	3
ABSTRACT.....	4
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	5
ŞEKİLLER LİSTESİ	6
TABLOLAR LİSTESİ.....	7
1. GİRİŞ	8
2. TEORİK ALTYAPI.....	11
2.1 Yetenek Ve Temel Kavramlar	11
2.1.1 Kaynak Temelli Yaklaşım	11
2.1.2. Temel Yeteneğin Tanımı ve Önemi	15
2.1.3. Temel Yeteneğin Özellikleri	18
2.1.4. Temel Yeteneği Oluşturan Kaynaklar.....	19
2.2. Örgütlerde Temel Yetenek Çeşitleri	21
2.2.1. Yönetim Yeteneği	21
2.2.2. Satış-Pazarlama Yeteneği	22
2.2.3. Ar-Ge ve Yenilik Yeteneği	22
2.2.4. Bilgi Teknolojileri Yeteneği	24
2.3. BT Yetenekleri.....	25
2.3.1. BT Yeteneği Kavramı ve Tanımı.....	25
2.3.2. BT Yeteneklerin Örgütlerdeki Yeri	28
2.3.3. BT Yeteneklerin Örgütler İçin Önemi	32
2.4 BT Yeteneklerinin Boyutları.....	43
2.4.1. Teknik BT Yeteneği.....	43
2.4.2. Beşeri BT Yeteneği.....	44
3. HİPOTEZ GELİŞTİRME	47
3.1. Yapısal Öncüller ve BT Yetenekleri İlişkisi	47
3.1.1. Teknolojik Yönelim	48
3.1.2. Kaynak Desteği.....	51
3.1.3. Yönetimsel Entegrasyon	53
4. ARAŞTIRMA	59
4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	59
4.2. Araştırma Metodu	60
4.2.1. Örneklem ve Ölçek	60

4.2.2. Geçerlik ve Güvenilirlik.....	61
4.2.3. Hipotez Testleri.....	65
5. TARTIŞMALAR.....	68
5.1. Sınırlandırmalar	69
5.2. Öneriler	70
6. KAYNAKÇA.....	72
7. EKLER.....	78
EK-1 : Anket Formu	78
ÖZGEÇMİŞ	81



ÖZET

Bu araştırmanın amacı Kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde temel rekabet avantajı elde etmede temel yeteneklerden biri olarak kabul edilen Bilgi Teknolojileri (BT/IT) yetenekleri kavramını, bu yeteneğin işletmeler için önemini ve BT yeteneklerin geliştirilmesinde rol oynayan faktörleri ortaya koymaktır. Bu kapsamda; BT yeteneğinin geliştirilmesindeki öncül faktörler olarak kabul ettiğimiz Teknolojik Yönelim, Kaynak Desteği, Yönetmel Entegrasyonun temel BT yeteneğinin iki boyutu olan Teknik BT yeteneği ve Beşeri BT yeteneği üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Araştırma, 2016 yılında Kocaeli, İstanbul ve Sakarya illerinde bulunan imalat ve hizmet sektöründe BT faaliyetlerini yürüten 60 çalışana uygulanan anket sonuçlarına dayanmaktadır. Araştırma kapsamında toplanan veriler IBM SPSS 20 programı ile analiz edilerek veriler Cronbach's Alpha analizi, Faktör Analizi, Korelasyon ve Regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

Araştırma bulguları; (i) araştırma öncülleri olarak ele alınan Teknolojik Yönelim, Kaynak Desteği ve Yönetmel Entegrasyonun Beşeri BT Yeteneği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, ve (ii) bu öncüllerden sadece Kaynak Desteği ve Yönetmel Entegrasyonun Teknik BT Yeteneği ile pozitif ve anlamlı bir ilişki sergilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler : Kaynak Temelli Yaklaşım, Temel Yetenek, Bilgi Teknolojileri (BT) Yeteneği, Teknik BT Yeteneği, Beşeri BT Yeteneği

ABSTRACT

The objective of this thesis is to explain the concept of Information Technologies (IT) competence, the benefits of it and the factors that can develop this competence for the firms in the course of resource based view and core competencies. For this reason we researched the effects of antecedents which are Technologic Orientation, Resource Commitment , Managerial involvement upon the Technical IT Knowledge and Human IT Resources which are the two dimensions of the core IT competence.

The research took place with the participation of 60 IT personel whose firms works in the fields of production and service in the cities of Kocaeli, İstanbul and Sakarya at the year 2016. The data collected from the research tested with Cronbach's Alpha analysis, Factor analysis and Corelation and Regession Analysis with the help of the IBM SPSS 20.

The findings from the analysis show that; (i) the antecedents of the research which are Resource Commitment, Managerial Involvement and Technologic Orientation have a positive and significant effect upon IT Human Resources and for the other dimension, (ii) only Resource Commitment and Managerial Involvement have a positive and significant effect upon IT Technical Knowledge.

Key Words : Resource Based View, Core Competence, Information Technology (IT) Competence, IT Technical Knowledge, IT Human Resources

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

BT : Bilgi Teknolojileri

IT : Information Technologies

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Kaynak Temelli Yaklaşımında Rekabet Avantajı Modeli	14
Şekil 2 : Araştırma Modeli	59



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Bağımsız Değişkenler Faktör Analizi	62
Tablo 2: Bağımlı Değişkenler Faktör Analizi	63
Tablo 3 : Ortalama, standart sapma, korelasyon ve güvenilirlik değerleri	64
Tablo 4 : Teknolojik Yönelim, Kaynak Desteği ve Yönetmel Entegrasyonun Teknik BT Yeteneği üzerindeki etkilerini gösteren Regresyon Analizi	66
Tablo 5 : Teknolojik Yönelim, Kaynak Desteği ve Yönetmel Entegrasyonun Beşeri BT Yeteneği üzerindeki etkilerini gösteren Regresyon Analizi	67

1. GİRİŞ

Günümüz bilgi ve teknoloji çağında artık güç ve başarının temel anahtarı; bilgi ve bilgi tabanlı varlıklara sahip olmaktır. Kendilerine gerekli bilgiyi mümkün olan en kısa sürede elde eden, onu değerlendiren, kıymetlendiren, depolayan ve gerekli makam ve birimlere sevk ederek ar-ge, bilişim, teknoloji, üretim, destek alanlarında hızlı bir şekilde kullanabilen işletmeler ulusal ve küresel rekabet ortamında rakiplerinden daha avantajlı pozisyonlara haiz olacaklardır.

Bilgi Teknolojileri (BT) yeteneklerini elde eden, bu teknoloji ile ilgili gelişmelere en hızlı şekilde uyum sağlayan işletmeler onun imkan ve kabiliyetlerinden faydalanarak üretim, dağıtım, planlama, koordine, depolama, teknik destek, denetim kapasitelerini de arttıracaklardır. Günümüzde ölçülemez bir hızla gelişen endüstri alanında, BT yeneklerden etkin olarak yararlanmak işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi ve ortalamanın üzerinde kar elde edebilmesi için ön koşullardan biridir.

Yöneticiler kendi örgütlerinin ürettiği mal ve hizmetlerle iş süreçleri ile ilgili mevcut ve potansiyel bilgi teknolojileri kullanım ve değerlendirmelerini gözden geçirmeli ve bu kapsamda bilgi teknolojilerinden nasıl daha etkili destek alınabileceği üzerinde çalışmalıdırlar. Ayrıca bilgi teknolojilerinin yaratabileceği rekabet avantajlarını tespit etmeli, bunları örgütün stratejik hedeflerini destekleyecek şekilde hayata geçirmeli, bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin ortaya çıkaracağı yeni imkan ve kabiliyetlerin, potansiyel fırsatların neler olabileceğini öngörmeye çalışmalıdırlar. Bununla beraber bilgi teknolojilerinin işletme rutinlerindeki faydası üzerinden yeni hamleleri nasıl yaratabilecekleri üzerinde önemle durmalı ve teknolojik imkanlardan en iyi seviyede yararlanmak için bir eylem planı oluşturmalıdırlar.

İşletmelerin bilgi teknolojisindeki gelişmelere uyum sağlayabilmeleri yönetim ve organizasyon yapılarında bazı önemli değişimleri gerçekleştirmelerine bağlıdır. Bu bağlamda işletmeler bilgi teknolojisi kullanımındaki bilgi ve becerilerini geliştirebilmek ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek maksadıyla gerekli değişiklikleri yapmalıdırlar.

Sonuç olarak her geçen gün, biraz daha hızlanan, gelişen ve önemini artıran bilişim ve iletişim teknolojilerinden oluşan BT yeteneklerine sahip olmayan işletmelerin ulusal veya küresel rekabet ortamında hayatlarını sürdürebilmesi veya rakipleri ile rekabet edebilmesi mümkün gözükmemektedir. Bu noktada BT yeteneklere sahip olan, işletme rutinlerinde ondan etkin bir biçimde faydalanan, bu yeteneklerin idamesini ve gelişimini sağlayan işletmeler günümüz teknoloji ve iletişim dünyasında avantajlı bir konumda bulunacaklardır. Bu işletmeler BT yetenekleri sayesinde uzun vadeli stratejik planlarını gerçekleştirme ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanma anlamında rakiplerinin bir adım önünde yer alacaklardır.

Kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde temel rekabet avantajı elde etmede temel yeteneklerden biri olarak kabul edilen Bilgi Teknolojileri (BT/IT) yetenekleri kavramını, bu yeteneğin işletmeler için önemini ve BT yeteneklerin geliştirilmesinde rol oynayan faktörlerin incelenmekte olduğu bu deneysel çalışmada, etkin bir BT yeteneği sahip olmanın önemi ve bu yeteneğin değişkenlerinin tanımlanarak literatürün genişletilmesi hedeflenmektedir. Bu amaçla:

- a) Kaynak temelli yaklaşım ve temel yetenek kavramı tanımlanmakta,
- b) Örgütlerdeki temel yetenek çeşitlerinden bahsedilmekte,
- c) Bilgi teknolojileri yeteneğinin örgütlerdeki yeri ve örgütler için önemi anlatılmakta,
- d) Bilgi teknolojileri yeteneğinin tekbik boyutu ve beşeri boyutundan bahsedilmekte,

e) Bilgi teknolojileri yeteneğinin geliştirilmesinde rol oynayan değişkenler tanımlanmakta bu değişkenler ile bilgi teknolojileri yeteneğinin arasındaki ilişkilere yönelik hipotezler geliştirilmekte,

f) Geliştirilen hipotezler, Kocaeli, İstanbul, Sakarya bölgesindeki işletmelerden toplanan veriler ışığında test edilmekte,

g) Elde edilen bulgular yorumlanarak örneklem ile ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır.



2. TEORİK ALTYAPI

Teorik altyapı başlıklı bu bölümde yetenek ve temel yetenek kavramlarına, örgütlerdeki temel yetenek çeşitlerine, temel yetenekler kapsamında BT yeteneklere ve BT yeteneklerin boyutlarına ilişkin teorik bilgiler sunulacaktır.

2.1 Yetenek Ve Temel Kavramlar

Yetenek ve temel kavramlar başlıklı bu bölümde öncelikle kaynak temelli yaklaşım kavramı sonrasında ise temel yetenek kavramı çerçevesinde temel yeteneğin tanımı, temel yeteneğin önemi ve temel yeteneği oluşturan kaynaklar hakkında teorik bilgilere değinilecektir.

2.1.1 Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak temelli yaklaşım işletmenin ender kendine özgü kaynakları ile rakiplerine göre rekabet avantajı elde etmesi anlayışını savunur. Bir kaynak taklit edilmesi zor ve stratejik olarak değerli olduğunda rekabetçi avantajın sağlanmasında önemli rol oynar.

Kaynak temelli yaklaşım işletmenin kaynaklarının performansını artırmasında temel yol gösterici olduğunu savunur. Bu kapsamda rekabet avantajı sağlayabilecek kaynaklar iyi düşünülmeli, seçilmeli ve işletme içerisinde dağıtılarak stratejilere enjekte edilmelidir. (Ravichandran ve Lertwongsatien, 2005)

Kaynak temelli yaklaşım işletmelerin kendilerine rekabet avantajı ve uzun vadeli yüksek performans sağlayacakları kaynaklara sahip olduğunu varsayar. Değerli ve az bulunur kaynaklara sahip olmak işletmeye geçici bir avantaj sağlayabilir. Bu avantaj kaynak emitasyonu, transferi veya değiştirilmesine maruz bırakılmadan daha uzun zaman periyotlarında sürdürülmelidir. (Wade ve Hulland, 2004 : 108)

Değerli kaynaklar eğer çok fazla bulunuyorsa rekabet avantajı elde etmede yeterli olmazlar. Nadir bulunma kaynağın bir çok firma tarafından kolayca elde edilememesi anlamını taşır. Örnek verecek olursak; internet bankacılığı ve onun teknik ve network sistemi bir banka için önemli derecede bir kaynak olsada, nadir bulunur olmadığı ve tüm bankalar tarafından kullanıldığı için stratejik fayda sağlayamaz.

Burada teoristleri en çok zorlayan kaynak ile neyin ifade edilmeye çalışıldığıdır. Kaynak temelli yaklaşım ile ilgilenen araştırmacılar ve uygulayıcılar işletmelerin kaynaklarından bahsederken yetenekler (Prahalad ve Hamel, 1990), beceriler (Grant, 1991), stratejik varlıklar (Amit ve Schoemaker, 1993), varlıklar (Ross vd, 1996) ve stoklar (Capron ve Hullan, 1999) gibi birçok farklı terim kullanmışlardır.

Varlıklar işletmeler tarafından üretim, meydana getirme, ürünlerini pazara sunma gibi faaliyetlerde kullanılabilen somut veya soyut kavramlardır, bunun yanında yetenekler varlıkları kullanarak üretme, meydana getirme, ürünü pazara sunmada kullanılan tekrar edilebilir şablonlara dayalı faaliyetlerdir. Varlıklar süreçlerin girdileri veya çıktıları olabilir. Bilgi sistemleri donanımı, network altyapısı gibi somut veya yazılım, güçlü tedarikçi ilişkileri gibi soyut olabilirler. Bununla beraber yetenekler girdilerin değerini artırarak onları çıktılara dönüştürürler. Yetenekler teknik ve yönetsel beceriler veya sistem geliştirme ve entegrasyon gibi süreçler olabilirler. (Wade ve Hullan, 2004)

Bhatt ve Grover'a göre (2005 :256) kaynak temelli yaklaşım kendine has, taklit edilemez, heterojen olarak yayılmış rekabet avantajı inşasının önemini vurgular.

Kaynak temelli yaklaşım iki varsayıma dayanır bunlar; kaynak ve yetenekler rekabet eden işletmeler arasında farklılık gösterir (heterojen olarak yayılmıştır), bu farklılıklar uzun süreli olabilir (kaynak hareketsizliği). Bu bağlamda işletmenin

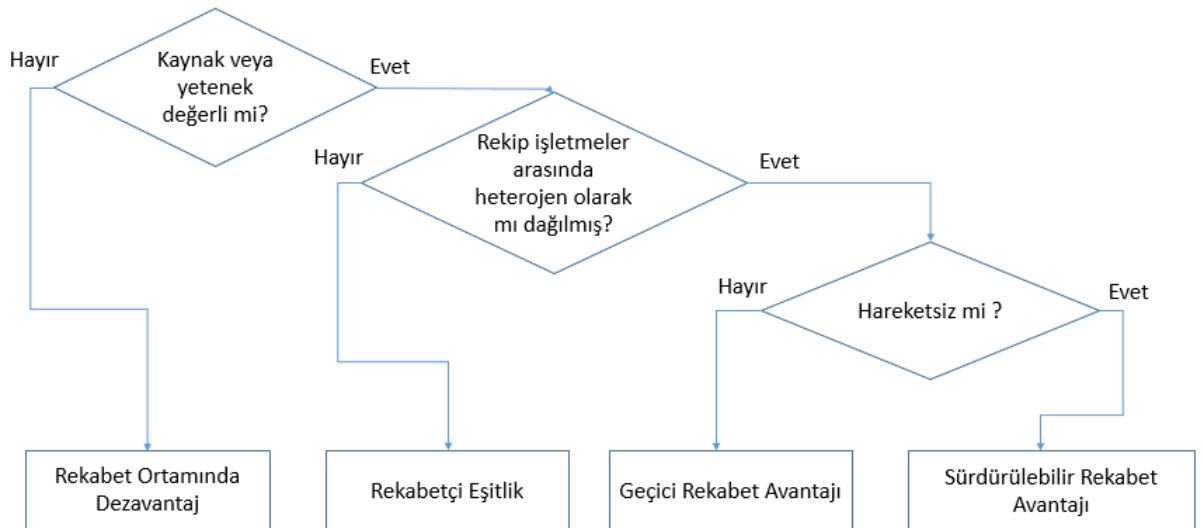
kaynak ve yetenekleri geniş anlamda tanımlanmıştır ve işletmenin BT uygulamalarını kavrama, yerine getirme ve kullanma kabiliyetini içerir. (Barney, 1991: 101)

Kaynak heterojenliği ve kaynak hareketsizliği sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesiyle aşağıdaki şekilde ilgilidir. Eğer bir işletme diğer birçok rakip işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklere sahip ise, bu yetenek veya kaynak rekabet avantajı sağlamaz. BT bağlamında düşündüğümüzde, eğer aynı endüstride birçok işletme aynı otomasyon envanter yönetimi sistemini kullanıyorsa sadece bu sisteme sahip olunması işletmeye bir rekabet avantajı getirmez. Genel, çok kullanılan kaynaklar, heterojen kaynak gereksinimini karşılamazlar. Diğer taraftan eğer bir işletme rakiplerinin sahip olmadığı bir yetenek veya kaynağa sahip ise, heterojen kaynak durumunu karşılar ve işletme en azından geçici bile olsa rekabet avantajını elde eder. İkinci kaynak temelli yaklaşım koşulu olan kaynak hareketsizliği, işletmenin kaynak ve yeteneklerinin ne zaman sürdürülebilir rekabet avantajı getirebileceğini anlamasında önemlidir. Örnek olarak; bir kaynak eğer işletme diğer işletmelerin sahip olduğu ve kullandığı bir kaynak veya yeteneği elde etmede, geliştirmede ve kullanmada maliyet dezavantajları ile karşılaşmıyor ise hareketlidir. Bu kapsamdaki bir kaynak sadece geçici olarak rekabet avantajı getirebilir. Diğer taraftan eğer bir farklı bir işletmenin kullandığı bir kaynağı veya yeteneği elde etme, geliştirme ve kullanmada maliyet dezavantajı ile karşılaşmıyor ise, o yetenek veya kaynağı hali hazırda kullanan işletme sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilir. (Barney, 1991)

Kaynak temelli yaklaşım kapsamında rekabet avantajı elde etmede kaynak heterojenliği ve hareketsizliğinin (Barney, 1991) etkileri aşağıdaki şemada verilmiştir. Model işletmelerin kaynakları ve yetenekleri, hakkında üç soruya dayanır. Birinci soru; belirli bir kaynak veya yetenek işletmeye değer katıyor mu? Örn. Daha önceden kullanılmayan bir kaynağın kullanımı işletmenin maliyetlerini düşürüyor veya gelirlerini artırıyor mu? Kaynağın değerli olması önemli olmakla beraber tek başına rekabet avantajı getirmez. Değerli kaynaklara veya yeteneklere sahip olmayan işletmeler ise rekabet ortamında dezavantajlı konuma düşerler. Diğer taraftan değerli kaynak veya yeteneklere sahip olan işletmeler en azından rekabet eşitliğini sağlayabilirler. İkinci soru; belirli bir kaynak veya yeteneğin rakip işletmeler arasında

heterojen olarak dağılmış olup olmadığıdır? Birçok rakip işletme tarafından sahip olunan kaynak veya yetenekler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayamaz, sadece geçici olarak rekabet avantajı sağlayabilir. Başka bir deyişle eğer bir kaynak veya yetenek değerli ve rakipler arası heterojen bir biçimde dağılmış ise bu kaynağa sahip olan işletmeler en azından geçici rekabet avantajını elde edebilirler. Modeldeki son soru ise; kaynak veya yeteneğin işletmeler arası hakeket edip edemediği? Eğer değerli kaynağa sahip olmayan işletmeler onu elde etme, geliştirme ve uygulamada, o kaynağa hali hazırda sahip olan işletmelere göre zorluklar ve dezavantajlar ile karşılaşmıyorlarsa o zaman o kaynağı sahip olan işletmeler sadece geçici olarak rekabet avantajına sahiptirler. Diğer bir deyişle bir kaynak veya yetenek hareket ettirilemez, diğer işletmeler tarafından devralınamaz olduğunda ona sahip olmayan işletmeler onun elde edilmesi, geliştirilmesi ve kullanımı için önemli zorluklarla karşılaşır. Böylece bu kaynak veya yetenek ona sahip olan işletmelerce sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama kaynağı haline gelir. Bir kaynağın hareketsiz olması tarihten gelen bir rolü olması, rastgele belirsizlik veya sosyal kompleks olma gibi durumlara dayanabilir. (Mata vd., 1995: 493-495)

Kaynak Temelli Yaklaşımda Rekabet Avantajı Modeli



Şekil 1: Kaynak Temelli Yaklaşımda Rekabet Avantajı Modeli (Mata vd., 1995 : 494)

Barney (1991 :105,106)'e göre sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için kaynakların aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir;

- a. Değerli olmalıdır, işletme için yeni olanaklar yaratmalı ve çevresel tehditleri ortadan kaldırmalıdır.
- b. İşletmenin bulunduğu potansiyel rekabet ortamında az bulunur/nadir olmalıdır.
- c. Taklit edilemez olmalıdır.
- ç. Yerine konulabilir, ikame edilebilir kaynaklarında nadir bulunur ve taklit edilemez niteliklere sahip olması gerekir.

Kaynaklar işletmeler tarafından sahip olunan veya kontrol edilen üretim için uygun olan faktörlerdir. Yetenekler ise işletmenin organizasyonel süreçlerden yararlanarak kaynaklarını yerleştirme/yaymasını ifade eder. Yetenekler bir takımın bir görev veya aktiviteyi genellikle fonksiyonel ve alt-fonksiyonel alanlarda fiziksel, insan ve teknoloji kaynağı ile yerine getirmesi olarak değerlendirilebilir. (Amit ve Schoemaker, 1993: 35)

2.1.2. Temel Yeteneğin Tanımı ve Önemi

Koçel'e göre (2014 : 446) temel yetenek (veya öz yetenek, çekirdek yetenek ve beceri), bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel role sahip olan, işletmenin rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen, kopyalanamayan bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.

Temel yeteneğin rakiplerden tarafından taklit edilememesi firma rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğine olanak sağlamakta ve bir kapasitenin temel yetenek olarak adlandırılabilmesi için, kabiliyet ya da becerinin rekabet açısından benzersiz olması gerekmektedir.

Temel yetenekler işletmelerde özellikle farklı üretim becerilerini koordine etme ve çok yönlü teknolojileri entegre etmedeki kollektif öğrenmedir. Eğer temel yetenek teknolojiyi harmanlama ise aynı zamanda iş ve değer dağıtımını da organize etmektir. Temel yetenek iletişim, ilişki ve organizasyonel sınırlar arası çalışmada derin bir adanmadır. Birçok düzeyde insan ve fonksiyonu içerir. Temel yetenek kullanma ile azalmaz. Zaman içerisinde hasar gören fiziksel varlıklardan farklı olarak paylaşıldıkça ve uygulandıkça gelişirler. Ancak yetenekler yenilenme, beslenme ve korunma ihtiyacı duyarlar, çünkü bilgi kullanılmadıkça azalır. Yetenekler mevcut işleri bağlayan yapıştırıcı gibidir. Ayrıca yeni iş gelişimi için motor lokomotif görevini üstlenirler. (Prahalad ve Hamel, 1990 :5)

Bu anlamda temel yetenek işletmenin faaliyetlerini konumlandırıp yoğunlaştırdığı, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen, rekabet avantajı elde etmede üstünlük sağlayan değerler, varlıklar, bilgi, beceri, sistem, yöntem ve rutinlerin bütünüdür. İşletmelerin temel yetenekleri yönetim felsefelerinden, teknolojik birikimlerinden, organizasyonel rutinlerinden, temel süreçlerinden ve örgüt kültürlerinden meydana gelebilir.

Collis'e göre (1994 :143) örgütsel yetenekler, kaynak temelli yaklaşım çerçevesinden bakıldığında ve uygun şekilde tanımlandıklarında sürdürülebilir rekabet avantajı olma niteliğini karşılayabilirler.

Temel yetenekler bütünleştirilmiş ve organizasyonel öğrenme prosesleri tarafından koordine edilmiş; müşteriler için görülebilir değere sahip, rakiplerde bulunmayan, emsalsiz, zor taklit edilebilen, bir çok pazara potansiyel giriş sağlayabilen, teknolojilerin, süreçlerin ve bakış açılarının bütünü olarak değerlendirilebilir.

Bu kapsamda, temel yetenek farklı işletmeler, sektör ve iş alanları için farklı anlamlarda, farklı işlev ve yetenekler, imkan ve kabiliyetler olarak değerlendirilebilecek olmasına rağmen temelde, işletmeye önemli bir rekabet

üstünlüğü sağlayan, işletme için vazgeçilmez nitelikte olan üstün beceri ve kabiliyetlerdir.

Grant'e (1991: 120) göre yetenekler bir grup kaynağın beraber çalıştırılmasıyla ortaya çıkarılır. İşletmenin yetenekleri standart prosedürlerin sınıflandırılması ve kullanılması olarak değerlendirilebilir. Birçok işletme için en önemli yetenekler kendine özgü fonksiyonel kapasitelerin birbirine entegrasyonundan ortaya çıkanlardır. Yetenekler organizasyonel yeterlilik ve becerileri içerir ve süreçler ve iş rutinlerinin içerisine kök salmışlardır.

İşletmede temel yetenek üç alanda tespit edilebilir. Öncelikle; Temel yetenek farklı pazarlara giriş sağlar. Örnek olarak görüntü sistemlerindeki yetenek, hesap makineleri, minyatür TV setleri, laptop ve bilgisayarlar için monitör, otomotil gösterge paneli gibi farklı alanlara katılım imkanı sağlar. İkinci olarak temel yetenek müşteri memnuniyetinin ölçülebileceği en son ürünlere önemli derecede katkı yapmalıdır. Son olarak temel yeteneğin rakipler tarafından taklit edilmesi güç olmalıdır. Temel yetenek eğer şahsi teknoloji ve üretim becerilerinin kompleks bir biçimde harmanlanması ile oluşuyor ise taklit edilmesi zordur. Rakipler temel yeteneğin kazanımı için teknolojiyi elde edebilir ancak işletme içerisindeki koordinasyon ve öğrenme organizasyonunu tam olarak elde edemezler. (Prahalad ve Hamel, 1990 :7)

Prahalad ve Hamel (1990: 8) temel yeteneği kaybedilmesi konusunu ise 2 açıdan değerlendirmişlerdir. Birincisi temel yeteneğin kaybedilmesi sonucu ortaya çıkabilecek durumlar öncesinden sadece kısmen hesaplanabilir. İkincisi, temel yetenekler 10 yıl veya daha fazla bir süreçte sürekli gelişim ve artış yoluyla elde edildiklerinden, temel yeteneğe yatırım yapmayan işletmeler gelişen pazarlara nüfuz etmekte zorlanacaklardır.

2.1.3. Temel Yeteneğin Özellikleri

Temel yetenekler işletmelerin sahip olduğu bilgi ve becerilerden meydana gelmektedir. Geçmiş yıllarda işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek için pazarlama, üretim, finansman ve maliyet üzerine yoğunlaşmışlarken, günümüzde hızla gelişen küreselleşme kavramıyla birlikte etkin, esnek ve sürdürülebilir yeteneklerin elde edilmesi gaye haline gelmiştir. (Karakılıç, 2008)

Bir bilginin, becerinin veya yeteneğin temel yetenek olarak değerlendirilebilmesi için, genel olarak aşağıda belirtilen özellikleri taşıması gerektiğini vurgulamaktadır. (Aktaran : Koçel, 2014 : 447)

- İşletmenin kısa ve uzun dönem faaliyet göstermesi için temel sayılması
- Taklit edilmesi, kopyalanması zor olmalı
- Rakipler tarafından rahatlıkla farkedilmemeli
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez özelliklere sahip olmalı
- Belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden meydana gelen bir etkileşim olmalı
- Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin meydana getirilmesinde kullanılabilirliği
- İşletmenin küçülme, büyüme, stratejik ittifaklar oluşturma, farklı şebeke organizasyonlarına katılma, dış kaynakları kullanma gibi kararlar vermesinde rol oynamalıdır.

Prahalad (1993:45) Temel yeteneğin işletmelerin birçok teknolojiyi harmanlamasıyla meydana geldiğini belirtir. Bunun yanında temel yeteneğin 3 testin uygulanmasıyla test edilebileceğini vurgular.

1. Rekabetçi farklılığın sağlanması için önemli bir kaynak mı? İşletmeye özgü bir imza niteliği taşıyor mu? (Sony'nin minyatürleştirme, Apple'ın kullanıcı dostu olması gibi)
2. Sadece bir iş alanını mı kapsıyor? Birçok yeni ve mevcut iş alanlarını mı kapsıyor?
3. Rakipler için taklit edilmesi zor mu?

Bu kapsamda yeteneğin elde edilmesi sadece kaynakların bir arada ve uyumlu çalıştırılması kadar basit değildir. Yetenekler işgörenler arası ve işgörenlerin diğer kaynaklarla ilişkilerini, koordinasyonunu içeren birleşik süreçleri ve davranışları içerir. Bu şekilde bir etkileşimi en mükemmel hale getirmekte tekrar ile mümkün olur. (Grant, 1991 :122)

2.1.4. Temel Yeteneği Oluşturan Kaynaklar

İşletmelerin sahip oldukları kaynaklar vasıtasıyla temel yetenek elde edilebilmesi kaynak temelli yaklaşım kapsamında değerlendirilmektedir. Bu kapsamda kaynak temelli yaklaşım, işletmelerin uygulamalarına, stratejilerine ve performanslarına temel oluşturan kaynak, bilgi, beceri ve kabiliyetlerini birleştirerek rekabet üstünlüğü sağlamaları esasına dayanmaktadır. Bu nedenle mevcut yetenek ve kaynaklarını rakiplerinden daha etkili ve verimli kullanabilen ve bunları stratejik değerlere dönüştürebilecek işletmeler rekabet ortamında avantajlı pozisyon elde etmektedirler.

Barney (1991: 101) kaynakları; fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, örgütsel kaynaklar olarak 3 kategoriye ayırmıştır. Fiziksel kaynakları, işletmede kullanılan fiziksel teknoloji, sahip olunan teçhizat ve ekipman, coğrafi lokasyon, hammaddelere kolay ulaşım, insan kaynaklarını, eğitim, tecrübe, değerlendirme, akıl, ilişkiler ve yöneticiler ve işgörenlerin şahsi kavrayışları, organizasyonel kaynakları, işletmenin resmi raporlama yapısı, resmi ve gayriresmi planlama, kontrol ve koordine sistemleri

ve işletme içi, işletmeler arası ve çevresel faktörler ile resmi olmayan ilişkiler olarak tanımlamıştır.

Grant'e (1991 :123) göre işletmelerin kaynakları ve yeteneklerinin uzun vadeli rekabet avantajı elde etmede temel oluşturması 2 önemli unsura dayanır. Bunlar işletmenin strajesine yön veren içsel kaynaklar ve yetenekler ile işletmenin kar elde etmesini sağlayan temel kaynaklar ve yeteneklerdir.

Grant (1991) kaynaklar ve yetenekler arasındaki temel bir ayrım olduğunu belirtir. Kaynakları üretim sürecindeki girdilerdir. İşletmenin kendine özgü kaynaklarına ana ekipman, işgörenlerin yetenek ve becerileri, patenler, marka isimleri, finans vb. örnek olarak gösterilebilir. Ancak yalnız başlarına çok az kaynak verimlidir. Verimlilik kaynakların birlikte ve koordineli çalıştırılmasını gerektirir. Yetenek bir grup kaynağın bir aktivite veya görevi yerine getirmesidir.

2.1.4.1. Maddi Kaynaklar

Maddi kaynaklar, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için ihtiyaç duydukları gözle görülür elle tutulur tesis, donanım, bina, hammadde, makine, teçhizat, depo gibi fiziksel unsurları içermektedir.

2.1.4.2. Maddi Olmayan Kaynaklar

Maddi olmayan kaynaklar, beşeri ve örgütsel kaynaklar olarak sınıflandırılacak patent, marka, bilgi, know-how, şebeke, örgüt kültürü, itibar gibi unsurları içermektedir.

İşletmenin maddi olmayan kaynaklarının temeli entelektüel sermaye veya bilgi varlıklarıdır. Bunlar işgörenlerin beceri ve tecrübeleri içerisinde olduğu gibi süreçlerde, politikalarda ve bilgi depolarında bulunur.

Eren (2010:176) maddi olmayan varlıklardan bilgi varlıklarının, maddi varlıklar karşısında çok daha fazla öneme sahip olduğu hususuna vurgu yapmıştır.

Bu duruma örnek olarak da yazılım, web ve network sağlayıcısı firmalar verilebilir. Bu kapsamdaki firmaların entellektüel mülkiyet ve bilgi varlıklarının çıkarıldığında maddi varlıkların toplam şirket değerinin çok küçük bir kısmına tekabül edeceği görülebilir.

2.2. Örgütlerde Temel Yetenek Çeşitleri

Örgütlerde temel yetenek çeşitleri Yönetim Yeteneği, Satış-Pazarlama Yeteneği, AR-GE ve Yenilik Yeteneği ve Bilgi Teknolojileri Yeteneği başlıkları altında değerlendirilmiştir.

2.2.1. Yönetim Yeteneği

İşletmenin hedef ve amaçlarına ulaşılabilmesi ve görevini etkili bir biçimde yerine getirebilmesi maksadıyla yönetim fonksiyonları olan planlanma, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol ve geri besleme işlevlerinden mümkün olduğunca fayda sağlanması olarak tanımlanabilir. İşletmelerde etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesinde örgütü, amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olan tüm faaliyetlerin yürütülmesidir.

Ancak klasik yönetim uygulama ve işlemleri hızla değişen dünya ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmekte yetersiz kalabilmektedir. Değişen pazar ve rekabet koşullarına uyabilecek yönetim şekillerinin işletmeye adapte edilmesi, hiyerarşik basamakları azaltılmış, esnek ve yalın bir yönetim organizasyonunun kurulması yönetim yeteneğinin en önemli unsurudur.

2.2.2. Satış-Pazarlama Yeteneği

Pazarlama bir mal veya hizmeti uygun yerde, uygun zamanda, uygun kişiye, uygun yöntem ve uygun bedel karşılığı sunma olarak tanımlanabilir. Bu anlamda işletmeler açısından satış ve pazarlama üretilen ürün ve hizmetin en uygun biçimde müşteri ile buluşturulmasını ifade etmektedir.

Satış ve pazarlama faaliyetleri çerçevesinde işletmenin piyasadaki etkinliği, rakipleriyle rekabet edebilme durumu, sahip olduğu patent, lisans, marka sahipliği gibi varlıkları, etkili bir pazar analiz sistemine sahip olması, mal veya hizmetlerini etkili reklam, ambalajlama, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurma ile piyasa sürmesi ve satış sonrası destek hizmetleri ile de bu faaliyetlerini desteklemesi gibi fonksiyonlar satış ve pazarlama yeteneklerini etkilemektedir.

Bu çerçevede işletmenin yaşamını sürdürebilmesi, ortalamanın üstünde kar ve rakiplerine oranla rekabet avantajını elde edebilmesi için ürettiği ürün ve hizmetlerin satış ve pazarlaması büyük önem taşımaktadır.

2.2.3. Ar-Ge ve Yenilik Yeteneği

Yenilik yeteneği, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün, hizmet veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması, bu uygulama ve süreçlerinde gerçek anlamda taklit edilemeyen, kalıcı rekabet avantajı yaratmanın sırrı olan faktörleri içermesi olarak tanımlanabilir.

Prahalad'a göre (1993:43) inovasyon genel müdürün temel görevidir. İnovasyon süreçlerinin planlanabildiği ve yönetilebildiği proaktif bir yapı geliştirilmelidir.

Proaktif inovasyon oluşturmadaki yetenekler gelişen pazarlarda etkinliği artırır ve rekabet avantajı ve üstün finansal performans sergilenmesini sağlar. İnovasyon; yaratıcılığı, alışılmışın dışındakini ve problemler veya ihtiyaçlara yeni çözümleri aramayı ifade eder. (Richey vd, 2005)

İşletmeler hızla değişen koşullara kendilerini uydurabilme, pazarda oluşan ya da oluşacak fırsatları önceden görebilme, rekabet avantajı kazanabilme için araştırma geliştirme ve yenilik yeteneklerine sahip olmalıdırlar.

İnovasyon kendi sektöründe yeni olarak tabir edilebilecek fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin üretimi ve kabulüdür. Müşteriler için veya işletme için yeni olabilir. Yenilik katsayısına bağlı olarak devam eden bir faaliyetin sonunda veya çığır açan bir yenilik anlamında ortaya çıkabilirler. Burada devam eden bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkan yenilikler mevcut teknolojideki küçük değişimleri ifade ederken, çığır açan yenilikler, yeni, benzersiz, teknolojinin kalbinde yer alan ilerlemeler olarak değerlendirilebilir ve tüketiciyi yeni beklentilere ve tüketim alışkanlıklarına sevk eden davranışlar yaratabilir. (Zhou vd, 2005)

Peter Drucker'a göre (1985 : 193) çoğu inovasyon gerek işletme ve sektör içinde gerekse daha geniş sosyal ve düşünsel ortam içinde bilinçli ve amaçlı bir fırsat arayışı olmakla beraber başarılı inovasyonun temelini değişik bilgi türlerinin biraraya getirmek ya da kamuoyunun algısının temelinde yatan bir temanın farkına varmak veya hatalardan yeni içgörüler çıkarmak oluşturabilirdi. Önemli olan nereye bakabildiğini bilmektir. Drucker Ford Edsel örneğini vererek beklenmedik başarısızlığın inovasyon kaynağı olabileceğini vurgulmuştur. Bu örnekte Edsel Amerikan otomotiv tarihinde o ana kadar yapılmış en özenli tasarıma sahip olmasına rağmen büyük bir başarısızlık örneği olmuştur ancak Ford bu modeliyle beraber yeni bir akım ve pazar bölünmesi yaratabileceğini fark ederek bölünmenin artık gelir gruplarına göre değil *yaşam tarzlarına* göre şekillendiğini fark etmiştir. Ford'un bu durumdaki hamlesi ise şirkete yeni bir kimlik kazandıran ve onu sektörün lideri konumuna getiren Mustang modeli olmuştur.

2.2.4. Bilgi Teknolojileri Yeteneği

Günümüzde hızla bilgi toplumu ve bilgi endüstrisine dönüşen dünyada, bilgiye sahip olmak ve bilgiyi işletmenin hedef ve amaçları doğrultusunda kullanabilmek en büyük güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilginin teknolojik imkan ve kabiliyetlerle elde edilmesi, işlenmesi, dağıtılması, planlama, yürütme, karar ve destek faaliyet ve süreçlerinde işletme ve müşteri tarafından kullanılabilmesi işletmelerin en büyük hedeflerinden biri haline dönüşmüştür.

Bilgi teknolojileri (BT) yeteneği genel anlamda bilgisayar ve bilgi sistemleri araç ve gereçleri ile, haberleşme ve iletişim imkanlarının bütünleştirilmesinden oluşan telekomünikasyon sistemlerinin entegre hale getirilmesi ve birbiriyle ahenkli bir biçimde çalıştırılması sonucu, bilgiyi en hızlı şekilde elde etme, depolama, işleme, istenilen kişi veya birimlere sevk etme ve bu kapsamda değer ve fark yaratma anlayışı üzerine kuruludur.

İnternet, iletişim ve bilgisayar teknolojilerinin önüne geçilmez bir hızda değiştii ve geliştiği zamanımızda BT yetenekler veya imkan ve kabiliyetlerden uzak veya geride olarak işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi mümkün gözükmemektedir.

BT benzersiz iş yeteneklerini, işletmeleri birleştirmeyi, endüstrileri yeniden düzenlemeyi ve global rekabeti mümkün kılmayı bir manivela düzeneği gibi daha yukarı kaldırır. (Chan vd, 1997 : 125).

Eichorn'a göre (2004) BT yetenekler prosedürleri otomatikleştirmek, daha iyi bilgi desteği sağlamak ve tüm iş süreçlerini dönüştürmek için kullanılır. Bu yetenekler sadece donanımsal ve yazılımsal değil güvenilir fiziksel hizmetlerin ve işletme içi ve dışı kapsamlı elektronik ilişkinin sağlanması için gerekli teknik ve yönetsel bilgiyi de içerir. BT yetenekler araç, gereçlerin ötesindedir. Araştırma şirketlerince yapılan

çalışmalar fiziksel varlıkların BT yatırımlarının sadece %15'ini kapsadığını, bunun yanında geliştirme, yükleme, entegrasyon, yönetim ve desteğin geriye kalan %85'ini oluşturduğunu göstermektedirler. Veri ve sistem mimarisi çapraz fonksiyonel iş ihtiyaçlarına cevap vermelidir. BT mimarisi yatay veri modellerini , interaktif sistemleri ve entegre iletişimi içermelidir.

2.3. BT Yetenekleri

BT yeteneklerin detaylı olarak açıklandığı bu bölümde BT yeteneği kavramı ve tanımı yapılmış, BT yeteneklerin örgütlerdeki kullanım ve uygulama yerleri ile BT yeteneklerin örgütler için önemine değinilmiştir.

2.3.1. BT Yeteneği Kavramı ve Tanımı

Bilginin toplanması, işlenmesi, depolanması, ağlar aracılığıyla bir yerden bir yere iletilmesi ve kullanıcıların hizmetine sunulması faaliyetlerinde yararlanan, iletişim, yazılımsal ve donanımsal bilgisayar teknolojilerini kapsayan bütün teknolojiler “Bilgi Teknolojisi” (BT) olarak adlandırılabilir. BT dahilinde işletmelere, departmanlara, bölümlere bilgi sağlama, aktarma, depolama için kullanılan tüm araçlar, uygulama ve hizmetler bir bütün olarak değerlendirilmelidir.

King vd.'ne göre (1989 : 88) BT oldukça iyi tanımlanmış ve sayısal, bellek kapasitesi, aktarım hızı, işlem kapasitesi vb. anlamlarda ölçülebilen bilgisayar temelli sistemlerin oluşturduğu bir kaynaktır. BT hem bilgi sistemleri mimarisini oluşturan donanımsal materyali hem de onunla beraber bir bütün halinde çalışabilecek yazılım sistemlerini içerir. BT teknoloji üretme ile aynı anlam ve doğrultuda düşünülebilir, ekipman ve yardımcı materyaller temel materyalleri dönüştürerek ve birleştirerek, süreçte yeni bir değer ekleyerek yeni bir ürüne dönüştürürler.

BT'yi sadece bilgisayar destek sistemi açısından inceleyecek olur isek, bu yetenek donanımsal boyutta mikro elektronik cihaz ve aygıtlar, yazılımsal boyutta ise programlanmış komutlar, kodlar ve uygulamaların yoğun bir biçimde kullanılmasını sağlayan bir çeşit kabiliyet, yeterlilik olarak tanımlanabilir. Bu anlamda BT genel itibariyle; hızlı, hassas, depolama imkanı sunan, kapasitesi geliştirilebilen, esnek, tekrar programlanabilir, yeniden dizayn edilebilir, otomatik işlem yapma özelliğine sahip sistemlerdir. Ancak BT'yi sadece bu çerçevede bilgisayar ürünü olan bir kabiliyet olarak değerlendirmek onun anlam, kapsam ve önemini açıklamakta yetersiz kalacaktır.

Bu kapsamda maddi olmayan BT kaynakları temel olarak know-how, örgüt kültürü, şirket itibarı, çevresel oryantasyon olarak değerlendirilebilir. Genel olarak maddi olmayan kaynaklar işletmeye özgü, taklit edilmesi zor ve organizasyonun sosyal yapı ve tarihi içerisine gömülmüş değerlerdir. Maddi olmayan kaynaklar bir işletmenin BT yeteneği anlamında değerlendirildiğinde müşteri hizmetleri, geliştirilmiş ürün kalitesi, geliştirilmiş piyasa duyarlılığı, sinerji ve BT sistemlerin geliştirilmesinde daha koordineli müşteri ve ortaklık etkileşimi olarak ortaya çıkabilir.

Bharadwaj (2000: 172) BT yeteneği BT temelli kaynaklar (esnek BT organizasyon yapısı, insan kaynağı, bilgi ve sinerji gibi fiziksel olmayan BT kaynaklar) ile diğer kaynaklar ve yeteneklerin bir birleşimi olarak tanımlamıştır. Ona göre BT yetenek değerlidir, nadir bulunur, kopyalanması güçtür ve yerine farklı bir unsur konulamaz. Bir işletme tarafından sahip olunan BT yeteneğin gücü ve onun rekabet avantajı ve performans yaratmadaki etkisini belirler.

Yetenekleri örgütsel rutinler olarak ele aldığımızda BT yetenekleri BT süreçlerinin kalitesi ve kendine özgülüğü olarak değerlendirebiliriz. Benzer bir yaklaşım Gold vd (2001) tarafından da yapılmış, bilgi yönetimi kapasitesi bilgi yönetimi süreci ve altyapısı olarak tanımlanmıştır.

“Bilgi teknolojileri, bilgi toplumlarının, işletme örgütlenmelerinin gelişmesinde ve bugünkü durumunu almasında önemli etkilerde bulunmuştur. Bilgisayar teknolojisinin telekomünikasyon ile bütünleştirilmesi hem örgüt içi hem de örgütler arası iletişimde önemli değişikliklere neden olmuştur. Bilgi teknolojisini kullanan bir çok işletme coğrafi olarak nerede konumlandıkları önemli olmaksızın, ağlar aracılığı ile birbirlerine bağlı görev yapabilmekte ve işletmeler kendilerine gereken her türlü bilgiye hızlı ve kolayca ulaşabilmektedir.” (Düşükcan ve Kaya, 2003: 33)

BT yeteneği üç önemli BT kaynağın dikkatlice yönetilmesinden oluşur. Bunlar; yüksek yetenekli insan kaynağı, esnek teknoloji altyapısı ve BT ile iş yönetimi arasındaki güçlü ilişkidir. Bu kaynakların kalitesi BT planlaması, dağıtımı ve destek süreçlerindeki kaliteyi belirler. Bu süreçlerin kalitesi de işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirmede BT’yi çıkarlarına uygun olarak kullanabilmesini sağlar.(Ross vd, 1996 : 31)

Efektif bir BT yeteneğini elde eden ve uygulayan işletmeler aşağıdaki 4 alana nüfuz etmişlerdir. (Chatterjee vd, 2001)

1. BT hizmetlerini düşük maliyette ve yüksek kalitede sağlama
2. Güvenilir, ölçülebilir, uygulanabilir, paylaşılabilir, teknoloji platformu, veri platformu, iş platformunu destekleyebilecek bir BT mimarisi dizayn ve inşa etme
3. Teknoloji sağlayıcıları, yüklenicileri, iş stratejistleri, taktisyenleri arasında BT bazlı çözümlerin planlanabileceği, yaratılabileceği ve uygulanabileceği bir web ilişkileri platformu oluşturma
4. Teknoloji ve iş stratejilerini birbirine adapte ederek BT olanaklarının gelecekteki iş yönünü işletmeye bilgilendirmesi ve BT stratejilerinin hem gelecekteki iş fırsatlarını hem de günümüzdeki iş stratejilerini sahiplenmesini sağlama

Bu çerçevede BT bir işletme içerisindeki iş süreçlerini ve aktivitelerini yeniden dizayn ederek üstün ürün ve servis destek kalitesi sağlayabilir ve finansal ve iş performansının artmasına bu kapsamda da işletmenin esneklik, etki ve verimliliğinin artmasına yardımcı olabilir. Bunun yanında üstün BT yeteneğine sahip olan şirketler maliyetlerini düşürmede, daha geniş iletişim ağları kurmada ve müşteri ve ortakları ile stratejik bağlantıları kurmada rakiplerine üstünlük sağlayabilirler.

Yetenekler işletmelerin girdileri çıktıya dönüştürdükleri verimli sosyal kompleks rutinlerdir. (Collis, 1994 : 145) BT yetenekler BT departmanı tarafından işletmenin bütününe verilen rutin hizmetlerdir. Tavakolian'a göre (1989) BT yetenekler temel yetenek perspektifinden değerlendirildiğinde planlama, sistem geliştirme, BT desteği, BT operasyonlar bir adım öne çıkar.

Bu kapsamda BT, işletmenin yaşamını sürdürebilmek, kar edebilmek ve stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu verileri depolayan, verileri işleyerek bilgiye dönüştürebilen, bu bilgileri gerekli makam ve kişilere dağıtabilen ve karar alma süreçlerine yardımcı olan bilgisayar destekli bilgi ve iletişim sistemleri olarak tanımlanabilir.

2.3.2. BT Yeteneklerin Örgütlerdeki Yeri

İşletmeler tarafından veriyi, enformasyonu ve bilgiyi elde etmenin, değerlendirmenin, kıymetlendirmenin ve sonuçlarını etkin yöneterek doğru kullanmanın rekabet avantajı sağlamada gitgide artan önemi bir çok araştırmacı ve yönetici tarafından kabul edilmektedir.

Bilgi yönetiminin organizasyonun tümünü kapsayan bir pozisyonda olması gerekir. Bu sistem yalnızca belirli bir faaliyet veya bölümler arasında kurulur ise sistemin bütününe işlemez duruma getirir. Bu kapsamda bilgi, işletme değer zincirinin en önemli faktörüdür. (Sabuncuoğlu, 2011)

BT işletme içerisinde operasyonel ve iş yönetimi süreçlerinin geliştirilmesinde ve yeni ürünlerin ve hizmetlerin ortaya çıkarılmasında, kolaylaştırılmasında ve bunlara imkan sağlayıcı faaliyetlerin yaratılmasında gitgide daha önemli bir rol oynar hale gelmiştir. BT'nin planlama, kazanım, yürütme gibi yönetim organlarına başarılı bir biçimde entegre edilmesi, işletmenin etkinliğini artırır. (Boynton vd, 1994 : 300)

Kaynaklar yeteneklerin geliştirilebilmesi için hammaddelerdir. BT kaynakları ile yetenekleri arasında doğrudan pozitif bir bağlantı mevcuttur. (Ravichandran ve Lertwongsatien, 2005: 242)

Örgütsel etkinliğin sağlanması için örgüt içindeki BT entegrasyonu oldukça önemlidir. BT entegrasyonu örgütsel yapıdaki işgörenleri, araç, gereç, aletleri ve organizasyon içi iletişimi, sürekli ve koordineli olarak birbiri ile ilişkilendirerek bilgi ve teknoloji varlıklarının değerini artırmayı bununla beraber de etkili iş süreçleri kurma ve rekabetçi avantajı elde etmeyi gerektirir. Konu ile ilgili yapılan birçok çalışmada entegrasyon seviyesi ile işletmenin performansı ve karlılığı arasında doğrudan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Günümüz modern iş hayatında iş ve teknoloji o kadar iç içe geçmiştirki herhangi bir işletmenin üst derece karmaşıklık düzeyinde BT olmadan yönetilmesi imkansızdır. (Eichorn, 2004)

Birçok belirsizlik yetersiz bilgi akışına bağlı olarak bilginin yanlış olması, doğru zamanda değerlendirilmemesi ve yanlış yönetimi sonucu ortaya çıkar. (Byrd ve Davidson, 2003 : 244) Chen vd (2000) ekonomik krizlerde işletmelerin üstün performanslarını devam ettirmede zorluklar yaşadığı birçok firmanın zarar ve kayıp açıkladığı pozisyonlar ile ilgili çalışmalarında; BT yeteneklerinin sürdürülmesinin işletmelerin zarar ve kötü gidişin üstesinden gelmesinde fayda sağladığını tespit etmişlerdir.

BT'nin işletmelerin faaliyetlerine uygulamaları iş operasyonlarını değiştiren yeni fırsatlar ve rekabetler ortaya çıkarmış ve birçok başarılı işletme BT'yi müşteri ve ortaklarıyla ortak platformlarda kullanarak verimliliğini ve hizmet kalitesini artırmıştır. Bu kapsamda da BT'nin işletmelerdeki uygulamaları değişken taleplere daha hızlı reaksiyon verilebilmesini ve kaynakların belirsizliğe daha verimli biçimde hazır bulundurulabilmesini mümkün kılmıştır. (Daoud vd, 2015)

BT literatüründe, BT hizmetleri genel olarak BT personelinden müşterilere dolaylı yoldan sunulan hizmetler olarak tanımlanmaktadır. (Kettinger ve Lee, 2005) İnternetin gün geçtikçe iş dünyasında daha fazla kullanılan bir platform olması nedeniyle de BT yazılımsal olarak bir hizmet ve çalışanla iletişim kurmadan işlerin yürütülebileceği çevrimiçi self-servis hizmet olarak değerlendirilmektedir. (Tate ve Evermann, 2010)

BT departmanları uzun yıllar hizmet sağlayıcıları olarak kabul görmüş ve hizmet kalitesinin artırılması hedeflenen bir unsur olmuştur. Günümüzde BT'nin birçok iş alanı ve sürecin içerisine baştan sona kadar nüfuz etmiş olması nedeniyle BT departmanı çalışanları müşterilerine sundukları hizmeti daha iyi tanımlamanın, ölçmenin ve geliştirmenin yollarını aramaktadırlar. (Jia ve Reich, 2013 :51)

BT maliyet düşürme, yönetim desteği, stratejik planlama ve rekabetçi yatırımlar kapsamındaki uygulamaları ile kullanılır. Bu kapsamda maliyet düşürme uygulamaları iş aktivitelerinin maliyetlerini düşürür, yönetim desteği uygulamaları yöneticilere izleme, kontrol ve iş aktivitelerini dizayn etme olanağı sağlar, rekabetçi yatırım uygulamaları küresel rekabet ortamında rekabet avantajı sağlamayı kolaylaştırır. (Boynton vd, 1994 : 300)

BT'ye yapılan yatırımlar işletme performansını artırmak için yeterli değildir, çünkü yatırımlar yanlış alanlara yapılmış olabilir. Bu yüzden yatırımlar BT uygulamaları ve altyapısına varlık olarak dönüştürülmeli, uygun biçimde kullanıma sokularak işletme için değer yaratmalıdır. Uygun kullanımdan BT'nin ürün ve

hizmetlerin, iş süreçlerinin, karar mekanizmasının ve dinamik örgütsel yapının içine nüfuz ederek firma performansına olumlu anlamda etki yaratması kast edilmektedir. (Ravichandran ve Lertwongsatien, 2005: 240)

BT yetenekleri, maliyetleri düşürme veya farklılaştırmaya katkı sağlama yoluyla rekabet güçlerini değiştirerek işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir rol üstlenmektedir. (Günsel, 2016 : 328)

BT stratejilerinin işletmenin hedefleri doğrultusunda oluşturulması parlak bir işletme performansı elde edilmesinde, rekabetçi avantaj sağlanmasında, organizasyonel büyümenin gerçekleştirilmesinde ve BT'ye olan güvenin artmasında etkilidir. (Naidu ve Pretorius, 2014)

BT becerilerinin spesifik iş pratiklerine uygulanması zaman içerisinde bilgi asimilasyonunu gerektirir. Teknik ve işle ilgili beceriler zaman içerisinde uygulama ile beraber gelişir. Günümüz dinamik ve rekabetçi iş ortamında, işletmeler öğrenmenin kaynakları ve yetenekleri üzerinde pozitif bir etki yaratacağını değerlendirdiklerinden öğrenme kavramına önem vermektedirler. Burada öğrenme kavramı bir işletmenin problem çözme yeteneği ve bireysel ve organizasyonel düzeyde performansının geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Günümüz rekabetçi ortamında rekabet avantajı elde etmede önemli bir yol da rakiplerden önce ve daha iyi öğrenme ve uygulamadır. (Bhatt ve Grover, 2005)

Donanımsal ve yazılımsal varlıkları birbiriyle ilişkilendirerek sofistike bir BT yapısı kurmak taklit edilebilirliğin önüne geçer, çünkü böyle bir yapıyı kurmak firma öncelikleri ve ihtiyaçları ile uyumlu teknolojik bileşenleri dikkatli bir biçimde bir araya getirmeyi gerektirir. Özel yapıya ek olarak eğitilmiş insan kaynakları, BT departmanı ile kullanıcı departmanları arasındaki ilişkiler ve BT yönetsel bilgisi değerli varlıklardır. (Duncan, 1995:48)

Bununla beraber BT departmanının BT'yi elde etme, yayma ve kıymetlendirme alanlarında iş stratejileri arayışı işletme performansına olumlu yönde etki etmektedir. (Ross vd, 1996)

BT'nin temel yetenekler kapsamında işletmeleri geliştirmesi teknolojik kaynakların ne şekilde kullandığı ve organizasyonun stratejik yatırımlarının nasıl yapıldığı ile doğrudan önemlidir. Bilgi sistemleri planlaması işletmenin iş önceliklerini belirlemesinde önemli bir süreçtir. Bu anlamda BT ve iş süreçlerinin sinerjik olarak çalıştırılması, işletme içi stratejik BT uygulamalarının tanımlanma ve geliştirilmesini bir üst düzeye çıkarır.

İşletmeler BT'nin kaynaklarına yapılacak stratejik seçimlere ek olarak, başarılı teknoloji çözümleri üretmeli ve temel yeteneklerini geliştirebilmek için bu çözümlerden efektif olarak yararlanmalıdırlar.

Genel olarak bir işletme BT kaynaklarını maliyet liderliği, ürün farklılaştırma, stratejik ortaklık stratejileri, farklılaştırma stratejileri, dikey entegrasyon stratejileri gibi geniş çeşitlilikte stratejileri uygulamada kullanabilir. Eğer bu kaynaklar rakip işletmeler arasında heterojen bir biçimde dağılmışsa ve eğer bu kaynaklara sahip olmayan işletmeler onların kazanımı, geliştirilmesi ve kullanımı için maliyetli stratejiler yürütüyorsa, bu durum bu kaynakları hali hazırda kullanan işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar. (Mata vd, 1995 : 492)

2.3.3. BT Yeteneklerin Örgütler İçin Önemi

BT işletmelere sunduğu olanaklar ve kabiliyetler ile maliyetleri düşürmek ve mevcut ürün ve hizmet alanına yenilerin dahil edilmesi suretiyle yeni imkanlar sunmak noktasında işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında anahtar bir role sahiptir.

Efektif BT yönetimi stratejik iş süreçlerinin uygulanması için önemli bir yetenektir. İletişim ve bilginin gitgide daha önemli iş araçları haline gelmesiyle, hızlı, maliyet avantajlı yeni stratejileri destekleme kabiliyetinin ve değişen müşteri ihtiyaçlarını öngörme ve reaksiyon verme becerisinin önemi artırmıştır. İşletmeler genellikle aynı yazılım programlarını alırlar ancak bazı işletmeler ondan önemli BT değeri yaratırken bazıları yaratamaz. Aradaki fark taklit edilemez bir yönetsel mekanizmayı meydana getirmede yatar. Bu varlıklar sürekli olarak BT'nin stratejik uygulamalarına odaklanıldığında ve bu uygulamaları hızlı ve maliyet avantajı sağlayacak şekilde dağıtıldığında ve desteklendiğinde sürdürülebilir rekabet avantajı yaratırlar. (Ross vd, 1996)

Tavakolian (1989) tarafından bilgisayar parçaları endüstrisinde iş yapan 52 büyük işletmenin BT yapısı ve stratejik rekabetçiliği incelendiğinde rekabet avantajı elde etmenin işletmenin BT organizasyonu ile güçlü bağlantıları olduğu tespit edilmiştir.

Günsel (2016) tarafından BT altyapısı ve kaynaklarının günümüz dinamik ve rekabetçi iş ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri açısından temel bir rekabet avantajı oluşturup oluşturmadığının analiz edildiği çalışmada BT yeteneklerin firma performansına hem nitel hemde nicel açıdan olumlu yönde net bir biçimde etki ettiği ortaya çıkarılmıştır.

“İşletmelerin, gerek bireysel gerekse ekip olarak örgüt içindeki, inanç, tutum ve davranışlarını örgütün amaçlarıyla uyumlaştırmak ve hedeflenen performansı yakalamak için iletişimden yararlanmak zorunda olmaları nedeniyle, çok yönlü ve çevresel ilişkilere yönelik sürekli, bilimsel ve sistematik bir iletişim sistemi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Çünkü örgütsel başarı, sistemli bir iletişime gereksinim duymaktadır. Günümüzde ise örgütlerin ihtiyacı olan bilgiyi ve iletişimi bilgi sistemleri sağlamaktadır.” (Zehir ve Acar, 2005 :22)

Sabuncuoğlu'na göre (2011) bilgi günümüzde önemli bir sermayedir. Eğer bir işletme bilgiyi oluşturan güçlü sistemlere sahip olmaz ise rekabet ortamında dezavantajlı duruma düşer. Bu kapsamda veri, bilgi ve değerleme sistemleri işletmeler için oldukça önemlidir.

Etkin bir bilgi sisteminin şirket stratejisi ve organizasyonel başarı üzerinde büyük etkisi olduğu kesindir. Organizasyonların bilgi sistemlerinden bekledikleri yararlar şöyle sıralanabilir (Aktaran: Sabuncuoğlu, 2011: 341)

- Daha iyi güvenlik
- Daha iyi hizmet
- Rekabet avantajları
- Daha az hata
- Daha yüksek doğruluk
- Daha yüksek ürün kalitesi
- Daha çok iletişim
- Artan etkinlik
- Artan verimlilik
- Daha etkin yönetim
- Daha çok fırsat
- Azalan alışan ihtiyaçları
- Azalan maliyetler
- Finansal kararlarda daha üstün başarılar
- Operasyonlar üzerinde daha başarılı denetim
- Daha başarılı yönetsel karar alım

Yine BT yeteneklerin örgütlere sağladığı avantajlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir: (Aktaran : Eren, 2010)

- Maliyetleri düşürmek veya farklılaşma sağlamak

- Üretim faktörlerinin verimliliğini artırmak
- Uzman personelin yeteneklerinden daha iyi yararlanma
- Teknolojik yeniliklerin taklit edilmesinin hem maliyetli hem de uzman personele ihtiyaç duyulan bir süreç olması nedeniyle taklit edilme zorluğu yaratmaktadır.

BT örgütsel talimatların elde tutulması, güncelleştirilmesi ve erişimini kolaylaştırarak bilgi entegrasyonu ve uygulamalarını geliştirir. Örnek olarak birçok işletme kendisine ait intranetlerde işe yönelik olan standartları, poliçeleri, kılavuzları muhafaza eder ve ulaşımını sağlar. Bu durumda değişikliklerin uygulanması hızını artırır. Bununla beraber birbirinden bağımsız departman ve üniteler diğer departman, ünitelerin tecrübe ettiği uygulamaları hızlı bir öğrenim çevriminde takip edebilirler. Ayrıca kişisel sosyal networklerin geliştirilmesi, örgütsel hafızanın artırılması ile örgütsel bilginin zaman ve mekan içerisinde uygulanmasına olanak sağlanır. (Alavi ve Leidner, 2001: 122)

BT'nin işletmelere rekabetçi avantaj sağlama potansiyeli akademisyenlerin başlıca ilgi alanıdır. Bu ilgi birçok çalışmada BT'nin stratejik değerini ölçme ve onun firma performansına etkisi değerlendirme olarak ortaya çıkmaktadır. Bir anlamda BT'ye olan ilgi işletmelerin ona yaptığı önemli yatırımlardan ve BT'nin birçok işletmedeki stratejik düşünceye yaptığı katkıdan kaynaklanır. (Ravichandran ve Lertwongsatien, 2005: 238)

BT örgütsel rutinleri kodlayarak ve otomasyonunu gerçekleştirerek bilgi entegrasyonu ve aplikasyonu hızını geliştirir. İş akış otomasyon sistemleri iletişim ve koordinasyon ihtiyacını azaltarak örgütsel rutinlerin daha verimli hale getirilmesini sağlayan BT aplikasyonlarıdır. BT işletmelere daha geniş ve derin bir bilgi üretimi, depolama, transfer ve uygulama alanı sağlar. (Alavi ve Leidner, 2001: 122)

Eren'e göre (2010 :215) işletmeler iş süreçlerindeki otomasyonu artırarak ve insan gücü gibi dolaylı maliyetleri azaltarak bilgi sistemlerini rekabet avantajı oluşturmada önemli bir kabiliyet olarak kullanabilmektedirler.

Rekabet avantajı Kathuria tarafından (2000) genel olarak maliyet, esneklik, kalite ve ulaştırma açısından değerlendirilmiştir. Rekabet avantajı maliyetleri düşürmek veya ürün ve hizmetleri farklılaştırmak yoluyla kazanılabilir, bu anlamda da BT rekabetçi bir unsur olarak maliyetlerin düşürülmesi ve ürün ve hizmetlerin farklılaştırılmasına katkı sağlayabilir. Bir işletmenin yetenekleri onun etki ve verimliliğini artırmasındaki stratejileri uygulamasını sağlamalıdır.

Temel yetenekler, işletmelerin pazar payı elde etmede önemli bir kaynağıdır. İşletmeler sınırlı BT kaynağına sahiptir ve bu yüzden bu kaynakları nasıl kullanacaklarına dair kararlar verirler. BT'nin işletme için kritik gördüğü alanlara rakiplerinkinden farklı olarak entegre edilmesi işletme için verimli sonuçlar ortaya çıkarabilir. BT'nin temel yetenek alanlarına entegre edilmesi onu işletmeler tarafından taklit edilemez yapar ve rekabet avantajı kazanılmasını sağlar. Bu yüzden birçok anlamda eşit/aynı seviyede olan işletmeler arasında BT'ye verilen önem ve BT kapsamında temel yeteneklere odaklanılması, bu alanda yeterli özeni göstermeyen işletmelerin önüne geçilmesini sağlar. (Ravichandran ve Lertwongsatien, 2005 :243)

Günümüz BT tabanlı iş süreçlerinin yeniden tanımlanması, müşteri memnuniyeti, örgütsel öğrenme ve örgütsel değişim gibi stratejik girişimler BT yeteneği işletme amaçlarını gerçekleştirmede oldukça değerli kılar. Bununla beraber BT kaynakları ve onu oluşturan diğer elementler rakipler tarafından taklit edilmesi zor kaynaklardır. Bu yüzden BT yeteneği işletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı elde etmesi için önemli bir potansiyele sahiptir. (Ross vd, 1996)

İlgili yazındaki saha çalışmaları BT'nin daha iyi yerleştiği işletmelerin, BT'yi stratejik hedefleri için daha iyi kullandığını, BT kaynakları ve yetenekleri pazar pozisyonu yaratmada düzenlediklerini ve işletme için en kritik alanlarda BT

faaliyetlerine odaklandıklarını ortaya çıkarmıştır. (Ravichandran ve Lertwongsatien, 2005)

BT yeteneği BT kaynakları ve kabiliyetlerinin organizasyonel temelidir ve işletmenin BT tabanlı inovasyonlar yoluyla kullanılabilir BT kaynaklarını, BT varlık ve hizmetlerini stratejik uygulamalara dönüştürme çevikliğini tanımlar. Bu kapsamda BT işletmelerin daha rekabetçi hamlelerde bulunabilmesi ve kopyanamaz bir hamle zenginliğine sahip olması açısından kritik bir ivmelendiricidir. (Sambamurthy vd, 2003: 244)

BT fonksiyonları yeterli olmayan işletmeler işletmenin temel yeteneklerini geliştirmeyi hedef alan inovatif projeler başlatmakta ve sürdürmekte veya sade iş operasyonları için güvenilir bilgi işlem desteği sunmakta zorlanabilirler. (Ravichandran ve Lertwongsatien, 2005 :245)

Bilgisayarlar veya bilgi sistemleri ile ilgili diğer makineler fiziksel teknolojinin bir parçası olmakla beraber piyasadan temin edilebilir, taklit edilebilir, ikame edilebilir ve bu yüzden tek başlarına sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesini sağlayamazlar. Bunun yanında işletmenin resmi ve gayri resmi karar destek sistemi içerisine gömülü bir bilgi işletme sistemi rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahip olabilir. Bu şekilde yönetici-bilgisayar arayüzünü az sayıda işletme kurabilmiş ve bu tarz bilgi işlemci sistemlerine nadir rastlanır. Bu aynı zamanda sosyal kompleks bir sistemdir ve taklit edilmesi güçtür. (Barney, 1991 :110)

Sambamurthy vd. (2003) BT yatırımlarının ve yeteneklerinin işletme performansını 3 önemli örgütsel yetenek (çeviklik, dijital opsiyonlar, girişimci tetiklilik) ve stratejik süreçler (yetenek yaratıcılığı, girişimci hamleler, evrimsel adaptasyon) kanalıyla etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca bu dinamik yetenekler ve stratejik süreçlerin işletme performansını atırmadaki rekabetçi hamlelerin kalitesini etkilediğini de belirtmişlerdir. Bunlar işletme performansına etki eden rekabetçi

hamlelerdir. Bu kapsamda da bir dijital opsiyon yaratıcısı olarak BT'nin önemli ve yeniden tanımlanmış rolüne dikkat çekmişlerdir.

Bu anlamda BT yeteneklerin örgütler için önemi kapsamında çeviklik ve dijital opsiyonlar konularını aşağıdaki biçimde daha derin irdeleyebiliriz.

Çevik işletmeler sürekli olarak fırsatları sezerler ve fırsatları ele geçirmek için gerekli bilgi ve varlıkları edinirler. Çeviklik; işletmenin değer yaratan ve inovasyonlar yoluyla rekabetçi performans sağlayan ürün, hizmet ve market kazanımlarını sürekli olarak geliştirmesi ve yeniden tanımlaması başarısı altında yatar. İletişim ve mevcut teknolojiler işletmelere çevikliğini geliştirmesi için önemli fırsatlar sunar. İşletmeler BT'ye iş stratejilerinin, müşteri ilişkilerinin, girişim şebekelerinin geliştirilmesi için Web hizmetleri, veri deposu, müşteri ilişkileri yönetimi, tedarik zinciri yönetimi teknolojileri gibi önemli yatırımlar yaparlar. Özellikle dijitalleşmenin ayırıcı etkisi, bilgi ve fiziksel değer zincirlerinin yayılması, örgütsel yapının müşteri ilişkileri, üretim, tedarik, tedarik zinciri yapımı BT'nin çeviklik anlamında rekabetçi hamlelere imkan sağlamasına yol açtı. BT'nin stratejik bir farklılaştırıcı olarak ortaya çıkması ile, BT varlıkları ve kaynaklarının işletme performansı üzerine etkilerini kavrama çalışmaları da artmıştır. (Sambamurthy vd, 2003: 238)

BT'nin çeviklik ve sürdürülebilir iş varlığı kapsamındaki değeri genel olarak onun iş stratejileri, organizasyonel dizaynlar, yapılar ve yetenekler ile olan entegrasyonu ve tamamlayıcı ilişkilerinden ortaya çıkar ve BT aşağıda belirtilen sebeplerden dolayı çevikliğe olanak sağlar. (Sambamurthy vd, 2003: 243) ;

- Bilgi menkullerinin insanlar tarafından geliştirilen entelektüel sermayeler olması nedeniyle maliyetlerinin fabrika, teçhizat gibi fiziksel malzemelerden daha yüksek olması
- Marjinal maliyetlerin yeni teknolojiler ortaya çıktıkça hızla düşerek sıfıra yaklaşması

- Koordinasyon maliyetlerinin oldukça düşerek sadece ürün arama ve karşılaştırma değil aynı zamanda dijital ürünleri birleştirerek yeni değerler yaratmaya imkan sağlaması
- Network'ün işletmelerin müşteri tabanını giderek artırması

Dijitalleşmenin organizasyon içerisinde ve ağ şebekeleri vasıtasıyla organizasyonlar arası gitgide yayılmasıyla beraber işletmenin rekabetçi hamleleri üzerindeki etkisi görülür hale gelmiştir. İşletmeler değer zincirlerini ve organizasyonel ilişkilerini bilgi, fiziksel varlıklar ve hizmetlerini entegre yapılar olarak bir araya toplayarak kurmuşlardır. Bu bilgi kaynaklı ürün ve hizmetlere sadece yeni opsiyonlar kazandırılmasını sağlamaz, aynı zamanda iş süreçlerinin ve işletmeler arası ilişkilerin tekrar gözden geçirilmesine imkan verir. Bu sayede işletmeler bilgi varlıkları zincirlerini rekabet ortamında ön plana çıkarır ve genel olarak bu konsept BT'nin işletmeye çeviklik kazandırmadaki rolünü ifade eder. İşletmeler BT'yi anahtar süreçler, bilgi ve ilişkilerle entegre ederek müşteri ilişkilerinde, üretimde, satın alma ve tedarik zinciri ve diğer temel aktivitelerde inovasyonları desteklerler. Süreçler ve bilginin dijital platformlarda bilgi temelli değer önerilerini değiştirerek, ortaklarla değer zincirlerini geliştirmede ve rakiplerin onları taklit etmesini önlemede iş birliği yaparak ve gelişen pazarlarda faaliyet göstererek değişen ihtiyaçlara daha çabuk uyum sağlamasına imkan verirler. (Sambamurthy vd, 2003: 243)

Dijital seçenekler BT kanalıyla icra edilen dijital iş süreçleri girişimleri ve bilgi sistemleri kabiliyetlerdir. BT örgütsel süreçleri ve bilgi sistemlerini güçlendirir. Bu yüzden dijital süreçler otomasyon, enformasyon ve müşteri kapma, sipariş tamamlama, tedarik zinciri, ürün inovasyonu, üretim ve bilgi akışını sağlayan, BT vasıtasıyla gerçekleştirilen organizasyon içi ve organizasyonlar arası iş süreçlerdir. (Davenport, 1993)

Dijital bilgi sermayesi işletme personelinin tecrübe ve bakış açılarını paylaşarak bilgi ürettikleri BT temelli bilgi sistemlerinin etkileşimindeki depodur. Bu yüzden

dijital süreçler ve bilgi sermayesi zenginlik ve erişebilirlik olarak değerlendirilebilir. (Evans ve Wurster, 2000)

Dijital süreçler bir işletmenin genel, birleşik ve birbirine bağlı BT tabanlı süreçlerini ifade eder ve depolama, manipülasyon ve birleştirme gibi imkanları sağlayan modüller iş süreçlerinin ortaya çıkmasını sağlar. Bu süreçlere elektronik arayüzler vasıtasıyla her yerden ulaşılabilir. Dijital süreçlerin zenginliği iş süreçlerinde toplanan bilginin kalitesini, bu bilginin diğer süreçlere ve sistemlere olan etkisini, bilginin süreçlere adaptasyonunu ve süreçlerin yeniden dizayn edilmesindeki kabiliyetleri ifade eder. (Sambamurthy vd, 2003: 247)

Dijital süreç zenginliği interaktivite, yaratıcılık, akış ve ilginin karar modelleme ve analitik süreçleme gibi uygun bilgi teknolojilerinin süreçlere entegre edilmesiyle yaratılır. (Evans ve Wurster, 2000)

BT işletmenin bilgi tabanlı bakış açında önemli bir rol oynayabilir. İnternet, intranet, harici net, web tarayıcılar, veri depoları, yazılım acentaları gibi ileri bilgi teknolojileri işletme içi ve işletmeler arası geniş kapsamlı bilgi yönetimini sistemize etmede, geliştirmede, hızlandırmada kullanılabilir. (Alavi ve Leidner, 2001: 108)

Dijital bilgi erişimi bir işletmenin bilgi tabanı, ağ şebekelerindeki kodlanmış bilgi kapsamlılığını ve ulaşılabilirliğini ve işletmenin bireyleri arasındaki bilgi paylaşımı ve transferini sağlayan sistemlerin geliştirilmesini ifade eder. (Grover ve Davenport, 2001: 7)

Alavi ve Leidner (2001 :114) BT'nin örgütsel bilgi yönetimi girişimleri için 3 temel uygulamayı aşağıdaki şekilde tanımlar.

1. En iyi uygulamaları kodlama ve paylaşma

2. Kollektif bilgi rehberleri yaratma
3. Bilgi şebekeleri kurma

Bilginin ürünleştirilmesi işletmelerin spesifik bilgilerini uygulamalar kanalıyla bir ürünler menüsü formatına dönüştürmesini sağlar. Bilgi erişimi ayrıca, insanların bilgi üretimi ve paylaşımı için elektronik iletişim sistemleri kullanıldığında ortaya çıkmış olur. Elektronik sistemlerin dizaynı işletme üyelerinin bakış açılarını etkiler onlara yeni bakış açıları kazandırır ve bu durum da bilgi toplumu yaratılmasına yardımcı olur. (Sambamurthy vd, 2003: 247)

İşletmelerde bilgiyi kodlama, depolama, transfer etme konsepti yeni bir eğitim programı olmasada ve işgören geliştirme programları, organizasyonel rutinler, prosedürler, raporlar ve kılavuzlar bu fonksiyona yıllardır hizmet etmiş olsa da, örgütsel ve yönetsel pratikler son dönemde daha fazla bilgi odaklı olmaya başlamıştır. (Alavi ve Leidner, 1999) Benchmarking, bilgi denetimi, eğitim transfer, işgören geliştirme örgütsel bilgi ve fiziksel olmayan kaynakların değerinin farkedildiğine örnek olarak gösterilebilir. (Alavi ve Leidner, 2001: 108)

BT yöneticiler arası birçok güçlü ve zayıf bağlar kurarak bilgi gelişimini kolaylaştırır. İleri iletişim teknolojileri yöneticiler arasında zengin ve çeşitli iletişime imkan verir ve uzun dönemli iş, farkındalık ve güven bağları kurar. BT yalnızca düşük seviyede organizasyon içi öğrenmeyi sağlamaz, bununla beraber güven ve işbirliği yoluyla da yüksek düzeyde örgütler arası öğrenme mekanizmalarının oluşumunu sağlar. BT sistemleri güvenilir performans ölçütlerine katkı sağlar. Bu suretle de bilişsel güvenin artmasına yardımcı olur ve elektronik ağ şebekeleri aracılığıyla işbirliğini destekler. BT'deki, sesli ve görüntülü elektronik konferans sistemlerinin eşzamanlı kullanımı gibi ilerlemeler daha zengin bilginin elde edilmesini ve paylaşılmasını mümkün kılmış, bu yüzden de BT'nin sadece açık ve kodlanabilir veri üzerinde kullanımının kısıtlı kalabileceği endişelerini gidermiştir. (Dewett ve Jones, 2001)

Modern BT'nin esnekliği sayesinde örgütsel BT birbiri ile kesişen bilgi üretimi modları üretilebilir. İş birliklerini, koordinasyonu ve iletişim süreçlerini destekleyen bilgi sistemleri kişiler arası etkileşimin artmasını ve etkili takım çalışmalarının ortaya konulmasını sağlayabilir. E-posta ve grup destek sistemleri işletme içerisindeki zayıf bağları güçlendirebilir. Bu durum da bilgi üretim süreçlerini hızlandırabilir. Intranetler çok büyük kapasitelerde örgütsel bilgiye dikey ve yatay olarak ulaşma imkanı sağlar. Erişime açık bilginin düzeyi arttıkça, bilgi üretiminin içselleştirilmesi, bilginin gözlemlenmesi ve yorumlanması süreçleri hızlandırılır. Bu kapsamda intranet, bilgisayar simülasyonlar kanalıyla bireysel öğrenmeyi destekler ve akıllı öğretici yazılımlı bilgisayar merkezli iletişimi bakış açılarının paylaşıldığı, yorumların doğrulandığı, yeni fikirlerin üretildiği forumlar kanalıyla üretilen bilginin kalitesini yükseltebilir. (Alavi ve Leidner, 2001: 117)

Organizasyon üyeleri arasında fikirlerin ve bakış açılarının paylaşımı, diyalog kurulması için bu kapsamda ekstra alanların desteklenmesiyle, bilgi sistemleri kişilerin yeni fikir ve kendi başlarına yapacaklarından daha doğru çıkarımlara ulaşmalarını sağlayabilir. Böylece bilgi üretiminin kalitesi ve sıklığı artar. (Alavi ve Leidner, 2001: 118)

BT tabanlı örgütsel bellek ve ileri dijital depolama teknolojisi, multimedya veritabanı ve veritabanı yönetim sistemleri gibi vasıtalarla işgörenlerin davranış ve performansları üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Bu vasıtalar örgütsel belleğe erişimi hızlandırır. (Alavi ve Leidner, 2001: 119)

BT veri transferini normal iletişim sistemlerinin ulaşabileceği limitlerin fazlasını ortaya koyarak gerçekleştirir. Bilgisayar networkleri, elektronik bilgi panoları, tartışma gruplarının kurduğu forumlar bilgiye ulaşmayan çalışan kişi ile bilgiye erişimi olan kişinin birbiri ile iletişime geçmesini kolaylaştırır. Örnek olarak video konferanslarında bir ekran üzerinde katılımcıların, teknik verileri gösteren pencerelerin, video kliplerin yer alması ve bunların katılımcılar tarafından

değerlendirilmesi, gerekli kararların alınarak planlanmaların yapılması veri transferin önemini ortaya koymaktadır. (Alavi ve Leidner, 2001: 121)

BT işletmelerin müşteri taleplerinin değişimini daha kolay farketmesini sağlar. Bu durum da ürün taleplerinin ve temel bileşenlerinin satışlarının artırılmasındaki tahminlerin daha doğru yapılmasını sağlar. Müşteri yönetim sistemlerinin efektif kullanımını gerçekleştiren işletmeler Yönetimsel karar mekanizmalarına BT sistemlerini doğru bir biçimde entegre etmişler ve yönetimsel bilgi sistemleri işletmenin rutin organizasyonlarında ve günlük faaliyetlerinde önemli bir araç haline getirmişlerdir. Bu yüzden BT sistemler BT kaynaklar ile organizasyonun diğer birimleri arasında bağlantı sağlayan sosyal kompleks ve sadece satın alınması rekabetçi avantajı sağlamayacak kaynaklardır.

2.4 BT Yeteneklerinin Boyutları

BT yeteneğinin boyutları bu çalışmamızda Teknik BT yeteneği boyutu ve Beşeri BT yeteneği boyutu olarak ele alınmıştır. Bu kapsamdaki aşağıdaki bölümde Teknik BT yeteneği ve Beşeri BT yeteneği hakkında teorik çerçevede bilgiler sunulacaktır.

2.4.1. Teknik BT Yeteneği

Günümüzde BT altyapısı işletmelere farklı fonksiyonlara yönelik bilgi paylaşımı, yenilik ve iş imkanlarını kullanma, iş stratejilerindeki değişimlere esnek reaksiyon verme imkanı sağlar.

BT teknik yetenekleri işletmenin BT personeli tarafından kullanılan donanım ve yazılım sistemlerinin gerekli, güncel teknolojik becerileridir. Bu beceriler yalnızca teknolojik bilgiyi kapsamaz, onunla beraber ayrıca bu bilginin kullanımı, geliştirilmesi ve yönetimidir. Bu yüzden BT yetenekler gelişmiş, karmaşık ve taklit edilmesi zor teknik becerilerdir. İşletmeler arası personel geçişinin fazla olmasına rağmen, BT

yetenekler işletmeye özgü bilgi varlıkları, teknolojik entegrasyon becerileri olduğundan kolayca transfer edilemezler ve bu yüzden sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olma niteliği taşırlar.

Teknik BT yeteneği işletmedeki BT uygulamalarının yaratılabilmesi ve kullanılabilmesi için gereken uzmanlığı ifade etmektedir. Teknik yetenekler BT'nin efektif olarak kullanılabilmesi için oldukça önemlidir. İşletmeler teknik BT yetenekleri edinebilir veya mevcut işgörenleri eğitmek yoluyla geliştirebilir.

Teknik BT yeteneği mevcut teknoloji vasıtasıyla ürünlerin üretilmesi ve hizmet sağlanması için BT uygulamalarını kurgulamada gerekli olan know-how'ı ifade eder.

Programlama dili bilgisi, işletim sistemi tecrübesi ve protokol ve ürün iletişimini anlama bu yeteneklerin örnekleri olarak kabul edilebilir. Bu teknik yetenekler işletmelerin BT ile ilgili yatırımlarında risk faktörü katsayısını azaltır. (Mata vd, 1995 : 498)

2.4.2. Beşeri BT Yeteneği

İşletmenin insan kaynağı genellikle eğitim, tecrübe ilişkileri ve işgörenlerin kavrayışlarını kapsar. Önemli beşeri BT kaynağı; ortaya çıkan teknolojilerde programlama, sistem analizi ve dizaynı ve kabiliyetler ile BT fonksiyonlarının efektif yönetimini, kullanıcı toplulukları ile koordinasyon ve etkileşimi, proje yönetimi ve liderlik becerilerini içeren yönetsel BT kabiliyetini kapsar.

Beşeri destek BT yeteneklerin geliştirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Beşeri desteğin iki önemli unsuru beceri ve belirliliktir. Beceri personelin gerekli teknik ve işle alakalı maharetlerini ifade ederken, belirlilik personelin işletmenin kültür ve rutinlerine açık ve net bir biçimde sahip olması gerektiğini ifade eder. (Ravichandran ve Lertwongsatien, 2005: 246)

Bhatt ve Grover'a göre (2005 : 274) iş stratejisi, rekabet ve iş olanakları hakkında eğitim ve uygulama, beceri faaliyetleri, organizasyonel süreçler kanalıyla bilgilendirilebilir BT personeline sahip işletmeler fiziksel olarak daha iyi bir altyapıya sahip olabilir ve bu da onların rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilir. Bu yetenekler simetrik olmayabilir çünkü tecrübe ve zamanla gelişirler, bunları ölçme ve taklit etme zordur.

BT faaliyetler genellikle bilgi yoğunluklu ve özel teknik beceri gerektiren aktivitelerdir. Bununla beraber uygun iş ve kişisel becerileri de efektif BT desteğinin sağlanmasında önemlidir. Bu yüzden yüksek beceri ve iş yapma kapasitesine sahip BT personel işletmelerin bu şekilde insan kaynaklarına sahip olmayan işletmelere göre bir adım önde olmaları mantıklıdır. (King vd, 1989 :91)

Günsel ve Tükel (2011) tarafından BT yeteneğinin bankacılık sektöründe ekonomik değer artışı ve rekabet avantajı sağlanması üzerine yapılan çalışmada insan kaynağı desteğinin bankanın performansına doğrudan etki ettiği tespit edilmiştir.

Teknik ve iş becerisine sahip olmanın yanında işletme kültürüne sahip olmak da fonksiyonel kapasitesinin geliştirilmesinde önemli rol oynar. Çünkü yetenekler örgütsel rutinlerden oluşur. (Ravichandran ve Lertwongsatien, 2005: 246)

Güçlü beşeri BT kaynaklarına sahip işletmeler BT ve iş planlama süreçlerini daha etkili entegre etmeyi, işletmenin ihtiyaçlarını düşünerek güvenilir ve maliyet etkili uygulamalar geliştirmeyi, iş birimleriyle daha etkili iletişim kurmayı ve çalışmayı, işletmenin gelecekteki iş ve inovasyon ihtiyaçlarını rakiplerden önce tahmin ederek uygulamayı gerçekleştirebilir. Örnek olarak teknolojik değişimleri memnuniyetle karşılayan ve yeni sistemleri kucaklayan kullanıcı topluluğu kurmak ortak güven ortamı ve ortak hedefleri paylaşan BT gruplarının yıllarını alabilir. Aynı şekilde büyük yazılımsal geliştirme projeleri için ihtiyaç duyulan aplikasyon

geliştirme becerileri genellikle bireysel çalışanlardan ziyade interaktif hareketsiz BT çalışma grupları gerektirir. Bu gruplar zaman içerisinde tecrübe ve tekrar ile gelişen kendine özgü, koordinasyon mekanizmaları geliştirirler. Bu anlamda BT geliştirme rutinlerini örgütsel rutinler haline getiren işletmeler geliştirme maliyet ve zamanlarını önemli ölçüde düşürürler. (Bharadwaj, 2000 : 173)

İşletmeye yeni çalışanlar katıldığında sadece yazılım sistemleri hakkında eğitim görmezler ayrıca işletmeye özgü geliştirme metodolojileri hakkında da eğitim görürler. Bu yüzden işletme mevcut network programcılarına yeni profesyoneller eklemiş olur. Bu kapsamda işgörenlerin örgütsel değişikliklere adaptasyonu işletmeye stratejik esneklik kazandıran bir faktör olarak değerlendirilebilir. (Bharadwaj, 2000 : 174)

Bir işletmenin hızlı bir şekilde gelişmesi ve değişime hazır olma kabiliyeti ile kritik BT sistemlerini yayması temel olarak becerikli BT işgücünün vasıtasıyla gerçekleşebilir. (Clark vd, 1997) Örgütsel mimari elementler olan yetkilendirilmiş sistem dizayn takımları, zenginleştirilmiş ve ortak işler, takım süreçleri ve ortak öğrenme ve iş pratiklerinin paylaşılmasına yönelik özendirici davranışlar bu kapsamdaki örgütsel kaynakların temel ivmelendiricisi olarak görev yapar.

Bu organizasyonel dizayn elementleri BT personelinin sadece kendi teknik ve yönetsel yeteneklerini geliştirmesini değil ayrıca çalışanların içinde bulunduğu tüm ağ şebekesini geliştirmelerini sağlar.

Kaynak temelli yaklaşım perspektifinden bakıldığında Beşeri BT kaynağı veya desteğinin elde edilmesi zor, taklit edilmesi karmaşık olduğundan sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli bir rol oynar.

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

Hipotez geliştirme başlıklı bu bölümde BT yeteneğın yapısal öncülleri bir başka deyişle geliştirilmesinde rol oynayan yapısal faktörler olan Teknolojik Yönelim, Kaynak Desteği, Yönetmel Entegrasyon hakkında teorik bilgi verilmiş ve Teknik BT yeteneği ve Beşeri BT yeteneği ile bu yapısal öncüllerin ilişkilerini ortaya koymaya yönelik hipotezler geliştirilmiştir.

3.1. Yapısal Öncüller ve BT Yetenekleri İlişkisi

BT yeteneklerin yapısal öncüllerini, işletmenin üstün BT yeteneği elde etmesi ve bu yeteneği idame etmesini sağlayan faktörler olarak tanımlayabiliriz.

BT yeteneklerin yapısal öncüllerini “Teknolojik yönelim”, “Kaynak desteği” ve “Yönetmel entegrasyon” olarak ele alacağımız bu çalışmada yapısal öncüllerin kaynak temelli yaklaşım kapsamında BT yeteneğinin 2 unsuru olan “Teknik BT yeteneği” ve “Beşeri BT Yeteneği” kapsamındaki etkilerini teorik ve pratik çerçevede inceleyeceğiz.

Byrd ve Davidson (2003) ABD’de 225 işletme üzerinde yaptıkları çalışmada yapısal öncüllerin tedarik zinciri yönetimi üzerindeki BT faaliyetlerini olumlu etkilediğini ve bu sonuçların da ayrıca BT etkileri ve işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Daoud vd. (2015) Ürdün banka sektöründeki çalışmalarında BT öncüllerinin bankaların performanslarını önemli derecede olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmışlardır.

Jia ve Reich (2013) BT’nin ve yapısal öncüllerinin hizmet sektörü üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında yönetici desteği ve takım çalışması/desteği

olarak belirledikleri öncüllerin BT faaliyetler kapsamında işgören işletmelerin performans ve etkinliğini artırdığını tespit etmişlerdir.

3.1.1. Teknolojik Yönelim

Teknolojik yönelim ürün ve hizmet geliştirmede sofistike ve yenilikçi teknolojinin kullanımı, yeni teknolojilere adapte olma hızı, yeni teknolojiler üretimde proaktif yaklaşım ve yeni ürün ve hizmet fikirleri üretme olarak ifade edilebilir.

Teknolojik yönelim BT'nin keşfi ve kullanım çerçevesini şekillendirir ve düzenler. Bununla beraber bir işletmenin stratejik yönelimi belgelenmiş ve planlanmış bir stratejidir. Bu yüzden eğer tepe yönetimi BT planlaması ve yönetiminin içinde olmaz ve desteklemezse işletme nezdinde teknolojik yönelim anlayışı uygulanamaz.

Teknolojik yönelim yeni fikirlere açık olmayı destekler. Teknolojik yönelimli bir işletme ürünlerinde en son teknolojiyi kullanır, kaynaklarının büyük kısmını ve teknik uzmanlık ve esneklikte üstün olmak ve öncü yenilikler geliştirmek için ar-ge'de kullanır.

Teknolojik yönelimi güçlü olan işletmeler teknolojik gelişmeleri ve fırsatları daha iyi analiz ederler ve böylece BT yeteneğinin sürekli gelişmesi için donanımsal, yazılımsal ve işgören eğitimi alanlarında daha fazla yatırım yaparlar.

Teknolojik yönelimli bir işletmede yaratıcılık ve buluş, stratejik plan ve aktivitelere yön veren örgütsel değer ve normlardır. Bu yapıya sahip işletmeler "çılgın fikirler"e sahip olan veya içgüdüsel olarak sarsıcı derecede yeni birşeyler üretebilecek merakta olan işgörenleri tolere eder ve genellikle desteklerler. Böyle işletmeler için büyük buluşlar ile ortaya çıkmak stratejik ve kültürel öncelik haline gelir. (Zhou vd, 2005 :46)

Amazon.com'un kurucusu Jeff Bezos internetten doğrudan satış çalışmalarında önemli bir adım atarak yaptıklarının e-ticaretten öteye e-pazarlama olarak değerlendirebileceğini belirtmiş ve amazon.com'un keşif sürecini ilerleterek müşterilerinin aradığı kitabı bulma şansını yükseltmek için "Sadece okuyucuların kitapları bulmasını sağlamakla yetinmeyeceğiz, kitapların okuyucuları bulmasını sağlayacağız" ifadesini kullanmıştır. (Spector, 2001)

Öngör (2011) Garanti bankasındaki çalışmaları ile BT'nin şirketin performans ve etkinliğinin artırılması için ne kadar önemli olduğunu göreve geldiği ilk günden itibaren vurgularayarak BT destekli sistemlerin yenilenmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini hızlandırmış, dış kaynak kullanımına önem vererek profesyonel ve öncü BT firmaları ile ortak çalışılmasını sağlamış, şubesiz bankacılığa geçiş (ilk çağrı merkezi, telefon ve internet bankacılığı) gibi sektörün öncü BT faaliyetlerini gerçekleştirilmesinde başrolü oynamıştır.

İşletmeler BT altyapıları ile ürünlerini ve hizmetlerini yeniden dizayn etmeyi öğrenebilirler. Örnek olarak yeni bir sipariş süreç sistemi geliştirmek merkezi süreçlemenin, müşteri veritabanlarının, kişisel bilgisayarların, lokasyonun ve ulusal iletişim sistemlerinin hizmet altyapılarını gerektirir. Bu elementlere sahip olmak sistemin kurulumu için gerekli zaman ve maliyeti önemli ölçüde düşürür. BT altyapısı inovasyon ve ürünlerin sürekli gelişimi için gerekli kaynakları sağlar. BT altyapısının kendine has karakteristikleri işletmelere doğru uygulamaları doğru zaman ve maliyet çerçevesinde uygulamayı sağlar. Aslında BT altyapısı temel uygulamaların hızlıca belirlenmesi ve geliştirilmesi, ürünler, hizmetler ve lokasyonlar üzeri bilginin paylaşılması, genel bilgi paylaşımı süreçlerinin ve tedarik zinciri yönetiminin işletme çapında uygulanmasını sağlar. (Bharadwaj, 2000 : 172)

Bir işletme rakibi olan diğer işletmelerle rekabetinde stratejik yönelimi ile fark yaratır. Bu yönelim ile hedefini ve kurallarını belirleyerek iş dünyasında rekabet avantajı elde edilmesi için davranışlar edinir. (Chan vd, 1997 :132)

Lai vd (2008) Çin’de lojistik destek sağlayıcılarının BT yetenekleri üzerinde yaptıkları çalışmada teknolojik yönelimi; üstün ürün ve hizmetlerin yaratılması ve müşteri ve ortakların ihtiyaçlarına cevap verebilecek çözümler üretilmesinde bir kaldıraç gücü ve felsefesi olarak tanımlamışlardır. Bu felsefe BT’nin örgüt kültürü ve inançlarındaki iş değerini besler ve artırır. Bu durum göstermektedir ki BT’ye karşı yaklaşım ve BT kültürünün oluşması BT’ye olan inançla ve BT’nin farkedilen önemi ile de ilgilidir.

Gatignon ve Xuereb (1997) teknolojik yönelime sahip olan bir işletmenin gerekli teknolojik altyapıyı kuracağını ve bu altyapıyı yeni ürünler geliştirmede kullanacağını ileri sürmüşlerdir. Bu varsayım stratejik yönelimin bir işletmenin yönetim aktiviteleri ve potansiyel teknoloji yenilikleri keşfetmek için yönetmesi düşüncesinden gelir. Teknolojik yönelimi kuvvetli olan işletmeler ar-ge faaliyetlerini, en yeni teknolojilerin kazanımını ve uygulamalarını destekler.

Teknolojik varlıklar paylaşılabılır teknolojik platform ve veritabanlarını içerir. Sistemleri entegre etme ve BT uygulamaları operasyon ve destek faaliyetlerinde maliyet efektif hale getirmek için teknolojik varlıklar önemlidir. Bunlar; iyi tanımlanmış teknoloji mimarisi ile veri ve platform standartlarıdır. Bu kapsamda işletmeler donanım, yazılım ve destek faaliyetlerinin kurallarını inceleyen mimariler geliştirirler. Bu kurallar ne çeşit verilerin paylaşılacağını, serverların nereye kurulacağını ve teknoloji ve uygulamaların nasıl destekleneceğini belirler. Standartlar ise işletmenin mimari öngörüsünü belirleyen mekanizmadır. (Ross vd, 1996 : 34)

BT grup bağlantıları ve multimedya sistem desteği kapsamında varsayımları aydınlatmak, iletişimi hızlandırmak, sözsüz bilgiyi elde etmek için bilgi yönetiminde önemlidir. Bununla beraber bir işletmenin bilgisi veritabanlarına ve karar destek sistemlerine entegre olduğu oranda işletme çevresel değişikliklere cevap verebilir. Bilginin bu şekilde sistemlere entegre edilmesi işletmeye yeni katılan personelin de onu elde etme ve kullanabilme zamanını en az indirir. Bu yüzden de BT sistemleri

bilginin biçimlendirilmesini ve önceki tecrübelerle pekiştirilmesini ve işletme çapında yayılmasını sağlar.

Efektif bilgi yönetimi büyük organizasyonel değişiklikler gerektiren özgün sosyal süreçlerdir. Bilgi yönetimi için bir kültür yaratmak organizasyonel yapıda, kontrol, iletişim sistemlerinde ve ödüllendirme süreçlerinde değişiklikler gerektirir.

Bu kapsamda Teknolojik Yönelim ile Teknik BT yeteneği ve Beşeri BT yeteneği arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezi kurabiliriz.

H1: Teknolojik Yönelim, BT yeteneğin a) Teknik BT boyutu, b) Beşeri BT boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.1.2. Kaynak Desteği

İşletmenin BT yeteneklerini geliştirmesinde sağladığı kaynak önemli bir faktördür. (Bharadwaj, 2000). İşletmeler yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmek için donanım, yazılım ve diğer BT kaynakları alanlarında daha fazla yatırım yapmalıdırlar.

Kaynak temelli yaklaşımda dinamik yetenek perspektifine göre bir işletmenin var oluşu ayırt edici kaynakları üretme, dönüştürme, toplama, birleştirme ve kullanma yeteneğine bağlıdır. Bu kaynak ve yeteneklerin düzenlenmesi ve yönetimi rekabetçi avantajı elde etme boyutunu şekillendirecektir. (Luo, 2004 :751)

Amazon.com'un temellerini New York şehrinde atan Jeff Bezos o dönemde Seattle şehrinde büyük bir teknik yetenek havuzunun (şehir microsoft, nintendo, adobe gibi yüksek programlama kapasitesine sahip şirketleri bünyesinde barındırıyordu) bulunması sebebiyle şirketi orada kurmuştur. (Spector, 2001 :63)

Govindarajan ve Trimble'a (2010: 29) göre doğru insanları seçmek ve yeni iş ilişkileri oluşturarak adanmış bir ekibi bir araya getirmek oldukça önemlidir. Bu işlem iç transferler, hariçten işe almalar, hatta küçük iktisaplar vb. çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir.

Bezos amazon.com'un kuruluş yıllarından itibaren dikkatli çalışkan ve zeki insanlara odaklanmayı, en iyileri işe alarak A listesinde olmayan hiçkimseye ilgilenmemeyi ve insan kaynakları desteğini bu profilde bir yapıdan oluşturmayı prensip edinmiştir. Bezos'a göre 'Bugün işe alınan elemanlar bundan 5 yıl sonra, 'O zaman işe alındığım için mutluyum çünkü bugün alınamazdım', demeliler''. (Spector, 2001 : 135)

İşletmelerde BT yeteneğın geliştirilmesi çeşitli girdi ve yatırımların gerçekleştirilmesini gerektirir. Bhatt ve Grover (2005) bu yeteneğın işletmeye özgü teknoloji konfigürasyonu, organizasyon yapısı veya iş süreçleri gibi BT değerler yaratılmadan veya geliştirilmeden elde edilemeyeceğini ifade etmişlerdir.

Değerli insan kaynağı varlığı BT personelinin BT kanalıyla sürekli olarak işle ilgili problemleri çözmesi ve iş fırsatlarını belirlemesi olarak tanımlanabilir. Eğitim, iş deneyimi ve lidelik ile BT personeli işletme ile ilgili bilgi ve beceriyi toplar. Bunlar teknik beceri, işi kavrama ve problem çözme oryantasyonudur. (Ross vd, 1996 : 33)

Bharadwaj (2000)'da BT yeteneğının geliştirilmesinde teknik ve yönetsel BT becerilerinin insan kaynağı kapsamındaki öneminin vurgulamaktadır. Bunun yanında teknolojik, finansal ve entelektüel kaynaklar da BT yeteneğın geliştirilmesinde önemli rol oynar.

Bu kapsamda Kaynak Desteğı ile Teknik BT yeteneğı ve Beşeri BT yeteneğı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezi kurabiliriz.

H2: Kaynak Desteği, BT yeteneğin a) Teknik BT boyutu, b) Beşeri BT boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.1.3. Yönetmel Entegrasyon

İşletmelerde BT'nin başında olan yöneticilerin işletme içerisindeki organizasyonda güçlü bir pozisyona sahip olması güçlü bir BT yetenek elde edilmesinde pozitif etkilere sahiptir. Burada organizasyonel güç, organizasyon yapısı içerisindeki hiyerarşik otoriteyi tanımlanmaktadır. Bunun yanında BT'nin işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi güçlü BT yöneticileri ile daha mümkün, daha sürdürülebilir ve kendini yenileyebilir pozisyonundadır. BT yöneticilerinin yüksek güce sahip olduğu işletmelerde BT yeteneğin işletme performansı ve endüstri üzerindeki üzerindeki etkisi güçlü olur. (Lim vd, 2012)

İş sektörünün BT'nin operasyonel ve stratejik boyutuna olan bağımlılığı arttıkça, BT lideri üst yönetimde kendisine yer bulmuştur. 1980'lerin ortalarından itibaren de CIO olarak ünvanlandırılmaya başlanmıştır. Açıkça farkedilmektedirki; çarpıcı teknolojik gelişmeler hesaplama faaliyetlerini yardımcı bir faaliyetten stratejik örgütsel bir kaynağa çevirmiştir. Bu dönüşüm bilgi teknolojilerinin geniş ve ileri anlamında kullanımı ve yönetiminde BT kullanıcıları ve uzmanlarına gerekli beceri ve nitelikler, teknolojiye yaşanan ve beklenen etkiler ve işletme tarafından BT için yapılan harcamalar gibi farklı konularda bir çok değişikliğe sebep olmuştur. Değişen teknolojiler CIO'ların sorumluluklarında önemli değişiklikler meydana getirmiştir. Bununla beraber CIO'nun rolü aşağıda belirtilen 3 konu başlığı ile ilişkilerinden şekillenir. (Ross ve Feeny, 1999 : 386)

1. Ev sahibi kurumda mevcut ve planlı teknoloji uygulamaları
2. Tepe yönetimin teknoloji ve onun potansiyel etkileri ve rolüne bakış açısı
3. Teknolojiyi sağlayan ve destekleyen ana satıcıların karakteristikleri

İlk olarak bir işletmenin mevcut ve planlı uygulama portföyü, örgütün BT'ye dayanan operasyon ve stratejilerinin kapsamını ve iş içerisinde BT'den etkilenecek kişileri belirlediği için CIO'nun rolünü etkiler. İkinci olarak tepe yönetiminin BT'ye olan tutum ve davranışları BT yatırımlarının seviyesinin ve BT'nin işletmeye stratejik olarak uygulanabilirliğinin tespit edilmesi boyutunda CIO'nun rolünü etkiler. Üçüncü olarak dominant BT sağlayıcıları teknolojik mimari ve çözümlerin uygunluğuna, aynı zamanda içsel kaynakların yerine kullanılabilirlik veya onları destekleyebilecek dışsal kaynak ve hizmetlerin kalite ve boyutuna karar vererek CIO'nun rolünü etkiler. (Ross ve Feeny, 1999 :387)

BT ve işletme stratejisinin ilişkisi ve rekabetçi avantaj elde etmedeki rolü geçen yıllardan bu yana birçok tartışmanın odağı olmuş ve BT faaliyetlerin işletmenin stratejik hedefleri ile bütünleştirilmesi CIO'lar tarafından karşılaşılan en büyük zorluktan biri olarak değerlendirilmiştir. (Chan vd, 1997)

Garanti bankasında uzun yıllar CEO'luk görevini başarıyla yürüten ve Garanti'yi uluslararası platformda birçok ödül kazandıran Öngör'e göre (2013 : 249) teknolojinin başındaki lider (CIO) en üst karar organında olmalıdır. Konu ile ilgili kendisinin düşüncesi şöyledir "İnancıma göre, hedeflediğimiz başarılarla hep birlikte ulaşmamız için teknolojiyi idare eden lider kişinin (CIO, Chief Information Officer) mutlaka politikaların belirlendiği, bütün büyük proje ve sorunların konuşulduğu, vizyonu belirleyen ve uygulayan, kararları veren en üst yönetim ekibi içinde olması gerekiyordu. Bunu gerçekleştirmiştik."

Jeff Bezos 1990'lı yılların başında yılda yüzde 2300 gibi müthiş bir hızla büyüyen web kullanımı için insanoğlunun çok büyük boyutta büyümeyi anlamakta pek başarılı olamayacağını belirtmiş ve bu konuda "Bu hayatımızda her gün karşılaştığımız bir şey değil. Petri kutusu dışında hiçbirşey bu kadar hızlı büyüyemez. Bugün görülmezken yarın aynı anda her yerde birden var olacaktır. " ifadelerini kullanarak BT destekli bir internet satış sitesinin sahibi ve yöneticisi olarak bu alanda geniş bir vizyon ve eylem gücü olduğunu ortaya koymuştur. (Spector, 2001 : 55)

BT'nin işletmenin tepe yönetiminin gündeminde bulunması ve tepe yönetimin BT ile bütünleşik stratejik planlamalar yapması BT'ye tepe yönetimi tarafından işletmenin başarısı kapsamında verilen önemin derecesini gösterir. Bu kapsamda işletmenin stratejik planlamalarına daha çok katılan BT yöneticilerinde işletmenin stratejik hedeflerini anlamada ve bu kapsamda faaliyet ve projeler geliştirmede daha başarılı olurlar. Tepe yönetimi ve BT yöneticileri arasındaki iş birliği ve iletişim ulaşımları hedeflenen BT ve iş hedeflerini elde etmeyi kolaylaştırır.

BT kaynaklı değişimlerin yaşandığı endüstrilerde rekabet eden işletmelerde yeni CIO pozisyonlarının duyurulması pazarda pozitif bir reaksiyon yaratır. Bu kapsamda CIO pozisyonu son dönemde göz çarpan bir önem kazanmıştır. CIO'lar her çeşit işletmede önemli olmaya başlamamış, ayrıca özellikle teknoloji veya bilgi temelli iş arayışlarında iş ve teknoloji becerisinin uyumunun sağlanması anlamında CEO pozisyonları için aday olmaya başlamışlardır. Bu pozisyondaki yöneticiler BT yönetimi ile iş arasında ortak bilgi yapısının kurulması, iş ve BT hedeflerinin aynı doğrultuda yürütülmesini ve BT anlamında organizasyonun daha yukarı kademelerden gözlemlenebilmesini sağlarlar. (Chatterjee vd, 2001 :46)

Dehning ve Stratopoulos (2003) üstün BT yönetim becerilerini işletmelerin BT yatırımları teknik anlamda ve piyasa risklerine yönelik yönetebilmesi, zaman içerisinde tecrübe ile kazanılan yetenekler olması, yazılı olmayan sosyal süreçlerin sonucu olması nedenleriyle rekabet avantajı elde etmenin kaynağı olarak değerlendirmişlerdir.

Yönetimsel entegrasyon BT kaynaklara yatırım yapıldığında bu kaynaklar ve yeteneklerin başarılı asimilasyonu ve uygulanması için önemlidir. Bu noktada yöneticiler organizasyonun yeteneklerinin başarılı gelişim için keşifçi, kolaylaştırıcı, öğretmen gibi çeşitli rolleri üstlenmelidir.

Grover vd (1993)'ne göre yüksek yönetim kademelerindeki BT yöneticiler, işletme ve tedarikçiler ile müşteriler arasındaki bağlantıları inceleme; dış çevre faktörlerini daha iyi analiz ederek teknolojik değişimleri, rekabeti ve yeni fikirleri görme işin gerektirdiği alanlarda sorunların çözümü ve geliştirme alanlarında girişimde bulunabilme gibi rollere odaklanmaya daha yatkındırlar. Bir girişimci olarak BT yöneticisi, hızla değişen teknik fırsatların anlaşılmasını, planlanmasını, yürürlüğe konulmasını ve organizasyon içinde stratejik olarak adapte olunmasını sağlamalıdır. Bu girişim boyunca da BT yöneticileri bu genel strateji ve planları spesifik BT hamlelerine dönüştürmede ilham verici bir rol oynamalıdır.

Genel olarak bu çalışmalar BT üst yönetiminin kaynak temelli yaklaşım kapsamında işletmenin piyasa değerini, pazar payını, finansal performansın ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasını sağlamadaki katkılarına dikkat çekmektedir.

İşletmenin üst yönetimine katılım ve üst düzey yöneticiler ile etkileşim içinde bulunmak BT yöneticilerinin iş bilgisini artırır. Bu durum da işletmenin örgütsel faaliyetlerinde, iş süreçlerinde, ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede BT'nin yarattığı gelişimler ile daha hızlı ve oturaklı bütünleşmesini sağlar. İşletme içerisinde BT yöneticisinin makam ve etkisinin yükseltilmesi ve işletmenin üst düzey toplantılarında yer alması yönetim üst kademesi tarafından BT projelerinin finansal olarak desteklenmesi kararlarına yardımcı olur.

Sonuç olarak BT üst yöneticisi veya yöneticilerinin organizasyon içerisindeki gücünün, etkisinin ve hiyerarşik pozisyonunun yükseltilmesi üstün BT yeteneklere ulaşılmasında ve bu kapsamda rekabet avantajı elde edilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Yeteneği elde etmenin anahtarı, teknolojik bileşeni içermesinin yanında aynı zamanda fonksiyonlar arası ve iş üniteleri arası iletişim ve etkileşimin kalitesini

kapsayan yönetim sürecini ve işletme içerisinde ortak öğrenme anlayışını da içermesidir.(Prahalad, 1993 :45)

Sınırlı kaynakların gerekli biçimde kullanılmasının sağlanması için tepe yönetimi BT önceliklerinin belirlenmesinde katkı sağlamalıdır. Bu sebeple birçok işletme üst düzey yöneticileri vasıtasıyla kolektif veya iş üniteleri düzeyinde örgütsel stratejileri ile ilgili BT'nin onları nasıl desteklemesi gerektiği yönünde fikirlerini ifade ettiği, BT'ye yön veren komiteler kurmaktadır. (Ross vd, 1996 : 35)

Jarvenpaa ve Ives (1991) kendi alanlarında yüksek Pazar payına sahip 83 işletme dahilinde yöneticilerin davranış ve BT'ye bakış açılarını ve bu kapsamda BT faaliyetlerinin işletme performansına etkisi üzerinde yaptıkları çalışmada yönetici desteği ile işletmenin BT fonksiyonlarını daha etkili biçimde yerine getirmesi arasında önemli derecede ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Yöneltil BT yetenekler yönetim kademesinin BT uygulamalarını kavraması, geliştirmesi ve diğler iş fonksiyonlarına katkı sağlaması için kullanması becerisine dayanır. Önemli BT yönetsel becerileri:

1. BT yöneticilerinin diğler fonksiyonel yöneticilerin, tedarikçilerin ve müşterilerin işle ilgili gereksinimlerini anlama ve önem verme kabiliyeti
2. Bu fonksiyonel yönetici, tedarikçi ve müşterilerle beraber çalışarak uygun BT uygulamaları geliştirme kabiliyeti
3. BT uygulamalarını diğler fonksiyonel yönetici, tedarikçi ve müşterilere destek vermede kullanabilme kabiliyeti
4. Diğler fonksiyonel yönetici, tedarikçi ve müşterilerin gelecekteki BT gereksinimlerini tahmin etmedir. (Mata vd, 1995 : 498)

Yönetmel BT Yeteneği iŖletmelerin BT ile ilgili yatırımlarındaki risk katsayısını düşürmeyi sağlar. İŖletmeler teknik BT becerilerini programcılar ve analistlerle çalışarak geliştirebilir. Sonrasında da yönetmel BT becerileri vasıtasıyla programcı ve analistlerin iŖletme kültürüne adapte olmasını, iŖletmenin politika ve prosedürlerini anlamasını, BT ile ilgili alanlarda diğer iş fonksiyon alanlarıyla beraber çalışmasını sağlayabilir. Yönetmel niteliklerin değerli kaynaklar olduğu oldukça açıktır. Onlar olmadan BT'nin iŖletmeler için önemi anlaşılamaz.

Yönetmel BT yeteneğinin rekabetçi avantaj olmasının sebebi 2 nedene dayanır. Birincisi bu yeteneklerin zamanla ve tecrübe ile gelişmesi, bu tecrübeleri iŖletmeler arasında heterojen olarak dağılmış bir konuma getirir. Örnek olarak; arkadaşlık, güven ve kişiler arası iletişimin gelişimi ve istenen seviyeye ulaşması yıllar alır ve ancak bu noktada BT fonksiyonları ile efektif bir biçimde çalışabilir. İkinci olarak ise BT yöneticileri ile diğer iş fonksiyonları arasındaki ilişkiler yıllar içinde gelişir ve bu gelişim sosyal olarak karmaşıktır ve zaman içerisinde verilen birçok karardan oluşur. Bu durum da onun ölçümünü ve resmi olarak arasındaki bağlantıyı tespit etmeyi zorlaştırır. Sonuç olarak bu yönetici becerilerinin gelişimi ve kullanımı BT yöneticileri ile BT fonksiyonlarında çalışanların, BT yöneticileri ile diğer iş fonksiyonları yöneticilerinin ve BT yöneticiler ile müşteriler arasındaki ilişkilerden oluşur. Bu yüzden bu yeteneklerin gelişimi sosyal olarak karmaşık bir süreçtir, zaman içerisinde meydana gelir ve taklit edilmesi kolay değildir. (Mata vd, 1995 : 499)

Bu kapsamda Yönetmel Entegrasyon ile Teknik BT yeteneği ve Beşeri BT yeteneği arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezi kurabiliriz.

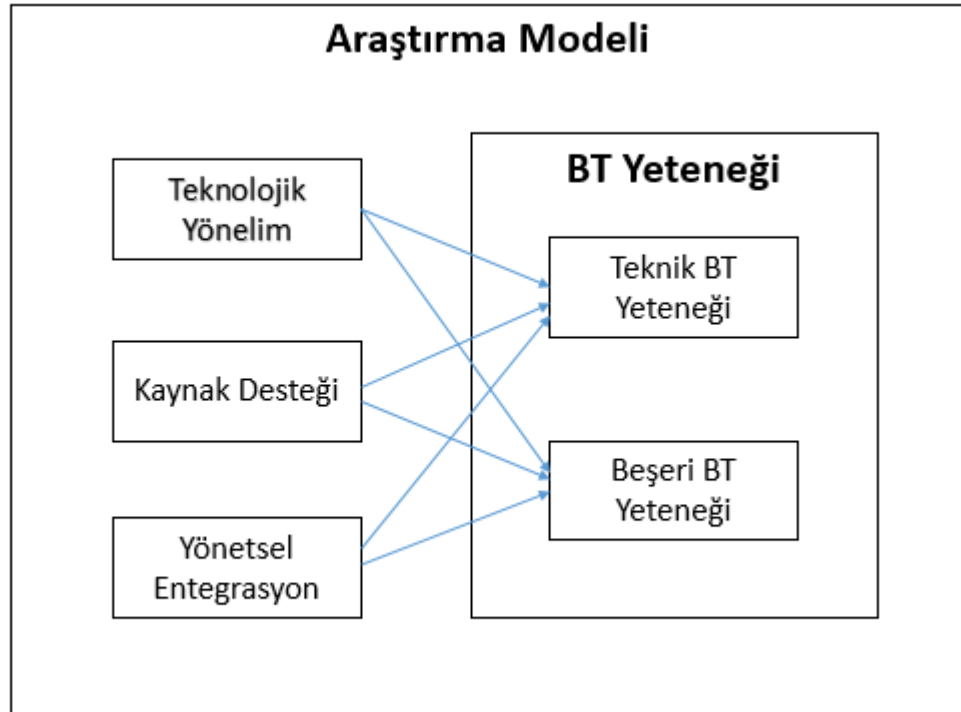
H3: Yönetmel Entegrasyon, BT yeteneğin a) Teknik BT boyutu, b) Beşeri BT boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

4. ARAŞTIRMA

Araştırma başlıklı bu bölümde Araştırma modeli ve hipotezler tekrar bir bütün olarak ortaya konulacak, Araştırma metodu başlığı altında araştırmanın örneklem ve ölçeği ile ilgili hususlara değinilecek, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile regresyon analizleri yapılarak hipotezler test edilecektir.

4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın teorik modeli şekil 2’de belirtildiği gibidir. Bu kapsamda BT yeteneğinin yapısal öncülleri olarak kabul ettiğimiz Teknolojik Yönelim, Kaynak Desteği ve Yönetmel Entegrasyon değişkenlerinin, BT yeteneğinin Teknik BT yeteneği boyutu ve Beşeri BT yeteneği boyutu üzerindeki etkileri Şekil’2 de belirtildiği doğrultuda incelenecektir.



Şekil 2 :Araştırma Modeli

BT Yeteneği öncülleri olarak tanımladığımız “Teknolojik Yönelim”, “Kaynak Desteği” ve “Yönetmel Entegrasyon”un Teknik BT yeteneği ve Beşeri BT Yeteneği üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla hipotezler 3 ana başlık ve 2’şer alt başlıkta geliştirilmiştir. Hazırlanan ve EK-1’de sunulan anket formu yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen bahse konu hipotezler test edilmiştir. Geliştirilen hipotezler aşığıda belirtilmiştir:

H1: Teknolojik Yönelim, BT yeteneğin a) Teknik BT boyutu, b) Beşeri BT boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Kaynak Desteği, BT yeteneğin a) Teknik BT boyutu, b) Beşeri BT boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3: Yönetmel Entegrasyon, BT yeteneğin a) Teknik BT boyutu, b) Beşeri BT boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

4.2. Araştırma Metodu

Araştırma kapsamında toplanan veriler IBM SPSS 20 programı ile analiz edilerek veriler Cronbach's Alpha analizi, Faktör Analizi, Korelasyon ve Regresyon analizlerine tabi tutulmuştur.

4.2.1. Örnekleme ve Ölçek

İşletmelerin kaynak temelli yaklaşım kapsamında BT yeteneklerinin etkisiyle rekabet avantajı elde etmesi ve BT yetenekler üzerindeki öncüllerin etkisinin araştırıldığı bu çalışmada Kocaeli, İstanbul ve Sakarya bölgelerindeki işletmelerden 100 ad. Anket cevabı alınması hedeflenmiştir. Anketleri firmayı temsilen uzman, orta düzey yönetici, üst düzey yönetici BT personelinin doldurması talep edilmiştir.

Verilerin toplanmasında elektronik posta (e-mail) ve Gmail kaynaklı Google Anket uygulamasından yararlanılmıştır.

Bu çerçevede 79 ad. anket geri dönüşü alınmış, bunların 19 tanesi uygun olmaması veya eksik bilgi/ veri içermesi sebebiyle araştırmaya dahil edilmemiş ve son olarak 60 ad. anket formu dahilinde sonuçlar irdelenmiştir. Araştırmada kullanılan 60 anket cevabının sahibi olan örneklem kümesinin %62'si imalat, %22'si bankacılık ve finans, %16'sı yazılım alanında faaliyetlerini sürdüren işletmelerden oluşmaktadır. Anket cevaplarına konu olan işletmelerin boyutları değerlendirildiğinde 8 adedin küçük boyutlu, 12 adedin orta boyutlu ve 40 adedin büyük boyutlu olduğu görülmüştür.

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Teknik BT yeteneklerini ölçmek için Han vd (2008), Beşeri BT yetenekleri ölçmek için Günsel ve Tükel (2011), Teknolojik Yönelim, Kaynak Desteği ve Yönetimsel Entegrasyonu ölçmek için Lai vd. (2008) tarafından kullanılan ölçeklerden faydalanılmıştır. Ölçekler anket cevapları (1: kesinlikle katılmıyorum`dan, 5 :kesinlikle katılıyorum`a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Elde edilen veriler SPSS 20 programı vasıtasıyla test edilmiş ve faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

4.2.2. Geçerlik ve Güvenilirlik

Ölçümlerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek amacıyla faktör analizi ve Cronbach alfa testi kullanılmıştır. Geçerlilik ölçümlerin gerçekten ölçmek istediği şeyi ölçtüğünü, güvenilirlik ise ölçümlerin ölçmek istediği şeyi doğru ölçtüğünü ifade eder. Faktör analizi ölçeklerdeki soruların gerçekten o faktörler altında toplanıp toplanmadığını bu kapsamda ölçmek istenilen faktörün ölçülüp ölçülmediğini göstermektedir. Faktör analizinin geçerliliği sağlaması için her bir sorunun kendi faktörü altında toplanması gerekmektedir. Yapılan analizde bağımsız değişkenlere ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçümü 0,846, bağımlı değişkenlere ait KMO ölçümü 0,776 olarak tespit edilmiş ve eşik değeri 0,60`ın üstünde olduğu için verilerin faktör

analizine uygun olduğu kıymetlendirilmiştir. Tablo 1 ve tablo 2`de analizin problemleri maddelerinin elenmesinin ardından ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları gözükmektedir. Ölçümler SPSS 20.0 kullanılarak keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Bağımsız değişkenleri oluşturan Teknolojik Yönelim, Kaynak Desteği ve Yönetimsel Entegrasyon bir keşifsel faktör analizi (EFA) modeline; bağımlı değişken BT yeteneklerinin ise teknik ve beşeri BT yeteneklerinden oluşan iki boyut altında bir diğer EFA modeli içine dahil edilmiştir. Tablo 1`de bağımsız değişkenlere ait, Tablo 2`de bağımlı değişkenlere ait faktör analizleri sonuçları sunulmuştur.

	Faktör		
	1	2	3
İşletmemizde modern, çağın gereklerine uygun bilgi sistemlerine sahip olmaya önem verilir.	,929		
İşletmemizde çağın ilerisinde, sektöre yön veren, öncü IT olanaklara sahip olmaya önem verilir.	,929		
İşletmemiz bilgi sistemlerini geliştirmek için çaba sarf eder. (bütçe, ekipman, personel vb.)		,916	
İşletmemiz IT ve onun iş operasyonlarına uygulamalarını geliştirmek için çaba sarf eder.		,891	
İşletmemiz iş görenlerin becerilerini eğitim yoluyla geliştirmek için çaba sarf eder.		,798	
IT departmanı müdürü işletmenin stratejik yönünü belirleyen planların oluşturulmasına katkı sağlar.			,863
İşletmedeki diğer departman müdürleri (İnsan kaynakları, muhasebe, finans vb.) IT faaliyetlerindeki stratejik planlamalara katkı sağlar.			,848
İşletmemizde, IT stratejisi, iş ortamındaki değişim ve gelişmelere paralel olarak kesintisiz bir şekilde güncellenmektedir.			,846

İşletmemizin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi yönündeki fonksiyonel ihtiyaçların neler olduğunun farkındayız.			,787
Açıklanan toplam varyans : %76,742			

Tablo 1: Bağımsız Değişkenler Faktör Analizi

	Faktör	
	1	2
İşletmemizde IT uygulamaları, işletmenin pazarlama, yönetim, üretim gibi fonksiyonlarına başarıyla entegre edilmektedir.	,788	
İşletmemizde IT uygulamalarından etkin ve verimli bir şekilde faydalanabilmek üzere standart prosedürler belirlenmiştir.	,770	
IT'nin işletmemizin performansı üzerine olumlu bir etkisi olduğunu bilmekteyiz.	,750	
İşletmemizdeki IT uygulamalarından etkin ve verimli bir şekilde faydalanabilmek üzere gerekli kullanım bilgi ve becerisine sahibiz.	,726	
Firma çalışanları, yeni araç, ekipman ve teçhizatların kullanımı ile ilgili düzenli olarak eğitimlere tabi tutulmaktadır.		,873
Firma çalışanları, yeni yazılım ve sistemlerin kullanımı ile ilgili düzenli olarak eğitimlere tabi tutulmaktadır.		,784
Satın alma ve müşteri ilişkileri faaliyetlerini desteklemek amacıyla, yeni teknolojileri kullanabilecek nitelikli personel istihdam edilmektedir.		,764
Tedarikçiler ve müşteriler ile olan iletişimi arttırmak amacıyla enformasyon ve iletişim teknolojilerinin kullanımına ağırlık verilmektedir.		,649
Açıklanan toplam varyans : %64,36		

Tablo 2: Bağımlı Değişkenler Faktör Analizi

Alfa analizinde cronbach`ın alphası kullanılmıştır. Tablo 3`de değişkenlere ait ortalama, standart sapma, korelasyon ve güvenilirlik değerleri sunulmuştur. Alfa değerleri; bağımsız değişkenler olan Teknolojik Yönelim alfa: 0,827, Kaynak Desteği alfa: 0,821, Yönetmel Entegrasyon alfa: 0,856 olarak ortaya çıkmıştır. Bağımlı değişkenler olan Teknik BT yeteneği alfa: 0,795, Beşeri BT yeteneği alfa: 0,816 olarak ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda tüm değerlerin alt sınır olan 0,70`in üstünde olduğu

görülmektedir. Dolayısıyla ölçeklerimizin güvenilirliği ispatlanmıştır. Değişkenlere ait standart sapma değerleri, 0,65950 ile 0,86858 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Tablodaki değişkenler arası ortalamalar dikkate alındığında ise ortalamaların 3,5292 ile 4,0208 arasında bir değişim göstermekte olduğu; en yüksek ortalamaya sahip değişkenin 4,0208 ile Teknik BT Yeteneği , en düşük ortalamaya sahip değişkenin ise 3,5292 ile Beşeri BT Yeteneği olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi karşılıklı ve birebir ilişkileri ortaya çıkaran analiz türü olarak değerlendirilmektedir. Korelasyon analizi, regresyon analizini tamamlayıcı bir analizdir. Bu analiz iki değişkenin ne derecede ilişkili olduğunu, ne ölçüde birlikte değiştiklerini gösterir.

Korelasyon analizi ile belirlenen anlamlılık düzeyinde anlamlı olan her ilişki için iki değişken arasında pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilmektedir. Tablo 3'deki korelasyon analizinde sunulduğu üzere tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında çift yönlü, %1 anlamlılık düzeyinde pozitif, karşılıklı ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5
Teknolojik Yönelim	3,9250	,83780	(0,827)				
Kaynak Desteği	3,7444	,83782	0,701**	(0,821)			
Yönetmel Entegrasyon	3,6542	,79069	0,689**	0,698**	(0,856)		
Teknik BT Yeteneği	4,0208	,65950	0,624**	0,636**	0,652**	(0,795)	
Beşeri BT Yeteneği	3,5292	,86858	0,708**	0,696**	0,666**	0,485**	(0,816)

Tablo 3 : Ortalama, standart sapma, korelasyon ve güvenilirlik değerleri

4.2.3. Hipotez Testleri

Hipotezlerimizi test etmek amacı için lineer regresyon analizinden faydalanılmıştır. Regresyon analizinin temel hedefi bir değişkenin bilinen değeriyle diğer bir değişkenin değerlerini tahmin etmektir. Regresyon analizi bir değişken değerini bir diğer değişkeni tahmin edebilmek için bir denklem kurulabilmesini mümkün kılar. Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü gösterir ve modeldeki değişkenlerin bir bütün halinde değerlendirilmesini sağlar. Regresyon analizi kapsamındaki bağımlı ve bağımsız değişkenler, likert ve benzeri ölçekler ile ölçülen sürekli değişkenleri içerir.

Regresyon analizi bağlamında R^2 , bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin ne oranda açıklayabildiğini göstermekte; F değeri de modelin bütününe anlamlılığını ortaya koymaktadır. β değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin şiddetini göstermekte beraber değerlerdeki yıldızlar, bahse konu etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını ifade etmektedir. Çift yıldız 0.01 seviyesinde, tek yıldız da 0.05 seviyesindeki anlamlılığı vurgulamakla beraber yıldızlar tablodaki anlamlılık (significant) kısmı dikkate alınarak verilmektedir.

Tablo 4`de ilk regresyon analizinde Teknolojik Yönelim, Kaynak Desteği ve Yönetmel Entegrasyon bağımsız değişkenler, Teknik BT Yeteneği ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 19,493$, $\text{sig} < 0,01$); Teknik BT Yeteneği üzerindeki değişimin %48,5`ini açıkladığı görülmektedir. Sonuçlar, bağımsız değişkenler kapsamında incelendiğinde H2.a.`da belirtildiği üzere Kaynak Desteği ile Teknik BT Yeteneği ($\beta=0,257$; $p<0,05$), H3.a.`da belirtildiği üzere Yönetmel Entegrasyon ile Teknik BT Yeteneği ($\beta=0,317$; $p<0,05$) arasındaki ilişkiler anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla sonuçlar H2.a. ve H3.a.`yı destekler nitelikte ancak H1.a.`yı desteklememektedir.

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig
Teknolojik Yönelim	0,225	0,119
Kaynak Desteği	0,257*	0,040
Yönetmel Entegrasyon	0,317*	0,029
Bağımlı Değişken: Teknik BT Yeteneği, $R^2= 0.485$, $F= 19,493$		
**: $q < 0, 01$, * : $q < 0,05$		

Tablo 4 : Teknolojik Yönelim, Kaynak Desteği ve Yönetmel Entegrasyonun Teknik BT Yeteneği üzerindeki etkilerini gösteren Regresyon Analizi

Tablo 5`te ikinci regresyon analizinde Teknolojik Yönelim, Kaynak Desteği ve Yönetmel Entegrasyon bağımsız değişkenler, Beşeri BT Yeteneği ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 27,9233$, $sig < 0,01$); Beşeri BT Yeteneği üzerindeki değişimin %57,8`ini açıkladığı görülmektedir. Sonuçlar, bağımsız değişkenler kapsamında incelendiğinde H1.b.`de belirtildiği üzere Teknolojik Yönelim ile Beşeri BT Yeteneği ($\beta=0,348$; $p<0,01$), H2.b.`de belirtildiği üzere Kaynak Desteği ile Beşeri BT Yeteneği ($\beta=0,301$; $p<0,05$), H3.b.`de belirtildiği üzere Yönetmel Entegrasyon ile Beşeri BT Yeteneği ($\beta=0,216$; $p<0,05$) arasındaki ilişkiler anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla sonuçlar, H1.b., H2.b. ve H3.b.`yi destekler niteliktedir.

Bağımsız Değişkenler	Beta	Sig
Teknolojik Yönelim	,348**	,009
Kaynak Desteği	,301*	,025
Yönetmel Entegrasyon	,216*	,048
Bağımlı Değişken: Beşeri BT Yeteneği, $R^2= 0.578$, $F= 27,923$		
**: $q < 0, 01$, *: $q < 0,05$		

Tablo 5 : Teknolojik Yönelim, Kaynak Desteği ve Yönetmel Entegrasyonun Beşeri BT Yeteneği üzerindeki etkilerini gösteren Regresyon Analizi

5. TARTIŞMALAR

Kaynak temelli yaklaşım çerçevesinde temel rekabet avantajı elde etmede temel yeteneklerden biri olarak kabul edilen Bilgi Teknolojileri (BT/IT) yetenekleri kavramının incelendiği bu çalışmada öncelikle teorik altyapı başlığında temel yeteneğin ve BT yeteneğin literatürde mevcut tanımı ve özelliklerine değinilmiş, örgütlerdeki yerinin ve öneminin anlaşılabilmesi amacıyla işletme içi uygulamaları, pratikleri, rutinleri, kazanım ve faydaları ortaya konmuştur. Daha sonra ise BT yeteneği oluşturan iki boyut olarak kabul ettiğimiz Teknik BT yeteneği ve Beşeri BT yeteneği ile BT yeteneğinin yapısal öncülleri olarak kabul ettiğimiz ve bu doğrultuda araştırma modelini oluşturduğumuz Teknolojik Yönelim, Kaynak Desteği ve Yönetmel Entegrasyon faktörlerinin tanımları yapılmış ve BT'nin iki boyutu ile üç yapısal öncülü arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmış ve ölçekler anket cevapları (1: kesinlikle katılmıyorum`dan, 5 :kesinlikle katılıyorum`a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Elde edilen veriler SPSS 20 programı vasıtasıyla test edilmiş ve faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

Analiz bulguları Teknolojik Yönelim, Kaynak Desteği ve Yönetmel Entegrasyonun Beşeri BT yeteneği ile arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ifade etmektedir. Teknik BT yeteneği boyutundan bakıldığında ise Kaynak Desteği ve Yönetmel Entegrasyon ile Teknik BT yeteneği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Analiz sonuçlarında; beklenenin aksine Teknolojik Yönelim ile Teknik BT yeteneği arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak korelasyon analizinin verdiği sonuçlar değerlendirildiğinde tüm değişkenler arasında pozitif ve güçlü bağların mevcut olduğu görülmektedir. Bu kapsamda da Teknolojik Yönelimin Teknik

BT yeteneğini Kaynak Desteği ve Yönetmel Entegrasyon üzerinden etkiliyor olabileceği değerlendirilmiştir.

Bu çalışmadan genel olarak BT'nin iki boyutu kapsamında iki anlam çıkarılabilir.

1. Teknik BT yeteneğin elde edilmesi, örgüt rutinlerine ve üretim, pazarlama, yönetim vb. fonksiyonel süreçlere entegre edilmesi ve geliştirilmesi dahilinde BT'nin maddi ve maddi olmayan kaynaklarından etkin bir biçimde yararlanılmalı, değişen çevresel şartlara ve müşterilerin farklı taleplerine en hızlı şekilde cevap verebilmek maksadıyla bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri yakından takip etmeli, modern çağın gereklerine uygun bilgi sistemlerine sahip olmayı gaye edinmeli, çabuk adapte olmalı ve esnek ve çevik bir teknik altyapı kurarak işletme stratejileri ile BT hedefleri ve becerilerini birbirine entegre etmelidir.

2. Beşeri BT yeteneğine sahip olunmasının sosyal kompleks, kopyalanması ve taklit edilmesi güç, yıllar içinde deneyimli, tecrübeli ve bilgili insan kaynağı ve etkin bir yönetim anlayışı ile elde edilebilecek bir süreç olması nedeniyle; örgüt çalışanlarının yeni araç, ekipman, teçhizat, yazılım ve sistemlerin kullanımı hakkında sürekli eğitimlere tabi tutmalı, tedarik zinciri yönetimi, satınalama, teknik destek, müşteri ilişkileri faaliyetleri kapsamında yeni teknolojilerden faydalanabilecek nitelikli personeli istihdam etmeli, BT becerilerini eğitim, iç-dış transferler yardımıyla geliştirmeli ve etkili ekipleri bir araya getirmeli ve insan kaynakları yönetiminde de işletme stratejisine paralel bir Beşeri BT yeteneği strateji geliştirmelidir.

5.1. Sınırlandırmalar

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik sınırlandırmalar mevcuttur:

1. Analiz süresince sektörel bir ayrıma gidilmemiştir. Bununla beraber sonuçlar farklı sektörler için farklılık gösterebilir; bu farklılık BT yeteneği öncüllerinin temel BT yeteneği üzerinde yarattığı etkinin farklı sektörlerde farklı biçimde ortaya çıkarılmasına katkıda bulunabilir.

2. İşletmelerin büyüklükleri dikkate alınarak bir ayrımda bulunulmamıştır. Küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler şeklinde bir ayırım BT yeteneği üzerindeki analizlerin büyük, küçük ve orta işletmeler için nasıl gerçekleştiğinin belirlenmesinde rol oynayabilir.

3. Gerçekleştirilen analizler işletmelerinde BT faaliyetlerden sorumlu uzman, orta düzey yönetici, üst düzey yönetici pozisyonlarında görev alan 60 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır ve daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar ve bulgular verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur.

5.2. Öneriler

Günümüzde bilginin ve teknolojinin elde edilmesi, kullanılması ve geliştirilmesi işletmelerin küresel rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi için olmaz olmaz faktörlerden birisidir. Bilgi teknolojilerinin kullanımı ve gelişimiyle elde edilecek yetenekler ile bu yetenekler vasıtasıyla yeni alanlara nüfuz etme ve yeni fırsatları değerlendirmek için BT yeteneklerinin işletmeler için anlam ve öneminin anlaşılması oldukça önemlidir ve konuyla ilgili olarak yapılması gereken bir çok çalışma ortaya çıkarabilecektir. Bu kapsamda BT yeteneklerinin etkinliği üzerine gelecekte çalışmalarda bulunacak araştırmacılara:

1. İşletmelerin büyüklüğü ve faaliyette buldukları sektörleri de dikkate alarak daha ayrıntılı analizlerde bulunmaları ve farklı sektörler ile küçük, orta ve büyük işletmelere dair elde edilen sonuçları karşılaştırarak işletmelerdeki BT yeteneklerinin yapısı ve ilişkileri hakkında daha net sonuçlara ulaşmaları,

2. İşletmelerdeki BT yetenekleri boyutları ile yapısal öncüllerinin arasındaki ilişkinin yanında performanslarını da analiz edebilecek çalışmalar yapmaları önerilmektedir.



6. KAYNAKÇA

- Alavi, M., Leidner, D. E., (2001), "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues," *MIS Quarterly* 2001, s. 107-136.
- Alavi, M., Leidner, D.,(1999), "Knowledge Management Systems: Emerging Views and Practices from the Field," *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, s. 1-11.
- Amit, R., Schoemaker, P. J. H., (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal* (14), s. 33-46.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* (17:1), s. 99-120.
- Bharadwaj A., (2000), "A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation", *MIS Q*;24(1), s.169–96.
- Bhatt, G. D., Grover V., (2005), "Types of Information Technology Capabilities and Their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study," *Journal of Management Information Systems*, (22:2), s. 253-277
- Boynton A.C., Zmud R.W., Jacobs G.C., (1994), "The Influence of IT Management Practice on IT Use in Large Organizations", *MIS Quarterly*, Vol. 18, 3, s. 299-318
- Byrd T. A., Davidson N. W., (2003) "Examining Possible Antecedents Of It Impact On The Supply Chain And Its Effect On Firm Performance", *Information & Management* 41, S. 243–255
- Capron, L., and Hullan, J., (1999), "Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View," *Journal of Marketing* (63), s. 41-54
- Chan, Y. E., Huff, S. L., Barclay, D. W., & Copeland, D. G. (1997), "Business Strategic Orientation, Information Strategic Orientation, and Strategic Alignment", *Information Systems Research*, 8, s. 125-150

- Chatterjee D, Richardson VJ, Zmud RW.,(2001), "Examining the shareholder wealth effects of announcements of newly created CIO positions", *MIS Q*,25(1), s. 43–70.
- Chen C, Lim JH, Stratopoulos TC., (2000) "IT capability and a firm's ability to recover from losses: evidence from the economic downturn of the early 2000s", *J Inf Syst* 2011; 25(2).
- Clark, C. E., Cavanaugh, N. C., Brown, C. V., and Sambamurthy, V. "Building Change-readiness Capabilities in the IS Organization: Insights From the Bell Atlantic Experience," *MIS Quarterly* (21:4), 1997, s. 425-455.
- Collis, D.J., (1994), "Research note: How valuable are organizational capabilities?", *Strategic Management Journal*, 15, s. 143-152.
- Daoud H., Al-Fawwaz T.M., Arabyat Y., (2015), "The Relationship between IT Investment Levels and Bank Performance: The Case of Jordanian Banking Sector", *Global Journal of Management and Business Research: C Finance*, 5, 6 s.66-74
- Davenport, T. H., (1993), "Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology", Harvard Business School Press, Cambridge, MA
- Dehning B, Stratopoulos TC., (2003), "Determinants of a sustainable competitive advantage due to an IT-enabled strategy", *J Strateg Inf Syst*,12(1), s.7–28.
- Dewett, T., ve Jones, G. R., (2001), "The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment," *Journal of Management* (27:3), s. 313-346.
- Duncan, N.B. (1995), "Capturing flexibility of information technology infrastructure: A study of resource characteristics and their measure", *Journal of Management Information Technology*,12, 2, s.37-57.
- Düşükcan, Muhammet, E.Ülkü Kaya (2003). "İşletmelerde Bilgi Teknolojilerinin Kullanılma Yerleri", *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları* 3, s.33-37
- Drucker, Peter F. (1985), "İnovasyon Disiplini", *HBR's 10 Must Reads İnovasyon* (2011), Optimist

- Eichorn Frank L.,(2004),“Applying Internal Customer Relationship Management (IntCRM) Principles to Improving Business / IT Integration and Performance”, *Problems and Perspectives in Management*, 4, S.125-148
- Eren, Erol (2010) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8.Baskı. İstanbul:Beta
- Evans, P. B., Wurster T. S.,(2000) “Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy”, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Gatignon, H. ve J. Xuereb.,(1997),“Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance,” *Journal of Marketing Research*, (34:1), s. 77-90.
- Govindarajan Vijay, Trimble Chris, (2011), “İnovasyon Savaşlarına Son Verin”, HBR’s 10 Must Reads İnovasyon (2011), Optimist
- Gold, A.H.; Malhotra, A.; and Segars, A.H. (2001), “Knowledge management: An organizational” *capahivitiesperspectiwe. Journal of Management Information Systems*, 18, 1, s. 185-214 (51)
- Grant, R.M., (1991), “The resource-based theory of competitive advantage: Implications for Strategy formulation”, *California Management Review*, 33, 3, s. 114-135.
- Grover, V., ve Davenport, T., (2001), "General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda," *Journal of MIS* (18:1), s. 5-23.
- Grover V, Jeong S.R, Kettinger WJ, Lee CC.(1993), “The chief information officer: a study of managerial roles”, *JManage Inf Syst*, 10(2), s.107–130.
- Günel, A.,Tukel A., (2011), “Does Information Technology Capability Improve Bank Performance? Evidence from Turkey”, *International journal of E-business and E-government studies*, vol 3, no 1, s.41-49
- Günel, Ayşe, (2016), “Enformasyon Teknolojileri Firma Performansı İlişkisine Yetenek Perspektifinden Bir Bakış”, *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 4, s.327-335
- Han, Hyun-Soo, Lee, Jae-Nam ve Seo, Yun-Weon (2008), Analyzing the Impact of a firm’s Capability on Outsourcing Success: A process perspective, *Information& Management*, 45, s. 31–42.

- Jarvenpaa, S.L., Ives, B., (1991), "Executive Involvement and Participation in the Management of Information Technology," *MIS Quarterly* (15), s. 205-227.
- Jia R., Reich B.H., (2013). "IT service climate, antecedents and IT service quality outcomes: Some initial evidence", *Journal of Strategic Information Systems*, 22, s.23-69
- Kathuria, R., (2000), "Competitive Priorities and Managerial Performance: A Taxonomy of Small Manufacturers", *Journal of Operations Management*, (18:6), s. 627-641.
- Karakılıç, Nilüfer Yörük (2008). Temel Yeteneklerin Stratejik İttifak Oluşumundaki Önemi Ve Stratejik Performansa Etkileri, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon
- Kettinger, W.J., Lee, C.C., (2005). "Zones of tolerance: alternative scales for measuring information systems service quality", *MIS Quarterly* 29 (4), 607–623.
- King, W.R.; Grover, V.; and Hufnagel, E.H. (1989), "Using information and information technology for sustainable competitive advantage: Some empirical evidence.", *Information and Management*, 17, 2, s. 87-93.
- Koçel, Tamer (2014). İşletme Yöneticiliği, 15. Baskı. İstanbul:Beta
- Lai, F., Li, D., Wang, Q. ve Zhao, X. (2008), "The information technology capability of third-party logistics providers: a resource-based view and empirical evidence from China", *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing & Supply*, Vol. 44, 3, pp. 22-38.
- Lim, J.L., Stratopoulos, T.C., Wirjanto T.S., (2012), "Role of IT executives in the firm's ability to achieve competitive advantage through IT capability", *International Journal of Accounting Information Systems*, 13,s. 21–40
- Luo Y., (2004), "Building a Strong Foothold in an Emerging Market: A Link Between Resource Commitment and Environment Conditions" *Journal of Management Studies* 41:5, s. 749-773

- Mata F.J., William L. F., Barney J. B. (1995), "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis", *MIS Quarterly*, s. 487-505
- Naidu S., Pretorius M., (2014), "Antecedent Relationships in Business and Information Technology (IT) Alignment", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 5, No 27, s.391-403
- Öngör, Y.Akın (2013), *Benden Sonra Devam*, 10. Baskı, Alametifarika
- Ravichandran T., Lertwongsatien C.,(2005), "Effect of Information Systems Resources and Capabilities on Firm Performance: A Resource-Based Perspective, *Journal of Management Information System /Spring*, 21, No. 4, s. 237-276.
- Richey R.G., Genchev S.E., Daugherty P.J., (2005), "The role of resource commitment and innovation in reverse logistics performance", *Resource commitment and innovation*, s. 233-257
- Ross, J. W., Beath, C. M., and Goodhue, D. L., (1996), "Develop Long-term Competitiveness Through IT Assets," *Sloan Management Review* (38:1), s. 31-42
- Ross, J. W., Feeny, D. F., (1999), "The Evolving Role of the CIO", *CISR Working Paper No.308*, s.1-22.
- Prahalad, C. K., Hamel, G., (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* , s.1-15, s. 79-92.
- Prahalad, C.K., (1993), "The Role Of Core Competencies In the Corporation", *Research Technology Management*; 36, 6, s.40-47
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı. İstanbul: Beta
- Sambamurthy V., Bharadwaj A.,Grover V.,(2003), "Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms", *MIS Quarterly*, 27,s. 237-263
- Spector, Robert (2001), "Amazon.com ve yaratıcısı Jeff Bezos", *Scala*

- Tate, M., Evermann, J. (2010). "The end of ServQual in online services research: where to from here?", *e-Service Journal* 7(1), s.60–85.
- Tavakolian, H., (1989), "Linking the information technology structure with organizational competitive strategy: A survey", *MIS Quarterly*, 13, 3, s.309-317.
- Wade M., Hulland J., (2004), "The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research", *MIS Quarterly*, Vol. 28, 1, s. 107-142
- Zehir Cemal, A. Zafer Acar (2005). "Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7/3, s.15-34
- Zhou, K., C.K. Yim, D.K. Tse., (2005) "The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations", *Journal of Marketing*, (69:2), s. 42-60.

7. EKLER

EK-1 : Anket Formu

İşletmelerde Bilgi Teknolojileri (Bt/It) Yetenekleri Kavramı, Önemi Ve Bt Yeteneklerin Geliştirilmesi Üzerinde Rol Oynayan Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Anket

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Medeni Haliniz

Evli Bekar

3. Yaşınız

22-29 yaş 30-39 yaş 40-49 yaş 50-59 yaş 60 ve üzeri yaş

4. Eğitiminiz

Önlisans Lisans Lisans Üstü

5. Pozisyonunuz

Uzman Orta Düzey Yönetici Üst Düzey Yönetici

6. Şu an çalıştığınız iş yerinizdeki çalışma süreniz

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21-25 yıl 26 ve üzeri yıl

7. Kurumunuzun faaliyet alanı

8. Kurumunuzun büyüklüğü (Çalışan sayısı)

BT YETENEĞİ GENEL

9. İşletmenizin web sitesi var mı?

Evet Hayır

10. İşletmenizin müşterileri ile olan faaliyetlerini, çalışmalarını (satış, muhasebe, faturalama vb.) online olarak yürütebilme olanağı var mı?

Evet Hayır

11. İşletmeniz ürünlerini müşterilerine ulaştırırken hangi takip hizmetini sunabilir ?

- Takip hizmeti sunamaz
- Ücretsiz telefon hizmeti ile bilgi alma
- İnternette online takip
- Müşteri temsilcisi ile irtibat

12. İşletmeniz ile ana müşterileri arasında temel veri paylaşımı aracınız nedir?

- Rutin yönetim toplantıları
- Telefon veya fax yolu ile günlük/haftalık veri paylaşımı
- İnternette online veri paylaşımı
- İşletmeniz ve müşteriler arasında veri paylaşımı için kurulmuş bilgisayar sistemleri ile belirli dönemlerde veri paylaşımı
- İşletmeniz ve müşteriler arasında veri paylaşımı için kurulmuş bilgisayar sistemleri ile anlık, gerçek zamanlı veri paylaşımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
TEKNİK BT YETENEĞİ					
İşletmemizdeki IT uygulamalarından etkin ve verimli bir şekilde faydalanabilmek üzere gerekli kullanım bilgi ve becerisine sahibiz.	1	2	3	4	5
IT'nin işletmemizin performansı üzerine olumlu bir etkisi olduğunu bilmekteyiz.	1	2	3	4	5
İşletmemizde IT uygulamalarından etkin ve verimli bir şekilde faydalanabilmek üzere standart prosedürler belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde IT uygulamaları, işletmenin pazarlama, yönetim, üretim gibi fonksiyonlarına başarıyla entegre edilmektedir.	1	2	3	4	5
IT'de mevcut ilerleme ve gelişmelerin farkındayız, bu gelişmeleri takip etmekteyiz.	1	2	3	4	5
BEŞERİ BT YETENEĞİ					
Firma çalışanları, yeni araç, ekipman ve teçhizatların kullanımı ile ilgili düzenli olarak eğitimlere tabi tutulmaktadır.	1	2	3	4	5
Firma çalışanları, yeni yazılım ve sistemlerin kullanımı ile ilgili düzenli olarak eğitimlere tabi tutulmaktadır.	1	2	3	4	5
Satın alma ve müşteri ilişkileri faaliyetlerini desteklemek amacıyla, yeni teknolojileri kullanabilecek nitelikli personel istihdam edilmektedir.	1	2	3	4	5
Tedarikçiler ve müşteriler ile olan iletişimi arttırmak amacıyla enformasyon ve iletişim teknolojilerinin kullanımına ağırlık verilmektedir.	1	2	3	4	5
TEKNOLOJİK YÖNELİM					
İşletmemizde modern, çağın gereklerine uygun bilgi sistemlerine sahip olmaya önem verilir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde çağın ilerisinde, sektöre yön veren, öncü IT olanaklara sahip olmaya önem verilir.	1	2	3	4	5
KAYNAK DESTEĞİ					
İşletmemiz bilgi sistemlerini geliştirmek için çaba sarf eder. (bütçe, ekipman, personel vb.)	1	2	3	4	5
İşletmemiz IT ve onun iş operasyonlarına uygulamalarını geliştirmek için çaba sarf eder.	1	2	3	4	5
İşletmemiz iş görenlerin becerilerini eğitim yoluyla geliştirmek için çaba sarf eder.	1	2	3	4	5
YÖNETSEL ENTEGRASYON					
IT departmanı müdürü işletmenin stratejik yönünü belirleyen planların oluşturulmasına katkı sağlar.	1	2	3	4	5
İşletmedeki diğer departman müdürleri (İnsan kaynakları, muhasebe, finans vb.) IT faaliyetlerindeki stratejik planlamalara katkı sağlar.	1	2	3	4	5
İşletmemizin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi yönündeki fonksiyonel ihtiyaçların neler olduğunun farkındayız.	1	2	3	4	5
İşletmemizdeki etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesini sağlamak üzere fonksiyonel ihtiyaçlar ile IT uygulamaları arasındaki bütünleşmeyi sağlayabilmekteyiz.	1	2	3	4	5
İşletmemizde IT, stratejik bir önem taşıyan temel bir yetenek olarak işletmenin faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.	1	2	3	4	5
İşletmemizde, genel işletme stratejisine paralel bir IT stratejisi de mevcuttur.	1	2	3	4	5
İşletmemizde, IT stratejisi, iş ortamındaki değişim ve gelişmelere paralel olarak kesintisiz bir şekilde güncellenmektedir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Hüseyin MUTLU

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Yeri/Tarihi: Haskova / 07.11.1987

Medeni Hali : Bekar

EĞİTİM

Kocaeli Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans	2014-
Karamürsel Eğitim Merkezi K.İğİ Altınova/Yalova – Lojistik Sb.İğİ	2010-2011
Deniz Harp Okulu Tuzla/İstanbul –Endüstri Mühendisliğı	2006-2010
Deniz Lisesi Heybeliada/İstanbul	2002-2006

YABANCI DİL

İleri seviyede İngilizce (YDS: 92.5)

TECRÜBE

Kuzey Görev Grup İğİ Gölcük/Kocaeli Büt.Mly.Ks.A.	2013-
Deniz İkmal Merkezi K.İğİ Gölcük/Kocaeli Teknik Mlz. Kont. Sb.	2011-2013

ARAŞTIRMA ALANLARI

Temel Yetenekler

BT/IT Yeteneği

