



Derleme / Review

İşletmelerde özümseme kapasitesinin tanımı, kavramsallaştırma süreci ve özümseme kapasitesinin artırılmasını sağlayacak faktörlere ilişkin literatür incelemesi

Literature review on the definition of absorptive capacity in firms, the conceptualization process and the factors that will increase absorptive capacity

Hakan AKDAĞ^{a*}, Halit KESKİN^b

^aYıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Doktora Programı, İstanbul, Türkiye

^bYıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul, Türkiye

^aYıldız Technical University, Institute of Social Sciences, Doctoral Programme in Business Management, İstanbul, Türkiye

^bYıldız Technical University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, İstanbul, Türkiye

MAKALE BİLGİSİ

Makale Hakkında

Geliş tarihi: 26 Ocak 2024

Revizyon tarihi: 19 Şubat 2024

Kabul tarihi: 12 Haziran 2024

Anahtar kelimeler:

Özümseme kapasitesi, değişim, yenilik, rekabet avantajı.

ARTICLE INFO

Article history

Received: 26 January 2024

Revised: 19 February 2024

Accepted: 12 June 2024

Key words:

Absorptive capacity, changing, innovation, competitive advantage.

ÖZ

Bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesinin birçok yolu olmasına rağmen bunlardan en önemlileri yenilik ve stratejik esnekliktir. Yeniliğe ulaşmanın en etkili araçlarından biri ise işletme dışında gelişmiş olan bilgi ve teknolojilerin daha kolay anlaşılabilir ve işletme içi üretim faktörlerine dâhil edilebilir hale gelmesi için özümseme kapasitesinin artırılmasıdır. Bu çalışmada özümseme kapasitesi kavramının ne olduğu, hangi ihtiyaçlardan dolayı ortaya çıktığı ve zaman içinde nasıl bir değişim geçirdiği incelenmektedir. Çalışma ile rekabet avantajı sağlama arayışında olan işletmelerin stratejik karar vericilerinin özümseme kapasitesini artıracak faaliyet ve yöntemler hakkında daha geniş bilgiye sahip olmaları amaçlanmaktadır.

Atıf için yazım şekli: Akdağ H, Keskin H. İşletmelerde özümseme kapasitesinin tanımı, kavramsallaştırma süreci ve özümseme kapasitesinin artırılmasını sağlayacak faktörlere ilişkin literatür incelemesi. Yıldız Sos Bil Ens Der 2024;8:1:37–47.

ABSTRACT

Although there are many ways for a firm to gain a competitive advantage, the most important of these are innovation and strategic flexibility. One of the most effective tools to achieve innovation is to increase the absorptive capacity so that the information and technologies developed outside the enterprise can be more easily understood and included in the internal production factors. In this study, what the concept of absorptive capacity is, what needs it emerged from, and how it has changed over time are examined. The aim of the study is to provide to strategic decision makers of businesses seeking to gain competitive advantage with more detailed information about activities and methods that will increase the absorptive capacity.

Cite this article as: Akdağ H, Keskin H. Literature review on the definition of absorptive capacity in firms, the conceptualization process and the factors that will increase absorptive capacity. Yıldız Sos Bil Ens Der 2024;8:1:37–47.

*Sorumlu yazar / Corresponding author

*E-mail adres: hakan.akdag@std.yildiz.edu.tr / akdaghk@gmail.com



ÖZÜMSEME KAPASİTESİ

İlk olarak Cohen ve Levinthal (1990) tarafından ortaya atılan özümseme kapasitesi (absorptive capacity-ACAP) kavramı bir işletmenin yeni dış bilgiyi edinme, özümseme ve uygulama yeteneğini ifade etmektedir. Bu yazarlar ayrıca, özümseme kapasitesinin işletmenin bu yeni dış bilgiyi önceki bilgi tabanıyla ilişkilendirme ve bütünleştirme yeteneğini içerdiğini öne sürerler (Albort-Morant vd., 2018).

Dış çevreden elde edilecek bilgi, analitik basitlik sağlamak amacıyla; ürün veya hizmetlerle ilgili bilgi, üretim süreçleriyle ilgili bilgi ve pazarlarla ilgili bilgi olmak üzere üçe ayrılabilir (Van den Bosch vd., 1999).

Benzersiz yeni bilgi, ister içerden elde edilsin ister dışarıdan, bir işletmenin rekabet avantajı elde etmedeki en değerli varlığıdır. Bilgi, dış çevrede şartlar değiştikçe hangi kaynakların ve yeteneklerin devreye alınacağına, geliştirileceğine veya kullanılmayacağına ilişkin kararlar için bir zemin oluşturduğundan işletmenin başarısı için çok önemlidir. Özümseme kapasitesi işletmelere sorun çözme ve çevresel değişime tepki verme konusunda daha fazla seçenek sunan, daha zengin ve çeşitli bilgi seti sağlar. Bu bilgi seti de gelecekteki gelişmeleri daha doğru tahmin etme imkânını verir (Grimpe ve Sofka, 2009).

Özümseme kapasitesi (ACAP) terimi esas olarak Cohen ve Levinthal'in çalışmalarıyla ilişkilidir ancak kökleri kalkınma ekonomisindeki daha önceki yayınlara dayanmakta ve genel olarak "gelişmekte olan ülkenin yeni yatırımları özümseme yeteneği" olarak anlaşıldığı görülmektedir (Lewandowska, 2015).

Moutinho (2016), genel olarak özümseme kapasitesinin, değişim ve yenilikten uzak kalmış, düşük sanayileşme ve düşük gelir seviyeleri ile anılan bölgeler için en hızlı ve dengeli kalkınma stratejisi olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla özümseme kapasitesinin ekonomik büyüme üzerinde etkisi vardır.

Bir işletme yeni bir teknolojiyi doğru bir şekilde kullanma yeteneğine sahip tek firma olduğuna inansa bile, gerekli özümseme kapasitesine yatırım yapmamak kendisi ve toplum adına önemli bir fırsat maliyeti ile sonuçlanacaktır (Cohen ve Levinthal, 1994).

Pietrewicz (2012) işletmelerin düşük özümseme kapasitesinin kurumsal ortaklarla işbirliğine açıklığın düşük olmasına yol açtığını iddia etmektedir (Lewandowska, 2015).

Özümseme kapasitesinin yenilik ve performansla olumlu bir ilişkisi vardır ve dolayısıyla işletmeler bu yeteneği geliştirmek için Ar-Ge, iletişim ağı, sistem ve çalışanlarına yatırım yaparlar (Rezaei Zadeh ve Darwish, 2016).

Cohen ve Levinthal (1990) hem içe dönük hem de dışı dönük özümseme kapasitelerinin gerekli olduğunu gözlemlemiştir ancak birinin veya diğerinin aşırı hâkimiyeti ikisi arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkileyecektir. İçe dönük özümseme kapasitesi, işletme içindeki alt birimlerle iletişimde olan örneğin Ar-Ge birimi aracılığıyla sağlanabilir. Çalkantılı bilgi ortamında (turbulent knowledge envi-

ronment), bir işletmenin bilgiyi özümseme odağı ise keşif olacaktır (Van den Bosch vd., 1999).

Lewandowska'ya göre (2015) özümseme kapasitesinin iki temel özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki birikimli (kümülatif) olmasıdır. Yani belirli bir düzeyde teknolojik, pazar ve organizasyonel bilgiye sahip işletmeler bu alanlarda diğerlerine oranla daha başarılı olabilir. İkincisi ise ön bilginin öngörüyü etkilemesidir. İşletmeler daha önce deneyim sahibi oldukları alanlarda gelecekteki olayları daha doğruya yakın bir şekilde tahmin edebilirler.

İnovasyon firmalar için büyük bir kapasite gerektirir (Fransen ve Helmsing, 2017). Dış bilgiyi tanımlama, özümseme ve uygulama yeteneği olarak tanımlanan özümseme kapasitesi tam da bu özellikleriyle inovasyon için gereklidir ve ihtiyaç duyulan bilginin nasıl tanımlandığını, özümsemiğini ve uygulandığını açıklayan bir mekanizmadır (Schweisfurth ve Raasch, 2018).

Zahra ve George (2002)'a göre firmalar kendi ihtiyaçlarına karşılık gelen bilgiyi edindikten sonra analiz etmeli, işlemeli, yorumlamalı ve anlamalıdır.

Van den Bosch vd. (1999) bir firmanın özümseme kapasitesini etkileyen organizasyonel yönleri veya iç mekanizmaları dikkate alırken, özümseme kapasitesinin hangi önemli örgütsel belirleyicilerinin ayırt edilebileceğini sormak gerektiğini düşünmektedir. Yazarlar bu soruyu daha önce ele alan çalışmaları incelemiş, örneğin, Lane ve Lubatkin'in (1998), "bir firmanın başka bir firmadan öğrenme yeteneğinin, iki firmanın benzer özellikleri tarafından ortaklaşa belirlendiğini", dolayısıyla göreceli özümseme kapasitesine vurgu yaptıklarını ve ampirik bulgularına dayanarak bir firmanın bilgi işleme sisteminin bilginin özümsemesinde önemli bir rol oynadığını ileri sürdüklerini görmüşlerdir.

Van den Bosch vd. (1999), Cohen ve Levinthal'in (1994) yüksek düzeyde özümseme kapasitesine sahip firmaların daha proaktif olma eğiliminde olacağını öne sürdüğünü belirtmektedir. Onlara göre bu 'hazır' firmalar, değerli gelişmelerin ortaya çıkmasını öngörmede daha iyidirler.

Mevcut bilginin gelişimi kaynak gerektirdiği için kaynağı kısıtlı küçük firmaların daha büyük emsallerine göre hem daha dar hem de daha sığ bir özümseme kapasitesine sahip olmaları muhtemeldir (de Jong, 2010).

ÖZÜMSEME KAPASİTESİNİN KAVRAMSALLAŞTIRILMA SÜRECİ

Özümseme kapasitesi kavramı Cohen ve Levinthal (1989) tarafından tanımlandıktan sonra kendilerinden sonra hem kendileri hem de bazı yazarlar tarafından yapılan yeni tanımlamalar kavrama katkıda bulunmuş ve bazı noktalarda yeni modellerin oluşmasına imkân sağlamıştır.

Cohen ve Levinthal'ın tanımını değiştiren çalışmalar (örneğin, Arbussa ve Coenders, 2007; George ve diğerleri, 2001; Liao ve diğerleri, 2003) boyutlandırmayı kısmi bir biçimde değiştirir ve bu değişikliği yapıyı iki boyuta indirge-

yerek yaparlar. Birincisi, dış bilginin değerlendirilmesi, edinilmesi ve özümsemesi ile ilgili, ikincisi ise iç yayılımı ve uygulanması ile alakalıdır. Matusik ve Heeley (2005) ise üç seviyeli bir özümseme kapasitesi modeli geliştirir (bireysel, işletme içi ve organizasyonel) ve ayrıca iki bileşene odaklanır, bunlar dış bilgiye erişim ve özümsemedir. Belirli bir özgünlük düzeyine sahip önemli katkılar, Mowery ve Oxley (1995), Kim (1998), Lane ve Lubatkin (1998), Dyer ve Singh (1998), Van den Bosch vd. (1999), Zahra ve George (2002) ve Lane vd. (2006) tarafından yapılmıştır (Camisón ve Forés, 2010).

Cohen ve Levinthal (1989), özümseme kapasitesini, bilgi tanımlama, özümseme ve kullanma süreçleri yoluyla dış çevredeki bilgidен öğrenme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu yazarlar ikinci çalışmalarında özümseme kapasitesini yeniden ele almakta ve kavramı, bir firmanın ticari amaçlar için dış kaynaklardan gelen bilgilere değer verme, özümseme ve uygulama kapasitesi olarak yeniden tarif etmektedir. Bu yeni yaklaşım, özümseme kapasitesini yalnızca Ar-Ge faaliyetlerinin değil, bunun yanı sıra işletmenin bilgi tabanının çeşitliliğinin veya genişliğinin, önceki öğrenme deneyiminin, paylaşılan dilin, işlevler arası arabirimlerin varlığının, zihinsel modellerin ve örgüt üyelerinin problem çözme kapasitesinin bir çıktısı olarak kabul eder (Camisón ve Forés, 2010).

Lane ve Lubatkin (1998), Cohen ve Levinthal'ın (1989) tanıttığı yapıyı yeniden yorumlayan ilk bilim adamlarıdır. Bu yazarlar, Cohen ve Levinthal'ın yapısından temel farkı analiz bağlamında oluşan, görelî özümseme kapasitesi olarak adlandırdıkları yeni bir yapı tanımlarlar. Dolayısıyla, Cohen ve Levinthal (1989, 1990) işletmelerin bir sektörden bilgiyi özümseme kapasitesini analiz ederken, Lane ve Lubatkin (1998) örgütlerin diğer örgütlerden bilgi özümseme kapasitesini analiz etmektedir. Bu yazarlar görelî özümseme kapasitesini bir (öğrenci veya alıcı) firmanın başka bir (öğretmen veya gönderen) firmadan elde edilen bilgiye değer verme, özümseme ve uygulama yeteneği olarak tanımlarlar. İki işletmenin özellikle bilgi işleme ve uygulama sistemleri arasındaki ilişkinin bir işletmenin başka bir işletmeden bilgiyi özümseme yeteneğini büyük ölçüde belirlediği sonucuna varmışlardır (Camisón ve Forés, 2010).

Bazı işletmelerin yeni bilgiyi özümseme potansiyeline sahip olmalarına rağmen, bu bilgiyi kullanamaması sebebiyle yeni bir kavramsallaştırma süreci öneren Zahra ve George (2002) potansiyel (potential absorptive capacity-PACAP) ve gerçekleştirilmiş özümseme kapasitelerinin (realized absorptive capacity-RACAP) özümseme kapasitesinin iki alt kümesi olarak var olduğunu ileri sürmektedir. Potansiyel kapasite, bilgi edinme ve özümseme yeteneklerini içerirken gerçekleşen kapasite, bilgi dönüşümü ve kullanımına odaklanır.

Zahra ve George (2002) özümseme kapasitesini dinamik bir yetenek olarak kavramsallaştıran ilk yazarlardır (Lewandowska, 2015). Bu yeniden kavramsallaştırma sürecinde

yaptıkları tanımlamaların geçmiş araştırmalardan iki şekilde ayrıldığına vurgu yapmaktaydılar. Birincisi, özümseme kapasitesi, bir işletmenin bilgi stoklarını ve akışlarını analiz etmeyi ve bu değişkenleri rekabet avantajının oluşturulması ve sürdürülebilirliği ile ilişkilendirmeyi mümkün kılan, bir firmanın rutinlerine ve süreçlerine gömülü dinamik bir yetenektir. İkincisi, özümseme kapasitesini oluşturan dört yetenek doğaları gereği birleştiricidir ve dinamik bir organizasyonel yetenek ortaya çıkarmak için birbirinin üzerine inşa edilir.

Zahra ve George'a (2002) göre potansiyel özümseme kapasitesi işletmenin bilgi edinimi ve özümseme yeteneklerine atıfta bulunur ancak bu bilginin kullanılması ondan yararlanmayı garanti etmez. Ayrıca bir işletmenin, bilgi dönüştürme ve yararlanma yeteneklerinin bir fonksiyonu olan gerçekleşen özümseme kapasitesine ihtiyacı vardır (Brinkerink, 2018).

İşletmenin potansiyelinin gerçekleştirilmiş özümseme kapasitesine dönüştürülmesi, edinilen bilginin firmanın bilgiyi dönüştürmede ve kullanmada rolü olan üyeleri arasında etkin bir şekilde paylaşılmasını gerektirir. Bu bağlamda, firma içindeki sosyal bütünleşme mekanizmaları, potansiyel ile gerçekleşen özümseme kapasitesi arasındaki boşluğun azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Jansen, Van Den Bosch ve Volberda, 2005; Todorova ve Durisin, 2007; Zahra ve George, 2002). Bu tür mekanizmalar, dâhili bilgi paylaşımının önündeki engelleri azaltır ve böylece bilginin hem özümsemesi hem de dönüştürülmesi uygulamalarının etkinliğini artırabilir (Brinkerink, 2018).

Örgütsel politika, süreç, iş tanımı ve kuralları yazılı hale getirme olarak açıklayabileceğimiz resmileştirmenin (formalizasyon) (Karakaş, 2017) seviyesi işletmenin özümseme kapasitesini etkilemektedir. Ali vd. (2018) yaptıkları çalışmada, düşük resmileştirmenin potansiyel özümseme kapasitesini kolaylaştırdığını ve yüksek resmileştirmenin ise gerçekleşen özümseme kapasitesi için daha uygun olduğu yaklaşımını benimsemektedirler.

Ayrıca bu yazarlar, karar verme yetkisinin paylaşımı açısından merkezileşmenin potansiyel özümseme kapasitesinin karakteristik özelliği olan yeni dış bilginin edinilmesi ve özümsemesi üzerinde olumsuz bir etkiye ve gerçekleşen özümseme kapasitesinin karakteristik özelliği olan yeni dış bilginin dönüştürülmesi ve kullanılması üzerinde hatırı sayılır ölçüde olumlu bir etkiye sahip olduğu yaklaşımını benimsemektedirler. Daha sade bir anlatımla potansiyel özümseme kapasitesi için düşük düzeyde merkezileşmenin gerçekleşen özümseme kapasitesi için ise yüksek düzeyde merkezileşmenin uygun olduğu sonucuna varmaktadırlar (Ali vd., 2018).

Lane vd. (2006) özümseme kapasitesinin yapısını, bir firmanın dış çevreden gelen bilgiyi birbirini takip eden üç ardışık süreç aracılığıyla kullanma yeteneği olarak tanımlamaktadır: (1) keşifsel öğrenme yöntemiyle değerli dış bilginin tanınması ve anlaşılması; (2) dönüştürücü öğrenme

yöntemiyle değerli yeni bilginin özümsemesi ve (3) faydacı öğrenme yöntemiyle yeni bilgi ve ticari çıktılar elde etmek için özümşenen bilginin kullanımı (Camisón ve Forés, 2010).

Bununla birlikte, Todorova ve Durisin (2007), bilgi özümseme ve bilgi dönüştürme kapasitelerinin iki farklı ar- dışık süreç olup olmadığını sorgulamıştır. Bu araştırmacı- lar, dönüşüm kapasitesinin özümsemeyi takip eden aşama olmadığını, bunun yerine alternatif bir süreç olduğunu ve dolayısıyla özümseme kapasitesini bir firmanın dış bilgiyi değerlendirme, edinme, özümseme veya dönüştürme ve yararlanma kapasitesi olarak tanımlar. Todorova ve Durisin (2007), dış bilgi işletmenin bilişsel şemalarıyla uyduğun- da, bilginin daha önce dönüştürülmesi gerekmeden doğru- dan kullanılmasına veya uygulanmasına yol açan özümse- menin gerçekleştiğini iddia etmektedir. Buna karşılık, dış bilgi veya fikirler mevcut iç bilgi yapılarına uymadığında, bu bilgi veya fikirlerin dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu durumda bireylerin bilişsel yapıları, özümsemedikleri bir düşünce veya duruma uyum sağlayacak şekilde değiştiril- melidir. Zahra ve George'u (2002) takip eden bu çalışma ile Todorova ve Durisin (2007) geleneksel özümseme kapasite- si kavramına dönüşüm sürecini yansıtmaktadır (Camisón ve Forés, 2010).

Todorova ve Durisin (2007) Cohen ve Levinthal'in kla- sik tanımına geri dönülmesini talep ettiler ancak özümse- me kapasitesini orijinal üç boyuttan (kimlik, özümse- me ve yararlanma) tanıma, edinme, özümseme, dönüşüm ve yararlanma olmak üzere beş ayrı kavrama genişlettiler (Lewandowska, 2015).

Birçok çalışma (örn., Dyer ve Singh, 1998; Lane, Koka ve Pathak, 2006; Van den Bosch, Volberda ve De Boer, 1999; Volberda, Foss ve Lyles, 2010; Zahra ve George, 2002) özümseme kapasitesinin çok boyutlu yapısından bahset- miştir ancak çok azı (Dyer ve Singh, 1998; Lane ve Lubat- kin, 1998; Lane vd., 2006; Zahra ve George, 2002) Cohen ve Levinthal'ın tanımını revize etmiş veya genişletmiştir (Ali vd., 2018).

Literatürün üstü kapalı bir şekilde özümseme kapasite- sinin dönüştürme kapasitesini kapsadığını ima etmesine rağmen, örgüt içinde farklı nitelikteki süreçlere bağlı olma- ları ve farklı bileşenlerin parçası oldukları için bu iki ye- tenek (potansiyel özümseme kapasitesi-PACAP ve gerçek- leşmiş özümseme kapasitesi-RACAP) açıkça birbirinden ayrılmalıdır (Camisón ve Forés, 2010).

Bir firma dışsal bilgiyi tanımlayabilse, anlayabilse ve özümseyebilse de bu tür bilgileri önceden var olan bilgisiy- le bütünleştiremeyebilir. Ancak, Todorova ve Durisin'in (2007) aksine, bir firma dışsal bilgi edinmeye karar verdiğinde, bu bilginin firmanın mevcut bilgisinin temeli ve yapısı ile ilgi- li olup olmadığına bakılmaksızın, çok farklı organizasyonel kültürlerden, sistemlerden ve uygulamalardan geldiği de dikkate alınarak; anlaşılmalı, analiz edilmeli ve kodlanmalı- dır. Bu aşama, edinilen bilginin yaygınlaştırılması, firmanın mevcut dâhili rutinleri, süreçleri ve bilgisi ile bütünleştiril-

mesinden önce gelir (Camisón ve Forés, 2010).

Zahra ve George (2002), potansiyel özümseme kapasite- sinin, yönetim esnekliği ve kaynakların ve kapasitelerin geliştirilmesi yoluyla rekabet avantajını etkilediğini, ger- çekleştirilmiş özümseme kapasitesinin ise bunu yeni ürün ve ilaveten süreçlerin geliştirilmesi yoluyla yaptığını belirt- mektedir (Camisón ve Forés, 2010).

ÖZÜMSEME KAPASİTESİ KAVRAMININ BOYUTLARI

Edinme (Acquisition)

Edinme kapasitesi, bir firmanın operasyonları için ha- yati olan dış bilgiyi bulma, onu tanımlama, değerlendirme ve nihayetinde elde etme yeteneğidir (Camisón ve Forés, 2010).

Bilgi edinme rutinlerinde harcanan çabanın özümseme kapasitesini etkileyebilecek yoğunluk, hız ve bir de yön ol- mak üzere üç özelliği vardır. Bir işletmenin dışarıdaki bil- giyi tanımlama ve elde etme çabalarının yoğunluğu ve hızı, edinme yeteneklerinin kalitesini belirleyebilir. Çaba ne ka- dar büyük olursa gerekli yetenekler o kadar hızlı bir şekilde geliştirilecektir. Bilgi birikimin yönü ise aynı zamanda işlet- menin dış bilgiyi elde etmede izlediği yolları da etkileyebilir (Zahra ve George, 2002).

Özümseme (Assimilation)

Bir firmanın dış bilgiyi özümseme kapasitesini ifade eder. Bu kapasite aynı zamanda edinilen yeni bilgi veya bilgilerin analiz edilmesine, işlenmesine, yorumlanmasına, anlaşılmasına, işletme tarafından içselleştirilmesine ve sı- nıflandırılmasına olanak sağlayan süreçler ve alışkanlıklar olarak da tanımlanabilir (Camisón ve Forés, 2010).

Dışarıdan edinilen bilgi, işletme tarafından kullanı- lanlardan önemli ölçüde farklı olan buluşsal yöntemler içerebilir ve bilginin anlaşılmasını geciktirebilir (Zahra ve George, 2002).

Dönüştürme (Transformation)

Dönüştürme kapasitesi, bir firmanın önceki bilgilerin yeni edinilmiş veya özümşenmiş bilgilerle aktarımını ve birleştirilmesini kolaylaştıran dâhili alışkanlık haline gel- miş davranışları geliştirme ve iyileştirme kapasitesidir. Dö- nüştürme, bilgi ekleyerek veya çıkararak veya eldeki bilgiyi farklı ve yenilikçi bir şekilde yorumlayarak ve birbirine ka- tarak elde edilebilir (Van den Bosch vd., 1999).

Dönüştürme, işletmelerin görünüşte uyumlu olmadığı anlaşılabilir iki bilgi kümesini tanıma ve daha sonra bu kü- meleri yeni bir şemaya ulaşmak için birleştirme yeteneği, bir dönüşüm yeteneğini temsil eder. Bu yetenek, girişimci zihniyeti şekillendirir ve girişimci eylemi teşvik eder. Yeni içgörüler sağlar, fırsatların tanınmasını kolaylaştırır ve aynı zamanda işletmenin kendisini ve rekabet ortamını görme biçimini değiştirir (Zahra ve George, 2002).

Yararlanma (Utilization)

Zahra ve George (2002) tarafından özümseme kapasitesinin dördüncü boyutu olarak kavrama eklenen yararlanma yeteneği, işletmelerin edinilmiş, özümsemiş ve dönüştürülmüş bilgiyi işletmenin operasyonlarına ve rutinlerine dâhil etmelerini sağlayan rutinlere dayalı organizasyonel yeteneği ifade eder (Lane ve Lubatkin (1998)).

Bilgiyi dönüştürme ve kullanma konusunda iyi gelişmiş yeteneklere sahip işletmelerin, daha az yeteneğe sahip olanlara göre inovasyon ve ürün geliştirme yoluna giderek rekabet avantajı elde etme olasılıkları daha yüksektir (Zahra ve George, 2002).

ÖZÜMSEME KAPASİTESİNİN ARTIRILMASINI SAĞLAYACAK FAKTÖRLER

Bir işletmenin özümseme kapasitesi, bireylerinin özümseme kapasitelerine bağlı olacaktır. Bu kapsamda, bir organizasyonun özümseme kapasitesinin gelişimi, onu oluşturan unsurların, bireysel özümseme kapasitelerinin geliştirilmesine yapılan önceki yatırımlara dayanacaktır ve tıpkı bireylerin özümseme kapasiteleri gibi, örgütsel özümseme kapasitesi birikimli olarak gelişme eğiliminde olacaktır. Bir organizasyonun geniş ve aktif bir iç ve dış ilişkiler ağı geliştirdiği ölçüde, bireylerin diğerlerinin yetenekleri ve bilgilerine ilişkin farkındalıkları güçlenecektir. Sonuç olarak, bu sayede bireysel özümseme kapasitelerinden daha fazla yararlanılır ve kuruluşun özümseme kapasitesi güçlendirilir. İç iletişim sürecinin kolaylığı veya zorluğu ve buna bağlı olarak örgütsel özümseme kapasitesinin seviyesi, yalnızca işletmenin dış yüzü olarak bu bilgiyi edinen mekanizmanın yeteneklerinin bir işlevi değil, aynı zamanda bu mekanizmanın bilgiyi ilettiği kişilerin uzmanlığının bir işlevidir (Cohen ve Levinthal, 1990).

Bir işletmede farklı teknolojilerin kullanılmasına büyük bir ilgi olabilir ve hatta kurum kültürü veya toplumsal kültür de buna uygun düşebilir. Fakat bu teknoloji transferinin verimli bir şekilde gerçekleşmesi ve iyi sonuçlar alınabilmesi için işletmenin iyi bir teknik altyapıya ve değişim çalışmaları konusunda stratejik bir yönelime sahip olması gerekir. (Kedia ve Bhagat, 1988).

İşletmeler kendileri adına değerli olan bilgiler için dış çevrelerini sistematik olarak taramalı ve ayrıca bunu mevcut bilgi donanımlarına uyumlu hale getirmek için kurumsal stratejiler uygulamalıdır (Albort-Morant vd., 2018).

Cohen ve Levinthal'e göre, ekonomistler alışlagelmiş bir biçimde Ar-Ge'yi sadece yeni bilgi üretme faaliyeti olarak düşünürler fakat Ar-Ge yalnızca yeni bilgiler üretmez, aynı zamanda işletmenin mevcut bilgileri özümseme ve kullanma yeteneğini de geliştirir. İşletmelerin hâlihazırda ki yetenekleri, yaparak öğrenme rutinlerinden gelir ancak özümseme kapasitesi ile bir işletme oldukça farklı bir şey yapmasına olanak tanıyacak dış bilgiler edinebilir (Cohen ve Levinthal, 1989).

Allen (1984)'in çalışmasından bu yana Ar-Ge, örgütsel

öğrenmede kilit öneme sahip bir faktör olarak kabul görmüştür (Camisón ve Forés, 2010).

Özümseme kapasitesine ilişkin çalışmaların genelinde bu kapasite işletme düzeyinde bir yapı olarak kabul edilir ve dış bilgiyle ilgili olduğu varsayılır. Lane ve Lubatkin (1998) ise özümseme kapasitesi yapısının örgütler arası bağlamda kullanışlılığını araştırmışlardır. Buna ek olarak, özümseme kapasitesini örgüt içi bağlamda araştırmak da ilginç olabilir. Zira bölümlere bakımından farklı örgütlerin özümseme kapasiteleri de farklı olabilir (Van den Bosch vd., 1999).

Örneğin bölüm yapısına sahip bir işletmede, bölümün kendi alanına özgü dışsal bilgiyi özümseme kapasitesinin yüksek olması mümkündür. Bununla birlikte, bölümler arası birleştirici yeteneklerin eksikliği nedeniyle, işletme düzeyinde ortaya çıkan özümseme kapasitesi daha düşük olabilir. Bir bölümün yeni dış bilgi edinmesi, daha sonra diğer bölümler için yeni iç bilgi olarak kabul edilebilir. Bölümler arasındaki zayıf bağlantı, bölümler arasındaki bütünleşmeyi ve bilginin ortak kullanımını baskılamaktadır. Aksine bölümler arası koordinasyon yeteneklerinin kullanılması, iç bilginin paylaşımını ve entegrasyonunu geliştirebilir (Van den Bosch vd., 1999).

Ali ve diğerlerine göre (2018), özümseme kapasitesinin çeşitliliği, zenginliği ve çok boyutluluğu, bir kuruluş içinde potansiyel özümseme kapasitesinden yola çıkıp gerçekleşen özümseme kapasitesine doğru hareket eden dinamik, karmaşık, çok aşamalı bir faaliyet olduğunu göstermektedir. Stratejik karar vericilerin farklı örgütsel tasarımları, yapılandırmaları ve tutumları özümseme kapasitesinin geliştirilmesinde farklılıklara neden olur. Her aşamanın başarılı bir şekilde bitirilmesi farklı bir organizasyon yapısı gerektiriyor gibi görünmektedir.

Yapılan araştırmalar şunu gösteriyor ki, birikmiş ön bilgi, hem yeni bilgiyi hafızaya alma becerisini, yani bilgi edinme olarak adlandıracağımız şeyi, hem de onu hatırlama ve kullanma becerisini arttırmaktadır. Bower ve Hilgard'a göre (1981) hafıza gelişimi kendi kendini güçlendirir çünkü bellekte ne kadar çok nesne, örüntü ve kavram depolanırsa yeni bilgiler o kadar kolay elde edilir. Bazı psikologlar, bilgi depolanmasının, olayların önceden var olan kavramlarla bağlantılar kurarak hafızaya kaydedildiği çağrışımsal öğrenme tarafından sağlandığını, ön bilginin öğrenmeyi geliştirdiğini ileri sürerler. Öğrenme biriklidir ve öğrenmek istenilen zaten bilinenlerle ilgili olduğunda öğrenme performansı en yüksek seviyesine çıkar (Cohen ve Levinthal, 1990).

Bilişsel yapılar ve problem çözümü üzerine yapılan araştırmalar, özümseme yeni bilginin bireyin mevcut bilgi yapısıyla ilişkili olduğunda öğrenmenin en yüksek seviyede olduğu sonucuna varmaktadır (Lane ve Lubatkin, 1998).

Bunlara ek olarak, özümseme kapasitesini güçlendirmede, bireylerin yeni çağrışımlar ve bağlantılar kurmasını sağlamada ve yenilikçi süreci kolaylaştırmada bilgi çeşitliliğinin de önemli bir katkısı vardır. Bir işletmenin özümseme

kapasitesinin çalışanlarının özümseme kapasitelerine bağlı olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Çalışanların özümseme kapasitelerinin geliştirilmesine yapılacak yatırımlar örgütsel özümseme kapasitesinin de birikimli olarak gelişimine katkı sağlayacaktır. İşletmenin özümseme kapasitesi, dış çevre ile teması bulunan olan veya işletme içindeki alt birimler arasında birbiriyle temasta bulunan çalışanlarına bağlıdır. İşletmenin iç iletişim sürecinin kolaylığı veya zorluğu örgütsel özümseme kapasitesinin seviyesini belirler. Bir organizasyonun geniş ve aktif bir iç ve dış ilişkiler ağı kurması kuruluşun özümseme kapasitesini güçlendirir. Özümseme kapasitesi işletmenin gelecekteki teknik gelişmeleri öngörme yeteneğini geliştirmektedir. Özümseme kapasitesi, firmanın belirli bir bilgi alanındaki yeni gelişmeleri anlamasına ve bunlardan yararlanmasına olanak tanır (Cohen ve Levinthal, 1990).

Genel olarak bir bireyin veya işletmenin öğrenme şekli daha önce öğrendiklerinin üzerine inşa etmektir. Örneğin bir ilaç firması, genetik mühendisliğindeki en son gelişmeleri anlayabilmek için önce moleküler biyokimyada uzmanlığa ihtiyaç duyar. Bir alanda uzmanlık geliştirmiş olan bir işletme hangi ek bilgilere ihtiyaç duyacağını ve ayrıca bu bilgileri nerede ve nasıl bulacağını daha keskin bir şekilde bilir (Cohen ve Levinthal, 1990).

Özümseme kapasitesi tek bir ölçü olarak algılanmamalı; dış bilgi edinme, özümseme, dönüştürme ve kullanım değişkenlerinin eşzamanlı etkileşiminden oluşan bir süreç olarak düşünülmelidir. Bu bileşenlerden bir veya birkaçının ihmal edilmesi veya küçümsenmesi, özümseme kapasitesinin fiili veya birikimli etkilerinin azalmasına yol açar. Özümseme kapasitesi, işletmelerin dışarıdan edinilen bilginin değerini başarılı bir şekilde anladığında ve bu harici bilgiyi dönüştürüp kullandığında rakiplerinden daha iyi bir şekilde yeni ürünler geliştirdiklerini göstermiştir (Akgün vd., 2019).

İşletmeler rakiplerinden daha hızlı öğrenmek ve yetenekler geliştirmek için çabaladıkça rekabet giderek bilgiye dayalı hale gelmektedir. İşletmelerin geçmişlerindeki kaynaklarındaki özellikle de bilgilerindeki farklılıklar, her birinin bu faaliyetleri gerçekleştirmek için benzersiz bir dizi yetenek geliştirmesini sağlar (Lane ve Lubatkin, 1998).

Dış çevredeki yeni bilgileri öğrenmek için pasif, aktif ve etkileşimli olmak üzere üç yöntem vardır. Pasif öğrenme; dergiler, seminerler ve danışmanlar gibi kaynaklardan edinilen teknik ve yönetsel bilgilerdir. Kıyaslama ve rakip istihbaratı gibi daha aktif öğrenme biçimleri, diğer firmaların yetenekleri hakkında daha geniş bir görüş sağlayabilir. Bunun yanında, hem pasif hem de aktif öğrenme, değerli yeni yeteneklere katkıda bulunmak için sınırlı kapasitelere sahiptir. Bu türden yöntemlerle kolayca edinilen bilgi yetenek geliştirmeye rehberlik edebilir ancak bir işletmenin kendi yeteneklerine benzersiz bir değer katmasına izin vermezler. Bu benzersiz katkı ancak iki işletme arasındaki etkileşimli öğrenme yöntemiyle yapılabilir (Lane ve Lubatkin, 1998).

İşletmeler arası etkileşimli öğrenmenin etkinliği öğrenen firmanın yeni dış bilgiyi tanıma ve değer verme, bu bilgiyi özümseme ve ticari olarak kullanma yeteneğine de bağlıdır. Öğrenen ve öğretici işletmeler çok farklı organizasyon yapılarına sahipse özümseme seviyesi düşük olacaktır. Ayrıca öğrenen ve öğretici işletmelerin benzer türde problemleri çözmede ne kadar çok deneyimleri olursa etkileşimli öğrenmenin seviyesi o derecede artacaktır. Öğrenen işletme know-what olarak tabir edilen bilimsel bilgiyi ve onu şekillendiren know-how'ı yani bilgi işleme sistemlerini anlaşılabile, yeni bilgiyi ticari olarak uygulama yeteneği büyük ölçüde know-why olarak nitelendirilen baskın mantığının derecesine bağlı olacaktır (Lane ve Lubatkin, 1998).

Bir faaliyetin rutinleştirilmesi, bir firmanın belirli alanlardaki operasyonel bilgisinin en önemli ve verimli depolama şekli olduğundan bilişsel çabalardan tasarruf etmelerine ve daha hızlı öğrenmeye izin vermelerine yardımcı olan rutinler geliştirir. Bu rutinler organizasyonel yetenekleri ve firmanın özümseme kapasitesini oluşturan öğrenme becerilerini oluşturur. İşletmenin mevcut bilgilerini sürekli olarak tekrar etmesi ve uygulaması özümseme yeteneğini geliştirir. Tekrarlamanın, mevcut bilgilerin yenileriyle değişimi için bilişsel yeteneği geliştirdiği görülmektedir. Bower ve Hilgard, kişinin hafızasında depolanan nesnelerin sayısı ne kadar fazlaysa, bireyin deneyimlerinden öğrenmesinin o kadar kolay olduğunu öne sürmektedir. Cohen ve Levinthal, özümsemeyi kolaylaştırmak için önceki bilginin bir kısmının yeni bilgiyle çok yakından ilişkili olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Barkema ve Nadolska, 2003).

Cohen ve Levinthal örgütsel özümseme kapasitesinin, bireysel üyelerinin özümseme kapasitelerine bağlı olduğunu öne sürer fakat bu, basit manada çalışanlarının hepsinin özümseme kapasitelerinin toplamı anlamına gelmez. Bilginin sosyal sistem içinde bir noktadan diğer noktaya nakledilmesine imkân veren bir araç olarak tanımlanan iletişim kanalları özümseme kapasitesi için önemlidir. İşletmenin dış çevresindeki teknik bilginin işletmenin üyelerine ulaşmasını sağlamak için kurumlar genellikle yeni çalışanları işe alır, yeni gelişmeleri açıklayan belgelere erişir, kurum dışındaki bilgili kişilerle kişisel temasları teşvik eder ve diğer dış iletişim kanallarını (örneğin, profesyonel toplantılar, çalıştaylar, eğitimler) kullanır (Harrington ve Guimaraes, 2005).

Simon'a göre (1991) bir işletme yalnızca iki şekilde öğrenir. Bunlardan birincisi işletme üyelerinin bireysel öğrenme faaliyetleridir. Burada bireyin kendi merakı, işletme tarafından verilen mesleki eğitimlerden yapılan çıkarımlar bu öğrenme biçimini destekler. Diğeri ise işletmenin daha önce dağarcığında olmayan bilgiye sahip yeni üyeleri bünyesine katmasıdır. Farklı açılardan baksalar da birçok yazarın bireysel öğrenmenin temel öğrenme yeteneği olduğu hususunda aynı bakış açısına sahip oldukları anlaşılmaktadır (Crossan, 1995).

Burada hatırlanması gereken çarpıcı gerçek ise öğrenmenin gelişmiş performansla eşanlamı olduğunu gösteren

hiçbir kanıtın olmadığıdır. Öğrenme, biliş ve davranışta meydana gelen bir değişim sürecidir fakat bu değişikliklerin performansı doğrudan artıracığı anlamına gelmez. Tam tersine, bireyler ve işletmeler tanıdık uygulamalardan yeni ve alışılmadık çalışma biçimlerine yöneldikleri için öğrenme kısa vadede performansı olumsuz etkileyebilir. Diğer taraftan da bakmak gerekirse iyi performans, öğrenmenin gerçekleştiğinin de bir işareti değildir. Kuruluşun dışında olan diğer faktörler - bir rakibin müşterilere hizmet vermedeki başarısızlığı, bir şirketi diğerine tercih edebilecek hükümet düzenlemelerinin değişmesi veya olumlu rekabet sonucu bir ürün veya hizmetin üretim veya teslim maliyetindeki değişiklikler gibi makroekonomik değişimler performansı artırabilir (Crossan, 1995).

Etkili bilgi yönetimi projeleri için 'bilgi dostu' bir kültürün ve bilgi aktarımı için çoklu kanalların önemi büyüktür. Bu türden iletişim kanalları, düzenli olarak planlanmış toplantıları, standart raporları, ayrıca planlanmamış toplantıları ve özel çalışmaları veya Zmud, Lind, & Young'ın (1990) grup toplantıları dediği şeyi içerir. Lind & Zmud (1991), daha zengin iletişim kanallarının örgüt üyeleri arasında karşılıklı anlayış için yakınlaşmaya izin verdiğini ve dolayısıyla yenilikçiliği etkilediğini vurgulamaktadır. Etkileşimdeki eksiklikler, yetersiz bilgi paylaşımı ve farklı terminoloji kullanımı katılımcılar arasında anlayış eksikliğine neden olabilir Bu da ortak örgütsel hedeflere ulaşmada fırsatların kaçırılması riskini doğurur (Harrington ve Guimaraes, 2005).

Çalışan olarak bireylerin becerileri, eğitimi ve motivasyonu, bilinçlerine ve deneyimlerine dayanan sezgisel öğrenme yetenekleri dış bilginin edinilmesini kolaylaştırır. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların becerilerini ve motivasyonlarını artırarak onların genel yeteneklerini geliştirebilir (Rezaei Zadeh ve Darwish, 2016).

İş rotasyonu, birimler arası çapraz fonksiyonlu ekipler, görev takımları ile bir tamamlayıcı olarak yöneticiler özümseme kapasitesini kolaylaştıran yapılardır (Cohen ve Levinthal, 1990).

Kurum kültürünün hem bilgi hem de iletişim kanalları üzerindeki etkisiyle özümseme kapasitesini şekillendirdiğine dair kanıtlar mevcuttur. Kültür, örgütün benimsediği değerleri ve normları yansıttığı için, örgütün kolayca öğrenebileceği ve politikalarını değiştirmeye niyetlendiğinde direnç görebileceği alanların belirlenmesinde rol oynar. Cohen ve Levinthal (1990), özümseme kapasitesi kavramını geliştirirken, bilginin işletmenin beklentilerinden çok uzak olması halinde örgütün direnciyle karşılaşabileceğini ve sonunda reddiyle sonuçlanabileceğini belirtir (Harrington ve Guimaraes, 2005).

Kültür, düzene karşı esnekliğe, içsele karşı dışsal görüşe yaptığı vurgu aracılığıyla özümseme kapasitesini muhtemelen etkileyecektir. Katılımı ve bilginin paylaşımını destekleyen bir örgüt kültürü ve ödül sisteminin de özümseme kapasitesinin geliştirilmesinde önemli katkı sağlayacağı

aşikârdır. Bu nedenle, daha fazla bilgi paylaşımını (grup kültürü), yeni yaklaşımların geliştirilmesini (gelişimsel kültür) ve daha fazla üretkenliği ve hedef belirlemeyi (rasyonel kültür) destekleyen güçlü kurumsal kültürler özümseme kapasitesini kolaylaştırma eğilimindedir. Çeşitli araştırmalardan elde edilen bulgular, özümseme kapasitesi oluşturmanın en iyi yolunun örgüt içinde birbiriyle örtüşen ve paylaşılan bilgi yapıları oluşturmaktan geçtiğini göstermektedir. Özetle, işletme kültürü örgütün özümseme kapasitesini geliştirmelidir ve 'öğrenme kültürü' veya 'bilgi dostu kültür' olarak tanımlanabilmelidir (Harrington ve Guimaraes, 2005).

Örgütler arası bilgi edinimi çalışmalarını kolaylaştırıcı faktörlerin en önemlilerinden biri de öğrenen örgüt ile öğretici örgütün yapılarının, rutinlerinin ve politikalarının benzerlikler taşımasıdır. Böyle bir ilişkide öğrenen örgüt edindiği bilgileri etkin bir şekilde kavrar (Rezaei Zadeh ve Darwish, 2016).

Bellek, bireylerin bilgilerini muhafaza etmelerine ve dayalı yargılardır. Başka bir deyişle, bireylerin geçmiş deneyim ve bilgileri, yeni fikirleri sezgilerinde ve yeni dış bilgi arayışlarında etkilidir. Bireysel öğrenme, örgütsel hafızalardan etkilenir. Örgütsel hafıza zamanla gelişir ve kendi sistemlerinde, yapılarında ve yöntemlerinde bulunur (Crossan ve diğerleri, 1995). Bu nedenle, örgütsel hafızalar keşfedici öğrenmeyi engelleyebilir veya kolaylaştırabilir. Bireysel özümseme yetenekleri iletişimi, bireysel bilginin paylaşımını ve transferini kolaylaştırdıkları için rutinler, yapılar ve süreçler aracılığıyla örgütsel özümseme kapasitesine dönüştürülebilir (Rezaei Zadeh ve Darwish, 2016).

Van den Bosch vd. (1999) Cohen ve Levinthal (1990) sonrasındaki pek çok bilimsel yayının işletmenin mevcut bilgi düzeyinin özümseme kapasitesinin belirleyicisi olduğunu değerlendirdiğini bununla birlikte işletmenin örgüt yapısının ve birleştirici yeteneklerinin de dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. İşletmelerin yeni bilgi bileşenlerine geçmesi zordur. Bunun ana sebepleri, örgüt yapısı ve bu yapıya gömülü mevcut bilgi ile bilginin özümsemesini destekleyen birleştirici yeteneklerin iyi anlaşılabilmesidir. Örgüt yapılarının ve birleştirici yeteneklerin katılımı veya başka bir deyişle esnek bir biçime sahip olmamaları özümseme kapasitesinin örgüte uyarlanmasında istenen sonuçların alınamamasına sebep olabilir.

Özümseme kapasitesinin bir belirleyicisi olarak, örgüt yapılarının farklı bir bilgi özümseme potansiyeline sahip olması ve dolayısıyla özümseme üzerinde farklı bir etki oluşturması beklenir. Burada iyi bilinen üç temel örgütsel yapı biçimi öne çıkmaktadır. İşlevsel, bölümsel ve matris biçimli örgütsel yapılar. Bu üç örgüt yapısı biçimi, faaliyetleri gruplandırma yöntemleri, hiyerarşik seviyelerinin sayısı ve yönetimin organizasyon şemasında yaygın olarak yansıtılan çeşitli fonksiyonel alanlara ne ölçüde bölündüğü analiz edilerek birbirinden ayrılabilir (Van den Bosch vd., 1999).

İşlevsel örgütsel yapısı, benzer faaliyetlerin ana yöneticiler altında işlevsel olarak gruplandırılmasına, küçük kont-

rol aralıklarına sahip birçok hiyerarşik düzeyden oluşan bir yetki hiyerarşisine ve sınırlı veya yüksek olabilen bir yönetim işlevselleştirme derecesine dayanır. Bölümsel biçimli yapılar, ürün pazarı kombinasyonlarına göre gruplandırılmaya, geniş kontrol alanlarına sahip birkaç hiyerarşik düzeyden oluşan sınırlı bir yetki hiyerarşisine ve bazı merkezi personel işlevleri biçiminde yönetimin sınırlı olarak işlevselleştirilmesine dayanmaktadır. Matris formu, faaliyetlerin ikili gruplandırılmasına, birkaç hiyerarşik seviyeden oluşan ikili bir yetki hiyerarşisine ve yönetim görevlerinin yüksek derecede işlevselleştirilmesine dayanmaktadır. Matris yapı ise projelere dayalı olarak bir dizi geçici olabilecek bölümün veya özerk birimin ihdas edilmesinin gerekli olduğu durumlarda düşünülebilir. Her birimin, yürütmekte olduğu projeye en uygun organizasyon formunu bulma yeteneği, bilginin özümsemesinin esnekliğini kolaylaştırır (Van den Bosch vd., 1999).

Van den Bosch vd. (1999), özümseme kapasitesi düzeyinin bir diğer belirleyici unsuru olan birleştirici yeteneklerin önemini, Cohen ve Levinthal'ın (1990) 'bir organizasyonun özümseme kapasitesi tek bir bireyde yerleşik değildir; bireysel yetenekler mozaiki arasındaki bağlantılara bağlıdır.' ifadesiyle aktarmaktadırlar. Kogut ve Zander'den (1992) aktardıklarına göre ise bir işletmenin birleştirici yetenekleri mevcut ve edinilmiş bilgiyi sentezler ve uygular.

Birleştirici yetenekler ise sistem yetenekleri, koordinasyon yetenekleri ve sosyalleşme yetenekleri olarak üçe ayrılabilir. Mevzuat, politikalar, prosedürler ve kılavuzlar açısından açık bilgiyi bütünleştirmek için kullanılan sistem yeteneklerine Nonaka (1994) 'kombinasyon' adını verir. Sistem yetenekleri, davranışların uygulanmadan önce programlanma derecesini tanımlar (Galbraith 1973, Khandwalla 1977). Bilgiyi özümseyen sistem yeteneklerinin aksine koordinasyon yetenekleri, bir grubun üyeleri arasındaki ilişkiler yoluyla bilginin özümsemesini artırır. Koordinasyon yetenekleri eğitimler ve iş rotasyonu, doğal iletişim araçları ve katılım sonucunda bir işletmede birikir, işletmedeki bilgiyi kontrol ve koordine eder ve özümsemeye yardımcı olurlar. Bilginin sistem yetenekleri tarafından açıkça ve koordinasyon yetenekleri tarafından örtülü olarak özümsemesine ek olarak üçüncü tür birleştirici yetenekler sosyalleştirme yetenekleridir. Bu yetenekler, işletmenin, üyeleri arasında ortak bir ideoloji üretme becerisini ifade eder (Van den Bosch vd., 1999).

Bir işletmenin firmalar arası ilişkiler ağına dâhil olmasının ekonomik ve yenilikçilik performansının seyri açısından önemli olduğu konusunda artan bir fikir birliği vardır. Daha yalın bir ifadeyle, tek başına yenilikçi olmanın çok az işletme tarafından altından kalkılabilecek bir yük olduğu düşünülmektedir (de Jong ve Freel, 2010).

Firmalar arası ilişkiler ağına dâhil olabilmek için bu ağdaki işletmelerle aynı coğrafyada olmanın veya coğrafi yakınlığın elzem olup olmadığını araştıran de Jong ve Freel (2010) çalışmalarında yakınlık biçimlerini coğrafi, bilişsel,

örgütsel, sosyal ve kurumsal olmak üzere beşe ayıran Boschma'nın (2005) coğrafi yakınlığın önemini belirttiğini ancak tek başına değerlendirilemeyeceğini, her zaman iletişim ve koordinasyon sorununa alternatif çözümler sunabilecek yakınlığın diğer boyutlarıyla ilişkili olarak incelenmesi gerektiğini aktarmaktadırlar. Bu bağlamda Nooteboom vd. (2007) ampirik olarak, bilişsel mesafenin olumsuz etkisinin, özellikle keşfetmeye dayalı öğrenme durumunda, özümseme kapasitesi tarafından azaltıldığını göstermiştir. Buna göre, yüksek özümseme kapasitesi, işletmelerin -coğrafi olarak uzak olanlar da dâhil olmak üzere- bilişsel yeteneklerini artırmalarına olanak tanır (de Jong, 2010).

Coğrafi, sosyal, organizasyonel ve kurumsal yakınlıklar ortakların bir araya gelme olasılığını artırırken bilişsel yakınlık etkileşimli öğrenme süreçlerinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini belirler. Boschma (2005) bilişsel yakınlığı, kuruluşların bilgi tabanları arasındaki benzerliğin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. Paylaşılan deneyim ve anlayışlara dayalı olarak bilişsel yakınlık, etkili iletişim ve işbirliğini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca endüstride, aynı bölgede faaliyet gösteren firmaların, ortak deneyimler ve anlayışlar temelinde bilişsel açıdan oldukça yakın olmaları muhtemeldir. Ancak aşırı bilişsel benzerlik, öğrenilecek çok az şey kaldığı için yenilik fırsatlarını sınırlayabilir. Özetle, işletmelerin özümseme kapasitesi düşük olduğunda, coğrafi olarak yakın işbirlikleri onların tek seçeneği olabilir. Bilişsel boşluklar kapatılmadığında, coğrafi yakınlık etkili bir işbirliği için gerekli bir koşul olarak karşımıza çıkar. Buna karşılık, yüksek özümseme kapasitesinin diğer kurumlara olan bilişsel mesafeyi azaltması beklenmektedir (de Jong ve Freel, 2010).

Yeni dış bilgi edinmeye ve özümsemeye odaklanan işletmeler bunu potansiyel özümseme kapasitesiyle yaptıklarının farkında olmalıdırlar. Bu işletmeler bilgi depolarını sürekli olarak yenileyebilmektedir ancak bilgiyi dönüştürme ve kullanma yeteneklerini geliştirmezlerse özümsemenin faydalarını elde etmeden sadece maliyetlerine katlanabileceklerini unutmamalıdırlar. Dönüşüme ve yararlanmaya odaklanan işletmeler ise yararlanma yoluyla kısa vadeli faydalar elde edebilirler ancak rekabetçi bir tuzağa düşebilirler ve yeni bilgiyi edinme ve özümseme yeteneklerini geliştirmezlerse çevredeki değişikliklere yanıt veremeyebilirler (Jime'nez-Barrionuevo vd., 2011).

Cockburn ve Henderson (1998), Cohen ve Levinthal (1989) ve diğerlerinin, kendi kurumsal sınırları dışında yürütülen araştırmalardan yararlanmak isteyen şirketlerin, bilgi, beceri, deneyim biriktirme anlamında ve dışarıdan üretilen bilgiyi tanımlamak ve kullanmak için gerekli organizasyonel rutinler için 'özümseme kapasitesine' yatırım yapmaları gerekebileceğini belirttiklerini, işletmelerin temel bilimdeki yukarı yönlü ilerlemelerden faydalanması isteniyorsa, bu yatırımların önemli olabileceğini ancak işletme içindeki temel araştırmalara yatırım yapmanın kesinlikle gerekli olmakla birlikte işletmenin daha geniş bilimsel

toplulukla aktif olarak bağlantı kurmasının da önemli olduğuna inanmakta ve bu bağlantı kurma durumunu "bağlantılılık (connectedness)" kavramı ile ifade etmektedir. Yazar, Cohen ve Levinthal'in özümseme kapasitesinin önemine ilişkin vurgusunun yerinde olduğunu ancak bazı ürünler söz konusu olduğunda özümseme kapasitesinin geliştirilmesinin kurum içinde belirli miktarda temel araştırma yapmaktan daha fazlasını gerektirdiğini öne sürmektedir.

Arama stratejisi (search strategy), "bir organizasyonda teknolojik fikirlerin ortaya atılmasını ve yeniden birleştirilmesini içeren problem çözme faaliyetleri" olarak tanımlanabilir. Müşteriler, tedarikçiler, rakipler veya üniversiteler gibi dış kaynaklardan gelen yeni girdiler de, bir işletmenin arama stratejisinin ana unsurları olarak kavramsallaştırılabilir ve bunun da yenilikçi performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu gösterilmiştir. Laursen ve Salter (2006), bir firmanın arama stratejisinin bileşenleri olarak genişlik (breadth) ve derinlik (depth) kavramlarını geliştirmişlerdir. Daha geniş bir dış girdi dizisi, öngörülemeyen gelişmelerden kaynaklanan riski azaltır ancak bir işletmenin bilgi işleme kapasitesi sınırlı olduğundan bilgiyi işlemek vakit alacaktır. Ayrıca girdilerin çok geniş bir alana yayılması, seçim ve derinlemesine kullanım süreçlerini engelleyeceğinden, odaklanmaya ihtiyaç vardır. Genişliğin aksine, arama derinliği, firmaların yenilik girdileri için çeşitli dış kaynaklardan ne ölçüde yararlandıkları olarak tanımlanmaktadır. Arama çabaları başlangıçta performansı artırsa da, işletmeler çevrelerini aşırı şekilde araştırabilir ve bu da performans almalarını engeller (Grimpe ve Sofka, 2009).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Cohen ve Levinthal (1990) tarafından ortaya konan özümseme kapasitesi kavramı sonraki yıllarda çeşitli yazarlar tarafından yeniden ele alınmış, kimileri ilk çalışmada yapılan kavramsallaştırmayı uygun bulup farklı katkılar sunarken kimileri de yeni boyutlandırma önerileri getirmiştir. Örneğin Zahra ve George (2002) kavrama dönüştürme (transformation) boyutunu ekleyip edinme ve özümseme boyutlarını potansiyel özümseme kapasitesi, dönüştürme ve yararlanma boyutlarını ise gerçekleşen özümseme kapasitesi olarak yapısallaştırırken, Lewandowska (2015) özümseme kapasitesinin birikimli (kümülatif) olduğu ve ön bilginin öngörüyü etkilediği varsayımlarından hareketle kavramın iki temel özelliği bulunduğunu iddia etmiştir. Öte yandan Matusik ve Heeley (2005) üç seviyeli bir özümseme kapasitesi modeli geliştirirken (bireysel, işletme içi ve organizasyonel), Lane ve Lubatkin analiz bağlamını değiştirerek, işletmenin bulunduğu sektörden özümsemesinden ziyade örgütlerin diğer örgütlerden bilgi özümseme kapasitesini ele almışlardır.

Bu çalışmada ulaşılan en önemli sonuçlardan biri, kavramsallaştırma sürecinde belirli kilometre taşları bulunan özümseme kapasitesi kavramının gelinen nokta itibarıyla her ne kadar özellikle Todorova ve Durisin (2007) tarafın-

dan kabul görmese de- Zahra ve George (2002) tarafından kavrama katılan dönüştürme alt boyutu ile birlikte potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasiteleri yapısının genel kabul gördüğüdür.

Todorova ve Durisin (2007) bu kavramsallaştırmaya karşı çıkarken Zahra ve George (2002) tarafından eklenen dönüştürme alt boyutunun özümseme boyutunu takip eden aşama olmadığını, bunun yerine alternatif bir süreç olduğunu iddia etmişlerdir. Ayrıca klasik tanımına geri dönüşmesini talep edene yazarlar özümseme kapasitesini "tanıma, edinme, özümseme, dönüşüm ve yararlanma" olmak üzere beş ayrı kavrama genişletmişlerdir.

Elde edilen diğer sonuç ise özümseme kapasitesi kavramı üzerine yapılan çalışmalarda genel itibarıyla özümseme kapasitesini artırma çabası içinde olan işletmelerin firma performanslarının olumlu yönde artış göstereceği hususunda ortak bir kanaate erişildiği gözlemlenmektedir.

Neredeyse tüm araştırmacıların ittifak ettiği bir diğer husus ise özümseme kapasitesinin performansın, işletmenin ve bireylerinin mevcut bilgisi ile dışarıdan edinilen bilgi, tecrübe ve teknolojilerin birbiriyle uyumlu olması halinde pozitif yönlü olacaktır ve işletmenin görece kısa zamanda uygulamalara uyum sağlayacaktır.

Özümseme kapasitesi üzerine yapılan araştırmalar ve bilimsel çalışmalar hakkında incelemelerde bulunan bu çalışma ile firma performansını artırma ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik adımlar atan işletmelerin özümseme kapasitesini artıracak faaliyetler, uygulamalar ve yapılar hakkında daha geniş bilgiye sahip olmaları amaçlanmaktadır.

Yöneticiler İçin Öneriler

Yapılan literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında işletme verimliliği ve performansının artması ve rekabet avantajı sağlanmasına yardımcı olabileceği düşünülen aşağıdaki öneriler özümseme kapasitesi kavramına ilgi duyan yöneticilere sunulabilir:

- İşletmelerin rekabet avantajı oluşturmada önemli bir araç olarak kullanabileceği özümseme kapasitesi yapısı itibarıyla yeni bilgi ve teknolojilerle sürekli olarak beslenmeye ihtiyaç duyar. Dış çevreden çeşitli mekanizmalarla elde edilen bu ham bilgilerin ilk haliyle kullanılması mümkün olmadığından bu bilgi ve teknolojilerin işletmenin yapısına, daha önceki bilgi tabanına ve bilgiyi kullanacak örgüt bireylerinin veya birimlerinin kullanımına uygun hale getirilmelidir.
- Bilgiyi dönüştürmenin ve özümseme kapasitesinin performansın artırılmasındaki en büyük etkenlerden biri de işletmenin teknolojik yatırımlarıdır. Zira özümsemecek yeni bilgi mevcut bilgi yapısıyla ne kadar ilişkili ise öğrenme en yüksek seviyesine ulaşacaktır.
- Özümseme kapasitesi faaliyetleri sürekliliğe ihtiyaç duyan dinamik faaliyetler bütünü olarak düşünülebilir. Bu sebeple işletmeler dış çevrelerini düzenli olarak taramalı ve bilgi ve teknolojide meydana gelen değişimi güncel olarak takip etmelidirler.

- Dış bilgiyi edinme, özümseme, dönüştürme ve kullanma olarak dört boyutta incelenen özümseme kapasitesinin bu aşamalarından bazılarının ihmal edilmesi, gerekli yatırımların yapılmaması halinde istenen verimliliğe ulaşılması ve beklenen seviyede rekabet avantajı oluşturulması mümkün olmayabilir.
- İşletme aynı zamanda kurum kültürü ile de özümseme kapasitesinin faaliyetlerini desteklemeli, çalışanlarının mesleki ve kişisel eğitimlerini garanti altına alan bir anlayış geliştirmelidir. Zira özümseme kapasitesinin etkinliği, işletmenin çalışanlarının öğrenmeye olan istekliliği ve kurumun bu yöndeki teşvik edici uygulamalarının bütünlüğüne bağlı olarak artış veya azalış gösterecektir.

Etik: Bu makalenin yayınlanmasıyla ilgili herhangi bir etik sorun bulunmamaktadır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Yazarlık Katkıları: Fikir: H.A.; Tasarım: H.A.; Denetleme: H.K.; Kaynaklar: H.A.; Veri Toplanması ve/veya İşlemesi: H.A.; Analiz ve/veya yorumlama: H.A.; Literatür Taraması: H.A.; Yazıyı Yazan: H.A.; Eleştirel İnceleme: H.K.

Çıkar Çatışması: Yazar, bu makalenin araştırılması, yazarlığı ve/veya yayınlanması ile ilgili olarak herhangi bir potansiyel çıkar çatışması beyan etmemiştir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmişlerdir.

Yazım Süreci Yapay Zeka Kullanımı: Beyan edilmemiştir.

Ethics: There are no ethical issues with the publication of this manuscript.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Author Contributions: Concept: H.A.; Design: H.A.; Supervision: H.K.; Resources: H.A.; Data Collection and/or Processing: H.A.; Analysis and/or Interpretation: H.A.; Literature Search: H.A.; Writing Manuscript: H.A.; Critical Review: H.K.

Conflict of Interest: The author declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

Financial Disclosure: The authors declared that this study has received no financial support.

Use of AI for Writing Assistance: None declared.

KAYNAKLAR

- Akgün, A. E., Keskin, H., Koçoğlu, İ., & Zehir, C. (2019). The relationship among organizational symbols, firm absorptive capacity, and product innovativeness. *Engineering Management Journal*, 31(3), 158–176. [CrossRef]
- Albort-Morant, G., Leal-Rodriguez, A. L., & De Marchi, V. (2018). Absorptive capacity and relationship learning mechanisms as complementary drivers of green innovation performance. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 432–452. [CrossRef]

- Ali, M., Ali, I., Al-Maimani, K. A., & Park, K. (2018). The effect of organizational structure on absorptive capacity in single and dual learning modes. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 108–114. [CrossRef]
- Barkema, H. G., & Nadolska, A. (2003). How internationalizing firms develop their absorptive capacity over time: The case of acquisitions. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1–16. [CrossRef]
- Brinkerink, J. (2018). Broad search, deep search, and the absorptive capacity performance of family and nonfamily firm R&D. *Family Business Review*, 31(3), 295–317.
- Camisón, C., & Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707–715.
- Cockburn, I. M., & Henderson, R. M. (1998). Absorptive capacity, coauthoring behavior, and the organization of research in drug discovery. *Journal of Industrial Economics*, 46(2), 157–182. [CrossRef]
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *The Economic Journal*, 99(397), 569–596. [CrossRef]
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128–152. [CrossRef]
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1994). Fortune favors the prepared firm. *Management Science*, 40(2), 227–251.
- Crossan, M. M. (1995). Organizational learning: Dimensions for a theory. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(4), 337–360. [CrossRef]
- de Jong, J. P., & Freel, M. (2010). Absorptive capacity and the reach of collaboration in high technology small firms. *Research Policy*, 39(1), 47–54. [CrossRef]
- Fransen, J., & Helmsing, A. H. (2017). Absorptive capacity as a mediator: Innovation of handicraft exporters in Yogyakarta, Indonesia. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 108(6), 737–752. [CrossRef]
- Grimpe, C., & Sofka, W. (2009). Search patterns and absorptive capacity: Low- and high-technology sectors in European countries. *Research Policy*, 38(3), 495–506. [CrossRef]
- Harrington, S. J., & Guimaraes, T. (2005). Corporate culture, absorptive capacity and IT success. *Information and Organization*, 15(1), 39–63. [CrossRef]
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents. *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015. [CrossRef]
- Jiménez-Barrionuevo, M. M., García-Morales, V. J., & Molina, L. M. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31(5-6), 190–202.
- Karakaş, S. (n.d.). Resmîleştirme. In *Prof. Dr. Sirel Karakaş Psikoloji Sözlüğü*. Retrieved June 14, 2024, from <https://www.psikolojisozlugu.com/>
- Kedia, B. L., & Bhagat, R. S. (1988). Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research

- in international and comparative management. *Academy of Management Review*, 13(4), 559–571. [CrossRef]
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. H. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461–477. [CrossRef]
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863. [CrossRef]
- Lewandowska, M. S. (2015). Capturing absorptive capacity: Concepts, determinants, measurement modes and role in open innovation. *International Journal of Management and Economics*, 45, 32–56. [CrossRef]
- Moutinho, R. F. (2016). Absorptive capacity and business model innovation as rapid development strategies for regional growth. *Investigación Económica*, 75(295), 157–202. [CrossRef]
- Rezaei Zadeh, M., & Darwish, T. K. (2016). Antecedents of absorptive capacity: A new model for developing learning processes. *Learning Organization*, 23(1), 1–19.
- Schweisfurth, T. G., & Raasch, C. (2018). Absorptive capacity for need knowledge: Antecedents and effects for employee innovativeness. *Research Policy*, 47(4), 687–699.
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774–786. [CrossRef]
- Van den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & de Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551–568. [CrossRef]
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. [CrossRef]