

**İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE
İNOVASYON İLİŞKİSİ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi
İŞletme Anabilim Dalı
Genel İŞletme Doktora Programı**

Öncü YANMAZ ARPACI

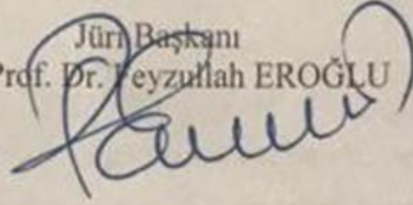
Danışman: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

**Mayıs 2019
DENİZLİ**

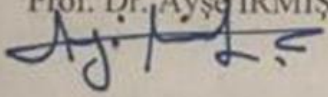
DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme Bilim Dalı doktora programı öğrencisi Öncü YANMAZ ARPACI tarafından Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ yönetiminde hazırlanan “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve İnovasyon İlişkisi” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 30.05.2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

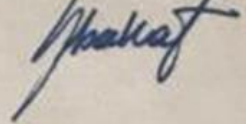
Jüri Başkanı
Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU



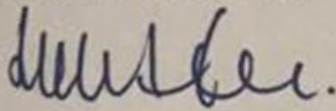
Jüri-Danışman
Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ



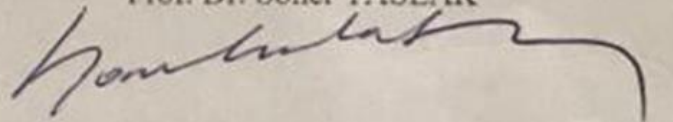
Jüri
Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK



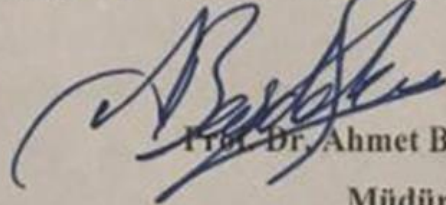
Jüri
Prof. Dr. Umut AVCI



Jüri
Prof. Dr. Soner TASLAK



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
19/06/2019 tarih ve 24/01... sayılı kararıyla onaylanmıştır.



Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

Müdür

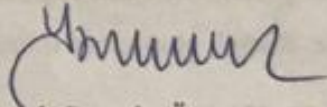
BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza:



Öğrenci Adı Soyadı: Öncü YANMAZ ARPACI

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında dış kaynak kullanımının işletmelerin inovatif yaklaşımları ve işletmelerde gerçekleşen inovasyonlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Türkiye Fortune 500 listesinde yer alan işletmeler ile Türkiye'nin en fazla ihracat ve ithalat yaptığı üç Avrupa Birliği ülkesi olan Almanya, İtalya ve Fransa'daki marka değeri yüksek işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları, işletmelerin dış kaynak kullanımının inovasyona olumlu katkı sağladığını göstermiştir.

Öncelikle doktora eğitimime başladığım ilk günden itibaren büyük bir sabır ve ilgiyle bana her konuda destek olan, bilgilerini, tecrübelerini, değerli zamanını benimle paylaşan, kendisiyle geçirdiğim her anın, kendisinden duyduğum her sözün hayatıma katkılarını her yeni günde daha iyi anladığım, öğrencisi olmaktan gurur ve onur duyduğum danışman hocam Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ'e,

Tez jürimde yer alarak kıymetli katkı ve görüşlerini benden esirgemeyen, ders aşamasından itibaren bilim yolculuğuma ışık tutan sayın hocam Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na; tecrübeleriyle bana yol gösteren, değerli görüşleriyle çalışmama destek olan ve yönlendirmeleri ile hem tezime hem hayatıma katkı sağlayan hocam Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK'e; tez sürecimde verdiği destekler, ayırdığı zaman ve önerileri için Prof. Dr. Umut AVCI'ya ve tezin son halini almasında değerli fikirlerini paylaşan Prof. Dr. Soner TASLAK'a,

Bu çalışmanın en yoğun kısmını oluşturan nitel araştırmanın, mülakat sorularının hazırlanmasından, verilerin analizine kadar tüm aşamalarında büyük emekleri olan, her zaman bana yol gösteren ve vakit ayıran arkadaşım Doç. Dr. Uğur SÖNMEZOĞLU'na; nicel araştırmanın istatistiksel analizinde bana sabırla yardımcı olan Dr. Öğr. Üyesi Ferda Esin GÜLEL'e; hem iş hayatımda hem de tezimin araştırma kısmının düzenlenmesinde verdiği destekler için çalışma arkadaşım Gülçin TÜRKMEN'e,

Çalışmamın alan araştırması boyunca "2018SOBE23 numaralı Doktora Tez Projesi" ile destek sağlayan Pamukkale Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinasyon Birimi'ne ve özellikle özverili destekleri için arkadaşlarım Esra TAŞKIRAN ve Sercan ÇELİK'e,

Son on yıldır hayatımın her alanında yanımda olan, bana tek çocuk olduğumu unutturarak ablalık duygusunu yaşatan, hem iş arkadaşım hem kardeşim Dr. Mustafa Egemen TANER'e; beni kendi yeğeninden ayırmayarak çalışmamı aile sıcaklığında tamamlamamı sağlayan değerli büyüğüm ve manevi halam Hayriye İRMİŞ'e,

Bugünlere gelmemin mimarları olan, hayatımın her evresinde evlatları olmanın gurur ve mutluluğunu bana yaşatan, hayattaki en büyük şansım ve en önemli güç kaynaklarım olan annem Semra YANMAZ ve babam Hamza YANMAZ'a; üzerimdeki tüm emekleri için anneannem Ayşe PEKÖZ, dedem Mehmet PEKÖZ ve dayım Dr. Semih PEKÖZ'e,

Ve son olarak, doktora sürecimin içinde bana annelik duygusunu yaşatan, varlığıyla varlığıma güç katan, tezimi tamamlamamı büyük bir sabır ve olgunlukla bekleyen biricik oğlum Çınar ARPACI'ya; bu uzun ve zorlu sürecin her anında yanımda olarak bana güven veren, sabrı, anlayışı ve destekleri için kendisine minnettar olduğum hem eşim, hem dostum, hem yol arkadaşım Şeref ARPACI'ya,

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE İNOVASYON İLİŞKİSİ

YANMAZ ARPACI, Öncü

Doktora Tezi

İşletme ABD

Genel İşletme Doktora Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

Mayıs 2019, 295 Sayfa

Üretimdeki ve pazardaki değişmelere bağlı olarak gelişen stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda varlıklarını devam ettirebilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak isteyen işletmelerin iyi yönetilmeleri, stratejik yönetim araçlarından faydalanmaları ve inovatif olmalarının gerekliliği literatürde vurgulanmaktadır. Bu çalışmanın amacı dış kaynak kullanımı ile inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve Türkiye'deki işletmeler ile Avrupa Birliği'nde yer alan işletmeleri dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkisi açısından incelemektir. Birinci bölümde dış kaynak kullanımı; tanımı, kapsamı, amaçları ve süreçleri açısından incelendikten sonra, alan araştırmasında da temel alınan dış kaynak kullanımının avantajları, dezavantajları ve başarı faktörleri açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölüm, inovasyon ve stratejik inovasyon çerçevesinde yapılandırılmış ve işletmelerde gerçekleşen inovasyon türleri üzerinde durulmuştur. İşletmelerde inovasyon sürecinin unsurları incelenerek, inovasyon stratejileri, temel inovasyon göstergeleri ve inovasyon yönetimi anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise Türkiye ve Türkiye'nin en fazla ihracat ve ithalat yaptığı Avrupa Birliği'ne dâhil üç ülke olan Almanya, İtalya ve Fransa'da faaliyet gösteren işletmelerin üst düzey yöneticilerinden elde edilen mülakat verilerine içerik analizi yapılarak kodlar ve temalar oluşturulmuş, NVivo 12 programı kullanılarak oluşturulan kelime bulutları ve zihin haritaları ile birlikte değerlendirilmiştir. Türkiye'deki işletmelerin üst düzey yöneticilerinden elde edilen anket verileri ise korelasyon analizi, Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleriyle incelenmiştir. Sonuç olarak işletmelerin inovasyonu ağırlıklı olarak kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri, inovatif dış kaynak kullanımını tercih ettikleri ve inovasyonu açık inovasyon kapsamında tedarik ettikleri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dış kaynak kullanımı, inovasyon, stratejik inovasyon, açık inovasyon, inovatif tedarik

ABSTRACT
THE RELATIONSHIP OF OUTSOURCING AND INNOVATION IN
ENTERPRISES

YANMAZ ARPACI, Öncü

Doctoral Thesis

Department of Business Administration

Thesis Advisor: Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ

May 2019, 295 Pages

In line with the strategic management approach developed due to changes in production and market, it is emphasized in the literature that the enterprises need to be well managed, to maintain their existence, to benefit from the strategic management tools and to have a sustainable competitive advantage. The aim of this study is to present the relationship of outsourcing and innovation and to examine the enterprises located in Turkey and European Union in terms of outsourcing and innovation. In the first section, after investigation the definition, scope, objectives and processes of outsourcing, it is tried to explain the advantages, disadvantages and success factors of outsourcing based on field research. The second section focuses on innovation categories that are structured within the framework of innovation and strategic innovation. Innovation strategies, basic innovation indicators and innovation management are explained by examining the elements of innovation process in enterprises. As for in the third section, the data of the interviews acquired from senior executives of the enterprises operating in Turkey and operating in Germany, Italy and France which are three countries which Turkey exports and imports at most from the European Union. Content analysis was performed on interview data, codes and themes were performed and evaluated with word clouds and mind maps created using NVivo 12 program. As to the data obtained from surveys of enterprise senior executives in Turkey were examined by correlation analysis, Mann Whitney U and Kruskal Wallis tests. As a result, it has been determined that the enterprises mainly carry out innovation within their own structure, prefer innovative supply and provide innovation within the scope of open innovation.

Keywords: outsourcing, innovation, strategic innovation, open innovation, innovative supply

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞLETMLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1. Temel Yetenekler ve Dış Kaynak Kullanımı	7
1.1.1. İşletmelerin Varlık ve Yetenekleri.....	8
1.1.2. İşletmelerde Temel Yetenekler ve Stratejik Önemi.....	10
1.1.3. İşletmelerde Kavram Olarak Dış Kaynak Kullanımı.....	20
1.1.4. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi	22
1.1.5. Dış Kaynak Kullanımının Önemi	24
1.2. Dış Kaynak Kullanımının Stratejik Nedenleri	26
1.2.1. Küreselleşme Süreci İçerisinde Dış Kaynak Kullanımı.....	27
1.2.2. Dış Kaynak Kullanımına Dayalı Stratejik İşbirliği Türleri.....	29
1.3. Dış Kaynak Kullanım Alanları	36
1.3.1. İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı	37
1.3.2. İnsan Kaynağı Temininde Dış Kaynak Kullanımı.....	38
1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı	40
1.3.4. Üretim Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı	41
1.3.5. Muhasebe ve Finansman Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı.....	43
1.3.6. Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynak Kullanımı.....	45
1.4. Dış Kaynak Kullanım Süreci	46
1.4.1. İşletme İçi Analiz ve Değerlendirme	46
1.4.2. Tedarikçi Seçimi	50
1.4.3. Uygulama ve Kontrol.....	54
1.5. Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları.....	56
1.6. Dış Kaynak Kullanımı Başarı Faktörleri	58

İKİNCİ BÖLÜM İNOVASYON VE STRATEJİK İNOVASYON

2.1. İnovasyon Kavramı ve Gelişimi	62
2.2. İnovasyon Kapsamındaki Kavramlar	65
2.3. İnovasyon Türleri	68
2.3.1. Ürün İnovasyonu.....	69
2.3.2. Hizmet İnovasyonu	71
2.3.4. Organizasyonel İnovasyon.....	75
2.3.5. Süreç İnovasyonu.....	76
2.3.6. Teknolojik İnovasyon	78

2.3.7.İş Modeli İnovasyonu	79
2.3.8.Sosyal İnovasyon	80
2.3.9.Radikal İnovasyon	82
2.3.10.Kademeli İnovasyon	83
2.4. İnovasyon Süreci.....	84
2.5. İnovasyon Stratejileri	87
2.6. Temel İnovasyon Göstergeleri	92
2.7. İnovasyon Yönetimi.....	93
2.8. Stratejik İnovasyon	98
2.9. Dış Kaynak Kullanımı ve İnovasyon Arasındaki İlişki	102

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE İNOVASYON İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	108
3.2. Araştırmanın Kapsamı	109
3.3. Araştırmanın Önemi.....	109
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	111
3.5. Araştırmanın Yöntemi	112
3.5.1.Evren ve Örneklem Büyüklüğü	113
3.5.2.Veritoplama Aracı ve Örneklemin Özellikleri	114
3.5.3.Veritoplama Yöntemi	119
3.5.4.Verilerin Analizi	123
3.6. Araştırma Soruları, Araştırma Hipotezleri ve Modeli	123
3.7. Nitel Araştırma Bulguları ve Yorumlar	124
3.7.1. Türkiye’deki İşletmelerde Yapılan Nitel Araştırma Bulguları ve Yorumlar	126
3.7.2.Avrupa’daki İşletmelerde Yapılan Nitel Araştırma Bulguları ve Yorumlar	184
3.8. Nicel Araştırma Bulguları ve Yorumlar.....	213
3.8.1.İşletmelerin Fortune 500 Türkiye Listesi Sıralamalarına Göre Dağılım	213
3.8.2.İşletmelerin Faaliyet Konularına Göre Dağılım	214
3.8.3.Katılımcıların Görev Tanımlarına Göre Dağılım	215
3.8.4.İşletmelerin Ar-Ge Bölümü Mevcudiyetlerine Göre Dağılım	215
3.8.5.İşletmelerin Endüstri 4.0’la İlgili Mevcut Durumlarına Göre Dağılım	216
3.8.6.İşletmelerin Temin Ettikleri Dış Kaynak Fonksiyonlarına Göre Dağılım.....	216
3.8.7.Ölçek Boyutları Arasındaki Korelasyonlar ve Anlamlılıkları	217
3.8.8.İşletmelerin Ar-Ge Bölümü Mevcudiyetlerine Göre Ölçek Boyutlarındaki Farklılığın İncelenmesi.....	219
3.8.9.İşletmelerin Ar-Ge Bölümü Mevcudiyetlerine Göre Ölçek Puanlarındaki Farklılığın İncelenmesi.....	220
3.8.10.İşletmelerin Endüstri 4.0’la İlgili Mevcut Durumlarının Ölçek Boyutlarına Göre Karşılaştırılması	223
3.8.11.İşletmelerin Endüstri 4.0’la İlgili Mevcut Durumlarına Göre Ölçek Puanlarındaki Farklılığın İncelenmesi	225
3.8.12.Model Boyutları ile Dış Kaynak Kullanımı ve İnovasyon Arasındaki Korelasyonlar ve Anlamlılıkları.....	227
TARTIŞMA	231
SONUÇ	252
KAYNAKLAR	257

EKLER.....	281
ÖZGEÇMİŞ	285

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Başarılı Dış Kaynak Kullanım Modelinin 18 C Faktörü	60
Şekil 2.1. Porter'in Elmas Modeli.....	102
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	125
Şekil 3.2. Katılımcıların Mülakat Sorularına Verdikleri Cevaplara İlişkin Kelime Bulutu Analizi (Türkiye).....	128
Şekil 3.3. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmeler Açısından Ulusal Ve Uluslararası Tedarikçilik.....	129
Şekil 3.4. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde Dış Kaynak Kullanım Kararı Teması (Türkiye).....	132
Şekil 3.5. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımında Avantajlar Teması (Türkiye).....	135
Şekil 3.6. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımında Dezavantajlar Ve Sorunlar Teması (Türkiye).....	138
Şekil 3.7. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde Ulusal Dış Kaynak Kullanımı Teması.....	140
Şekil 3.8. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde Uluslararası Dış Kaynak Kullanımı Teması (Türkiye)	141
Şekil 3.9. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde Kontrollü Dış Kaynak Kullanımı Teması (Türkiye)	142
Şekil 3.10. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde İnovatif Dış Kaynak Kullanımı Teması (Türkiye)	144
Şekil 3.11. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımında Stratejik İşbirliği Teması.....	146
Şekil 3.12. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmeler Açısından Tedarik Zincirinde Önemli Unsurlar Teması (Türkiye).....	149
Şekil 3.13. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmeler Açısından Tedarik Zincirinde Verimlilik Teması	154
Şekil 3.14. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmeler Açısından Tedarik Zincirinde Etkinliğin Artırılması Teması	155
Şekil 3.15. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmeler Açısından Tedarik Zincirinde Sorunlar Teması	157
Şekil 3.16. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmeler Açısından İnovasyon Tanımı (Türkiye).....	159
Şekil 3.17. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde Gerçekleşen İnovasyon Türleri (Türkiye)	162
Şekil 3.18. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde Gerçekleştirilen Ar-Ge Faaliyetleri Teması.....	166
Şekil 3.19. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde İnovasyonu Planlamak Teması (Türkiye).....	169

Şekil 3.20. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde İnovasyonun İçselleştirilmesi Teması (Türkiye)	171
Şekil 3.21. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde İnovasyonda Sürdürülebilirlik Teması.....	174
Şekil 3.22. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İnovasyonda Stratejik İşbirliği Teması.....	174
Şekil 3.23. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak Üniversite Sanayi İşbirliği Teması (Türkiye).....	175
Şekil 3.24. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak Devlet Sanayi İşbirliği Teması	176
Şekil 3.25. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İnovasyon Sürecinde Devlet Teşviki Teması (Türkiye).....	177
Şekil 3.26. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İnovasyonda Tedarik Teması (Türkiye).....	179
Şekil 3.27. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İnovasyon Sürecinde Know-How Transferi Teması (Türkiye).....	181
Şekil 3.28. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İnovasyon Satışı Teması.....	182
Şekil 3.29. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İnovasyon Sürecinde Rekabet Avantajı Teması (Türkiye).....	183
Şekil 3.30. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İnovasyonda Sektörel Özellikler Teması	183
Şekil 3.31. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak Endüstri 4.0 Teması (Türkiye)	185
Şekil 3.32. Katılımcıların Mülakat Sorularına Verdikleri Cevaplara İlişkin Kelime Bulutu Analizi (Avrupa)	188
Şekil 3.33. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde Dış Kaynak Kullanım Kararı Teması (Avrupa)	189
Şekil 3.34. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımında Avantajlar (Avrupa).....	190
Şekil 3.35. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımında Dezavantajlar Ve Sorunlar Teması (Avrupa).....	192
Şekil 3.36. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde Uluslararası Dış Kaynak Kullanımı Teması (Avrupa).....	194
Şekil 3.37. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde Kontrollü Dış Kaynak Kullanımı Teması (Avrupa)	195
Şekil 3.38. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde İnovatif Dış Kaynak Kullanımı Teması (Avrupa)	196
Şekil 3.39. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak Tedarikçi Yükümlülüğü Teması.....	197
Şekil 3.40. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmeler Açısından Tedarik Zinciri.....	198
Şekil 3.41. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmeler Açısından İnovasyon Tanımı (Avrupa)	201
Şekil 3.42. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde Gerçekleşen İnovasyon Türleri (Avrupa)	202
Şekil 3.43. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde İnovasyonu Planlamak Teması (Avrupa).....	204
Şekil 3.44. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İşletmelerde İnovasyonun İçselleştirilmesi Teması (Avrupa).....	206
Şekil 3.45. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak Üniversite Sanayi İşbirliği Teması (Avrupa)	208
Şekil 3.46. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İnovasyon Sürecinde Devlet Teşviki Teması (Avrupa)	208

Şekil 3.47. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İnovasyonda Tedarik Teması (Avrupa).....	209
Şekil 3.48. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İnovasyon Sürecinde Know-How Transferi Teması (Avrupa).....	210
Şekil 3.49. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İnovasyon Sürecinde Rekabet Avantajı Teması (Avrupa)	210
Şekil 3.50. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak Endüstri 4.0 Teması (Avrupa).....	211
Şekil 3.51. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak Stratejik İnovasyon Teması	211
Şekil 3.52. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İnovasyonda Önemli Unsurlar Teması.....	213
Şekil 3.53. Araştırma Bulgularına Dayalı Olarak İnovasyonu Engelleyen Durumlar Teması.....	216
Şekil 3.54. Analiz Sonrası Araştırma Modeli	223
Şekil 3.55. Dış Kaynak Kullanımı Ve İnovasyon İlişki Modeli	231

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Temel Yetenek Kavramı İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar ve Bu Çalışmalara Göre Temel Yetenek Unsurları	17
Tablo 1.2. Dickson Tedarikçi Seçim Ölçütleri.....	52
Tablo 3.1. İşletme Sahipleri ve Üst Düzey Yöneticiler ile Yapılan Mülakatlara Ait Bilgiler	118
Tablo 3.2. Faktör Analizi Sonucu Ölçekten Çıkarılan İfadeler	124
Tablo 3.3. Faktör Analizi Sonucuna Göre Faktör Boyutları	124
Tablo 3.4. İşletmeler Açısından Ulusal ve Uluslararası Tedarikçiliğe İlişkin Bulgular	130
Tablo 3.5. Dış Kaynak Kullanım Kararına İlişkin Kodlar ve İfadeler (Türkiye)	132
Tablo 3.6. Dış Kaynak Kullanımında Avantajlara İlişkin Kodlar ve İfadeler (Türkiye).....	135
Tablo 3.7. Dış Kaynak Kullanımında Dezavantajlar ve Sorunlara İlişkin Kodlar ve İfadeler (Türkiye)	138
Tablo 3.8. Ulusal Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Kodlar ve İfadeler	141
Tablo 3.9. Uluslararası Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Kodlar ve İfadeler (Türkiye)	141
Tablo 3.10. Kontrollü Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Kodlar ve İfadeler (Türkiye) .	142
Tablo 3.11. İnovatif Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Kodlar ve İfadeler (Türkiye)....	144
Tablo 3.12. Dış Kaynak Kullanımında Stratejik İşbirliğine İlişkin Kodlar ve İfadeler	146
Tablo 3.13. Tedarik Zincirinde Önemli Unsurlara İlişkin Kodlar ve İfadeler (Türkiye).....	150
Tablo 3.14. Tedarik Zincirinde Verimliliğe İlişkin Kodlar ve İfadeler	154
Tablo 3.15. Tedarik Zincirinde Etkinliğin Artırılmasına İlişkin Kodlar ve İfadeler	155
Tablo 3.16. Tedarik Zincirinde Sorunlara İlişkin Kodlar ve İfadeler	158
Tablo 3.17. İşletmeler Açısından İnovasyon Tanımına İlişkin Bulgular (Türkiye).....	159
Tablo 3.18. İşletmelerde Gerçekleşen İnovasyon Türlerine İlişkin Bulgular (Türkiye).....	163
Tablo 3.19. İşletmelerde Gerçekleştirilen Ar-Ge Faaliyetlerine İlişkin Kodlar ve İfadeler.....	166
Tablo 3.20. İşletmelerde İnovasyonu Planlamaya İlişkin Kodlar ve İfadeler (Türkiye).....	169
Tablo 3.21. İşletmelerde İnovasyonun İçselleştirilmesine İlişkin Kodlar ve İfadeler (Türkiye)	171
Tablo 3.22. İnovasyonda Sürdürülebilirliğe İlişkin Kodlar ve İfadeler.....	174
Tablo 3.23. İnovasyonda Stratejik İşbirliğine Yönelik Kodlar ve İfadeler.....	174
Tablo 3.24. Üniversite Sanayi İşbirliğine İlişkin Kodlar ve İfadeler (Türkiye).....	175
Tablo 3.25. Devlet Sanayi İşbirliğine İlişkin Kodlar ve İfadeler.....	176
Tablo 3.26. İnovasyon Sürecinde Devlet Teşviğine İlişkin Kodlar ve İfadeler (Türkiye).....	178
Tablo 3.27. İnovasyonda Tedarik Temasına İlişkin Kodlar ve İfadeler (Türkiye)	179

Tablo 3.28. İnovasyon Sürecinde Know-How Transferine İlişkin Kodlar ve İfadeler (Türkiye)	182
Tablo 3.29. İnovasyon Satışına İlişkin Kodlar ve İfadeler	182
Tablo 3.30. İnovasyon Sürecinde Rekabet Avantajına İlişkin Kodlar ve İfadeler (Türkiye)	183
Tablo 3.31. İnovasyonda Sektörel Özelliklere İlişkin Kodlar ve İfadeler	184
Tablo 3.32. Endüstri 4.0'a İlişkin Kodlar ve İfadeler (Türkiye)	185
Tablo 3.33. Dış Kaynak Kullanım Kararına İlişkin Kodlar ve İfadeler (Avrupa)	189
Tablo 3.34. Dış Kaynak Kullanımında Avantajlara İlişkin Kodlar ve İfadeler (Avrupa)	190
Tablo 3.35. Dış Kaynak Kullanımında Dezavantajlar ve Sorunlara İlişkin Kodlar ve İfadeler (Avrupa)	192
Tablo 3.36. Uluslararası Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Kodlar ve İfadeler (Avrupa)	194
Tablo 3.37. Kontrollü Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Kodlar ve İfadeler (Avrupa) ..	195
Tablo 3.38. İnovatif Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Kodlar ve İfadeler (Avrupa)	196
Tablo 3.39. Tedarikçi Yükümlülüğüne İlişkin Kodlar ve İfadeler	197
Tablo 3.40. İşletmeler Açısından Tedarik Zincirine İlişkin Bulgular	199
Tablo 3.41. İşletmeler Açısından İnovasyon Tanımına İlişkin Bulgular (Avrupa)	201
Tablo 3.42. İşletmelerde Gerçekleşen İnovasyon Türlerine İlişkin Bulgular (Avrupa) ..	202
Tablo 3.43. İşletmelerde İnovasyonu Planlamaya İlişkin Kodlar ve İfadeler (Avrupa) ..	204
Tablo 3.44. İşletmelerde İnovasyonun İçselleştirilmesine İlişkin Kodlar ve İfadeler (Avrupa)	206
Tablo 3.45. Üniversite Sanayi İşbirliğine İlişkin Kodlar ve İfadeler (Avrupa)	208
Tablo 3.46. İnovasyon Sürecinde Devlet Teşviğine İlişkin Kodlar ve İfadeler (Avrupa)	208
Tablo 3.47. İnovasyonda Tedarik Temasına İlişkin Kodlar ve İfadeler (Avrupa)	209
Tablo 3.48. İnovasyon Sürecinde Know-How Transferine İlişkin Kodlar ve İfadeler (Avrupa)	210
Tablo 3.49. İnovasyon Sürecinde Rekabet Avantajına İlişkin Kodlar ve İfadeler (Avrupa)	210
Tablo 3.50. Endüstri 4.0'a İlişkin Kodlar ve İfadeler (Avrupa)	211
Tablo 3.51. Stratejik İnovasyona İlişkin Kodlar ve İfadeler	212
Tablo 3.52. İnovasyonda Önemli Unsurlara İlişkin Kodlar ve İfadeler	213
Tablo 3.53. İnovasyonu Engelleyen Durumlara İlişkin Kodlar ve İfadeler	216
Tablo 3.54. İşletmelerin Fortune 500 Türkiye 2017 Listesi Sıralamalarına Göre Oran ve Frekans Dağılımları	217
Tablo 3.55. İşletmelerin Faaliyet Konularına Göre Dağılım	218
Tablo 3.56. Katılımcıların Görev Tanımlarına Göre Oran ve Frekans Dağılımları	218
Tablo 3.57. İşletmelerin Ar-Ge Bölümleriyle İlgili Dağılım	219
Tablo 3.58. İşletmelerin Endüstri 4.0'la İlgili Mevcut Durumlarının Dağılımı	219
Tablo 3.59. İşletmelerin Temin Ettikleri Dış Kaynak Fonksiyonları	220
Tablo 3.60. Ölçek Boyutları Arasındaki Korelasyonlar ve Anlamlılıkları	221
Tablo 3.61. İşletmelerin Ar-Ge Bölümü Mevcudiyetlerinin Ölçek Boyutlarına Göre U-Testi Sonuçları	223
Tablo 3.62. İşletmelerin Ar-Ge Bölümü Mevcudiyetlerinin Ölçek Puanlarına Göre U-Testi Sonuçları	224
Tablo 3.63. İşletmelerin Endüstri 4.0'la İlgili Mevcut Durumlarının Ölçek Boyutlarına Göre Karşılaştırılması, Kruskal Wallis Testi Sonuçları	227

Tablo 3.64. İşletmelerin Endüstri 4.0'la İlgili Mevcut Durumlarının İnovasyon Boyutuna Göre Karşılaştırılması, Kruskal Wallis Testi Sonuçları	227
Tablo 3.65. İşletmelerin Endüstri 4.0'la İlgili Mevcut Durumlarının Ölçek Puanlarına Göre Karşılaştırılması, Kruskal Wallis Testi Sonuçları	228
Tablo 3.66. Model Boyutları ile Dış Kaynak Kullanımı ve İnovasyon Arasındaki Korelasyonlar ve Anlamlılıkları.....	231

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	Araştırma ve Geliştirme
B2B	Business to Business (Kurumlar Arası)
BAP	Bilimsel Araştırma Projeleri
BP	British Petrol
CEO	Chief Executive Officer (Yönetim Kurulu Başkanı)
CFO	Chief Financial Officer (Finans Direktörü)
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü
EPDK	Enerji Piyasaları Denetleme Kurulu
ESEE	Encuesta Sobre Estrategias Empresariales (İşletme Stratejileri Araştırması)
FAO	Finance and Accounting Outsourcing (Muhasebe Ve Finansman Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı)
GE	General Electric
GÜNAM	Güneş Enerjisi Araştırma ve Uygulama Merkezi
HP	Hewlett Packard
IPA	Instrument for Pre-Accession Assistance (Katılım Öncesi Yardım Aracı)
JIT	Just in Time (Tam Zamanında Üretim)
K4D	Knowledge for Development (Kalkınma İçin Bilgi)
KAM	Knowledge Assesment Methodology (Bilgi Değerlendirme Metodolojisi)
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MÜSİAD	Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
ODTÜ	Ortadoğu Teknik Üniversitesi
OECD	Organization for Economic Co-Operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
SOA	Service-Oriented Architecture (Hizmet Odaklı Mimari)

SOBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SSCB	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
TİDEB	Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığı
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
UNESCO	The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü)

GİRİŞ

Canlıların hayatlarını sürdürmeleri için gerekli olan ve bütün yaşam alanlarını kapsayan girdiler, kaynak olarak ifade edilir. Kaynaklar bir sisteme girdi olarak dâhil olduktan sonra, sistem içerisinde işlenerek çıktıya dönüşür. Çıktılar ise süreç içerisinde yeni kaynaklar olarak diğer sistemlerin girdilerini oluşturur. Kaynakların bu döngüsü yeni ürünler kadar yeni sistemlerin oluşmasında bir dönüşüm ve gelişmeyi yaratır. Dünyanın varoluşundan günümüze kadar yaşanan bütün dönüşümler ve gelişmeler, kaynakların, özellikle de özgün kaynakların (örneğin bilgi ve teknoloji) kullanımı ve işlenmesi neticesinde özgün çıktılar (yeni bilgi, yeni ürün, yeni teknoloji, yeni süreç, yeni yapılanma) oluşumuyla gerçekleşmektedir.

Kaynak kavramı, dünya tarihinde iktisadi açıdan ilk olarak, farklı coğrafyalarda farklı tür ve miktarlarda dağılmış olan doğal kaynaklar anlamında ve kıt olduğu vurgulanarak kullanılmıştır. Doğal kaynaklara tür ve miktar açısından nispeten daha fazla sahip olan ülkeler zengin ülkeler olarak görülmüş ancak bu ülkeler tarihi süreç içerisinde savaşların ve diğer güç mücadelelerinin de muhatabı olmuşlardır. Özellikle sanayi devriminin sonrasında kömür ile başlayan süreç, sanayinin gelişmesi, yeni üretim konularının oluşması ve yeni ürünlerin icadıyla beraber elektrik, petrol, doğalgaz gibi başka kaynak konularını da ülkelerin ve işletmelerin gündemine taşımıştır. Öyle ki, üretim süreçlerinde kullandıkları kaynağa göre gelişmişlikleri tartışılan ve sınıflandırılan ülkeler, sanayilerine gerekli olan kaynağı dışarıdan tedarik edebilmek için, az gelişmiş ülkelerde sömürgeler oluşturmuş ve savaşlar organize etmişlerdir. Çünkü erişilen doğal kaynakların türü ve miktarı ile üretim sürecinin verimliliği ve ürünün kalitesi doğru orantılıdır (Orhan ve diğ., 2018: 3).

Gelişen sanayi ve hizmet sektörü, farklı kaynak türlerini de gerektirmiştir. Sermaye, finans, üretim, hammadde gibi daha nesnel unsurlarla yan yana kullanılan kaynak kavramı, 1980'li yıllarda insan ile, 1990'lı yıllarda bilgi ile ve 2000'li yıllarda da insanın zihinsel gücünün bilgiyle birleşimi neticesinde oluşan inovasyon kavramıyla iç içe girmiştir. Süreç içerisinde farklılaşan kaynak türleri kimi zaman yeni üretim süreçlerinin ve yapılarının oluşmasına sebep teşkil ederken, kimi zaman da değişen

Üretim süreçlerinin ve yapılarının sonucu olmuştur. Bu karşılıklı etkileşim üretim faktörlerinin ötesinde işletme fonksiyonlarının da dış kaynak olarak tedarik edilebildiği çok daha geniş bir yapılanma sürecini doğurmuştur.

Üretimdeki ve pazardaki değişmelere bağlı olarak gelişen stratejik yönetim anlayışına göre, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmalarına bağlıdır. Rekabet avantajı işletmenin etkinliğini ve verimliliğini sağlamaya ve artırmaya yönelik uygulamaları gerektirir. Dış kaynak kullanımı da rekabet avantajının sağlanmasıda önemli bir unsur olarak görülmektedir. 1970’li yılların sonlarında, Batı Avrupa’daki ve Amerika’daki sadece birkaç büyük işletme tarafından başlatılan üretim dış kaynak olarak teminine yönelik işletmeler arası işbölümü, zaman içerisinde diğer fonksiyonlarda da dış kaynak teminine ynelinmesiyle dünyanın farklı coğrafyalarındaki işletmeler arasında ağlarla birbirine bağlanan yeni örgütlenmeleri ortaya çıkar mıştır. şebeke organizasyon olarak da adlandırılan işletmeler arası bu örgütlenmenin ana mantığı, ağ içerisinde bulunan her bir işletmenin uzmanlaştığı temel yeteneğini kendinden sonraki sürece dış kaynak olarak aktarmasıdır. 1990’lı yılların ikinci yarısından sonra fonksiyonlarını temel yeteneklerine göre blştren işletmelerin, dünya genelindeki sayıları artmış ve hatta iş bölümü sonucunda hiyerarşik şebekeler oluşmuştur. Aynı zamanda, mevcut pazar olgusu kısıtlı alanlardan çıkmış, bütün bir dünya pazar olarak algılanmaya başlanmıştır. Böylece işletmelerin rekabet arenası küresel pazarlar olmuştur.

işletmeler, küresel pazarlarda rekabet avantajı ve rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için, gelişen ulaşım, iletişim ve bilişim imknlarını kullanarak kendi temel yeteneklerine odaklanmakta ve diğer işletme fonksiyonlarını dış kaynaklardan temin etme yoluna gitmektedir. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin en iyi yaptıkları iş veya işlere odaklanmaları ve bu işlerin dışında kalan faaliyetlerini işletme dışından tedarik etmeleridir. işletmeler içinde buldukları rekabet çağında kendi temel yeteneklerine odaklanabilmelerini sağlayan ve modern bir yönetim tekniği olan dış kaynak kullanımı ile maliyetlerini kontrol altında tutma, hizmet kalitelerini geliştirme, yeni ve inovatif teknolojilere ulaşma, yeni ürün/hizmet geliştirme kapasitelerini artırma, pazarda daha esnek ve hızlı hareket edebilme ve böylece sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama avantajını elde etmektedirler.

işletmelerin küresel pazarlarda rekabet etmeleri onların verimliliklerini ve ürünlerinin kalitesini arttırmak amacıyla çok yönlü alternatiflere ve yapılanmalara başvurmalarına neden olmuştur. Daha önceden dış kaynakları sağlayan tedarikçilerle

kurulan müşteri-tedarikçi ilişkilerinin yerine günümüzde, stratejik ortaklıklar, stratejik işbirlikleri ve tedarik zincirleri gibi işletmeler arası karşılıklı fayda sağlayan ilişki türleri tercih edilmeye başlanmıştır. Bu yönüyle dış kaynak kullanımı, işletmeler için tipik bir stratejik işbirliği çeşididir. Dış kaynak kullanımı ile kurulan işbirliğinde işletmeler karşılıklı olarak riskleri paylaşır ve stratejik esnekliğe sahip olurlar. Bu işbirliği aynı zamanda stratejik dış kaynak kullanımı olarak da tanımlanmaktadır.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde önemli olan bir diğer unsur da yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlere yönelme, yani inovasyondur. Kelime kökeni yenilemek ve değişim anlamlarına gelen inovasyon; yeni bir ürün, süreç veya üretim metodunun ticari veya endüstriyel olarak kullanılması, yeni bir pazar veya tedarik kaynağının ortaya çıkması ve ticaretin, işletmelerin veya finansal organizasyonların yeniden şekillendirilmesi; bir organizasyon ve bu organizasyonun çevresi için yeni olan herhangi bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir. İnovasyonun temel dinamiğini yeni olan her şey değil, ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüşen ya da dönüştürülen herhangi bir yeni fikir, yeni uygulama veya yeni nesne oluşturmaktadır. Bu bağlamda yeni olan her şeyin inovasyon olarak değerlendirilmemesi gerektiği, inovasyon kavramının kapsamının anlaşılması açısından oldukça önemlidir. Ekonomik ve sosyal değer yaratılabilmesi ise yeni olan şeylerin başarılı bir şekilde ticarileştirilebilmesi ve pazarlanabilmesine bağlıdır. Ticarileşerek başarıya ulaşmış inovasyon çalışmaları işletmelere; rekabet üstünlüğü sağlama, maliyetlerde düşüş, verimlilik artışı, pazar payının artması, kârlılık artışı, hammadde kullanımında etkinliğin sağlanması, kalite artışı, yeni pazarlar oluşturma, müşteri memnuniyetinin artması ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi birçok katkı sağlamaktadır. Bu sebeple inovasyon, rekabetçi olmak isteyen işletmeler tarafından hedeflenen önemli bir faaliyet ve daha geniş kapsamda bir stratejidir.

İnovasyon sadece işletmeler açısından değil, ülkelerin sürdürülebilir ekonomik büyümeyi ve sosyal kalkınmayı sağlaması, yeni istihdam alanları oluşturmaları ve diğer ülkeler karşısında güç kazanması için de önemli bir strateji olarak görülmektedir. İşletmelerin inovasyon faaliyetleri, içerisinde buldukları ülkenin toplam üretim hacmindeki katma değeri artırmaktadır. Bu bağlamda, inovasyonla, ekonomide yapısal değişiklikler gerçekleştirilmekte, küresel değer zincirinde katma değeri daha yüksek faaliyetler yürütülmektedir. Böylece inovasyon dünya ekonomisindeki gelişmeye ve iyileşmeye de katkı sağlamaktadır (Işık ve Kılınç, 2016: 17).

İnovasyon süreci, bir fikrin ilk ortaya çıkışından başlayarak, yeni bir ürün veya hizmetin pazardaki yerini almasına kadar geçirilen tüm aşamaları ifade etmektedir.

İnovasyon süreci, inovasyonun örgütlerin sosyal sistemlerine uygulanması olarak görülmekte ve bu boyutuyla insan faktörü önemli bir bileşen olarak sürece dâhil edilmektedir. Süreç, örgüt içinde değişimi gerektirecek bir fikrin ortaya çıkmasıyla başlayarak zaman içerisinde yönetici ve çalışanların tutumları doğrultusunda olgunlaşmakta ve ilerlemektedir. Dolayısıyla yönetici ve çalışanların inovasyona karşı olan tutumları inovasyon sürecini doğrudan etkilemektedir. İnovasyon süreci, çalışanların tutum ve motivasyonlarının dışında birçok faktörden de olumlu veya olumsuz olarak etkilenir. İşletmenin kültürel değerlerinden oluşan örgüt kültürü, işletmenin planlama süreçleri, işletme içi süreçlerin birbirleriyle etkileşimleri, işletme yapısının esnekliği, işletmenin teknolojik altyapısı, işletmenin örgütsel yapısı, kaynak uygunluğu, bilgi yönetimi, yönetim tarzı ve liderlik gibi faktörler ve bu faktörlerin birbirleriyle olan etkileşimleri, işletmenin inovatif olma, inovatifliğin sürdürülebilmesi ve inovasyon sürecinin başarıyla yürütülebilmesi açısından oldukça önemlidir. İnovasyon, rekabetçi olmak isteyen işletmeler tarafından hedeflenen önemli bir faaliyet ve daha geniş kapsamda bir strateji olmakla beraber inovasyonun da her faaliyet ve strateji gibi öncelikle organizasyonel olarak ele alınması ve yönetilmesi gerekmektedir. İnovasyon yönetimi; örgüt liderinin birçok boyutta yeterli olması, işletmenin vizyonu, inovasyon stratejisi, örgütün kültür ve yapı bileşenleri, uygun proje yönetimi, finansal kaynaklar, insan kaynağı ve işletmenin fiziksel kaynak ve varlıkları gibi unsurları kapsayan çok yönlü bir yenilik hareketidir.

Dış kaynak kullanımı ve inovasyon açısından düşünüldüğünde işletmelerin inovasyonu üç şekilde gerçekleştirdikleri gözlenmektedir. Birincisi standart dış kaynak temin edip inovasyonun işletmenin kendi bünyesinde gerçekleştirilmesidir. İkincisi işletmenin inovatif dış kaynak temin edip kendi sürecinde inovasyonu gerçekleştirmesi, üçüncüsü ise inovasyonu doğrudan dış kaynak olarak temin etmesidir. İnovasyonun dış kaynak ile elde edilmesi işletmeler açısından önemli fırsatlar sağlayan stratejik bir davranış şekli olarak görülmektedir (Oshri, Arkhipova, Vaia, 2018:203). Ayrıca dış kaynak tedarikinde oluşturulan maliyet düşürücü ve gelir artırıcı yeni yapılanmalar ve süreçler de gerçekte inovatif dış kaynak tedarik yapılanması ve süreci olarak düşünülebilir.

Yapılan literatür çalışmasında henüz dış kaynak kullanımı ile işletmenin inovatif faaliyetlerinin birlikte ele alındığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Aynı zamanda hem dış kaynak kullanımı açısından hem de inovasyon açısından Türkiye ve Avrupa'daki işletmelerle karşılaştırmaların birebir işletme yöneticilerinin görüşlerinin alınarak

yapıldığı çalışmalar henüz mevcut değildir. Bu çalışmada ise dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkisi açısından Türkiye ve Avrupa'daki işletmelerde yapılan nitel araştırmayla ve Türkiye'de yapılan nicel araştırma yöntemiyle elde edilen bulguların ve bulgularla ilgili analizlerin literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu çalışmayla işletmelerin dış kaynak kullarımlarına, varlıklarını sürdürme şekillerine ve inovasyon faaliyetlerine farklı bir bakış açısı getirilmesi de amaçlanmaktadır.

Çalışma sürecinde dış kaynak kullanımı ve inovasyon kapsamında literatür taraması yapıp, teorik dayanaklar oluşturulduktan sonra yapılacak alan araştırmasının soruları ve hipotezleri belirlenmiştir. Çalışma planında literatür araştırması ve alan araştırması olmak üzere iki ana gövde bulunmaktadır. Araştırmanın birinci aşaması teorik çalışmayı kapsamaktadır. Teorik kısımda sırasıyla işletmelerde dış kaynak kullanımı bağlamında temel yetenekler ve dış kaynak kullanımı, dış kaynak kullanımının stratejik nedenleri, dış kaynak kullanım alanları, dış kaynak kullanım süreci, dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajları ile dış kaynak kullanımı başarı faktörleri ayrı ayrı ele alınmıştır. İnovasyon ve stratejik inovasyon bölümü kapsamında ise inovasyon kavramı ve gelişimi, inovasyon kapsamındaki kavramlar, inovasyon türleri, inovasyon süreci, inovasyon stratejileri, temel inovasyon göstergeleri, inovasyon yönetimi, stratejik inovasyon, dış kaynak kullanımı ve inovasyon arasındaki ilişki konuları incelenmiştir.

Çalışmanın alan araştırması kısmında ise dış kaynak kullanımı, işletmeler açısından inovasyon ve işletmelerde dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkisini analiz etmek ve açıklamak için mülakat ve anket çalışmaları yapılmıştır. Mülakatın Türkiye'deki uygulama alanı olarak dünyanın en itibarlı iş dergisi olan Fortune tarafından her yıl yayımlanan Türkiye Fortune 500 listesi tercih edilmiştir. Bu listede yer alan 10 işletme seçilmiş; işletmelerin kurumsal yapılarını, dış kaynak kullanıp kullanmadıklarını, eğer kullanıyorlarsa dış kaynak kullanımına dayalı kurdukları işbirliklerini, işletmenin inovatif faaliyetlerini ve yaptığı inovasyonları ifade edebilecek işletme sahibi ve/veya üst düzey yöneticilerle mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırma konusu bağlamında ulusal ve uluslararası işletmelerin karşılaştırılmasına yönelik uluslararası bir bakış açısı kazandırabilmek adına Türkiye'nin en çok ihracat ve ithalat yaptığı Avrupa Birliği'ne dâhil üç ülke olan Almanya, İtalya ve Fransa'da faaliyet gösteren işletmelerin dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkilerinin tespitine ve iki araştırma grubunun (Türkiye ve Avrupa) adı geçen konulardaki farklılıklarının ve benzerliklerinin incelenmesine yönelik mülakat çalışması yapılmıştır. Dış kaynak kullanımı, inovasyon ve işletmelerin dış

kaynak kullanımlarının yaptıkları inovasyonlar üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik hazırlanan yarı yapılandırılmış mülakat formundan faydalanılarak işletmelerin üst düzey yöneticileri tarafından verilen cevaplarla içerik analizleri gerçekleştirilmiş ve bu doğrultuda kodlar ve temalar oluşturularak elde edilen veriler ve bu verilerin birbiriyle ilişkisi analiz edilmiştir.

Alan araştırmasının ikinci boyutunu Türkiye Fortune 500 listesinde yer alan işletmelerde 254 işletme üst düzey yöneticisine yapılan anket çalışması oluşturmaktadır. Anketlerden elde edilen bilgilerle faktör analizleri yapılmış ve ölçeğin faktör yapıları düzenlenmiştir. Güvenilirlik için alfa katsayısı kullanılmış, tanımlayıcı istatistiklerin özetlenmesinde frekans ve oranlardan yararlanılmıştır. Dış kaynak kullanımı ve inovasyon ölçeklerinin farklılaşma durumlarının belirlenmesinde Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis yöntemlerinden faydalanılmıştır. İşletmelerin dış kaynak kullanımı ve yaptıkları inovasyonlar arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla oluşturulan hipotezler uygun istatistiki analiz teknikleri ile test edilmiştir. Çalışmanın son kısmında ise yapılan nitel ve nicel araştırma verilerinin analizleri sonucunda elde edilen bulgular birbiriyle karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1. Temel Yetenekler ve Dış Kaynak Kullanımı

Artan küreselleşme ile birlikte yaşanan sürekli ve hızlı değişimler ve sert rekabet koşulları birçok işletmeyi bu sürece adapte olmaya ve yeni stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Bu yeni ekonomik düzen ve bilgi çağı, işletmelerin taklit ve ikame edilmesi zor olan işletmeye özgü kaynak ve yeteneklere sahip olmalarını ve bu şekilde sürdürülebilir rekabeti sağlamalarını gerektirmektedir. Literatürde “core competence” olarak yer alan çekirdek yetenek ya da temel yetenek kavramı, işletmelerin diğer faaliyet alanlarına göre daha çok uzmanlaştıkları ve uzun dönemde ortalamanın üzerinde başarı elde etmelerini sağlayan temel işlerini tanımlamaktadır (Karakılıç ve Öcal, 2008: 88).

Daha genel bir tanımla temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Günümüzde, işletmelerin birçoğu kendi temel yeteneklerine odaklanarak diğer işletme fonksiyonlarını dış kaynaklardan temin etme yoluna gitmektedir. Temel yetenekler, dış kaynak kullanımı uygulamalarında hangi faaliyetlerin işletme dışından ve hangi temel yeteneklerde uzmanlaşmış işletmelerden tedarik edileceği kararının verilmesinde en önemli stratejik noktayı oluşturmaktadır. Bu sebeple de temel yetenekler ve dış kaynak kullanımı kavram ve teknikleri birbirini bütünlemede ve çoğunlukla birlikte incelenmektedirler. Dış kaynak kullanımı ise, işletmelerin en iyi yaptıkları iş veya işlere odaklanması, bu işlerin dışında kalan faaliyetlerini işletme dışından tedarik etmesi anlamına gelmektedir. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin içinde buldukları rekabet çağında, hemen her sektörde faaliyet gösteren birçok işletme için kendi temel yeteneklerine odaklanmalarını sağlayan modern bir yönetim tekniğidir. Böylece temel yeteneklere odaklanan işletmeler, dış kaynak kullanımı ile rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama imkânına kavuşmaktadır. Dış kaynak kullanımı, sadece maliyetleri azaltmaya yönelik bir tercih

değil aynı zamanda işletmeye uzun dönemde fayda sağlayabilecek bir stratejik yönetim aracıdır. Günümüzde dış kaynak kullanımının tercih edilmesinin başlıca nedenleri maliyetleri kontrol altında tutma, hizmet kalitesini geliştirme ve temel yeteneklere odaklanma olarak görülmekte iken yapılan araştırmalar gelecekte yeni ve inovatif teknolojilere ulaşma, yeni ürün geliştirme kapasitelerinin artırılması ve inovasyonun dış kaynak kullanımının tercih nedenleri arasında ilk sıralarda yer alacağını göstermektedir (Çevirgen, 2009: 1342-1348). Temel yeteneklerin belirlenmesi ve dış kaynak kullanımına etkin bir şekilde gidilebilmesi için işletmenin kendi envanterini oluşturması, bu sebeple de işletmelerin varlık ve yeteneklerini doğru belirlemeleri gereklidir.

1.1.1. İşletmelerin Varlık ve Yetenekleri

İşletmelerin sahip oldukları ve iş faaliyetlerinde amacına uygun bir şekilde mal ve hizmet üretebilmek için yararlandıkları tüm unsurlar işletmenin varlıkları olarak tanımlanmaktadır. İşletme varlıkları aynı zamanda işletmenin yaşamını devam ettirecek ve ona rekabet üstünlüğü sağlayabilecek unsurlardır. İşletme varlıkları maddi ve maddi olmayan varlıklar şeklinde sınıflandırılmaktadır. Maddi varlıklar, işletmenin elle tutulabilen, görülebilen ve nicel olarak tanımlanabilen fiziki varlıklarıdır. İşletmenin sahip olduğu arsası, binaları, makineleri, hammadde ve yardımcı maddeleri, finansal varlıkları, işgücü olarak insan kaynakları, yönetim unsurları ve ürettiği mamul ve yarı mamuller maddi varlıklarını oluşturmaktadır. Varlıklar işletmelerin toplam kaynaklarını temsil ederler. Maddi varlıkların belirlenebilen finansal değerleri ve yıpranma payları vardır (Heintzelman, 2002: 28).

Maddi olmayan varlıklar ise, işletmenin fark edilebilen, genellikle fiziki olmayan ve işletmeye ve işletmenin ürün ve hizmetlerine farklılık, ayrıcalık verebilen unsurlardır (Ülgen ve Mirze, 2010: 117-118). Marka, patent, teknolojik sırlar, imaj, saygınlık, güvenilirlik ve entelektüel sermaye gibi unsurlar işletmelerin maddi olmayan varlıkları olarak değerlendirilmektedirler (Kommenic vd., 2013: 165). İşletmelerin maddi varlıklarının yıpranma payı söz konusu olurken, maddi olmayan varlıklarının yıpranma payının olmaması, uzun dönemde bu varlıkları daha kıymetli hale getirmektedir. Maddi olmayan varlıklar, işletmenin finansal olarak ölçülemeyen, işletme işgücünü oluşturan çalışanların ve işletmenin içinde bulunduğu tedarik zincirindeki müşterilerin gözündeki saygınlığını oluşturan unsurlardır. Bu sebeple bir işletmenin öncelikli maddi olmayan varlıkları insan, iletişim ve müşterilerdir (Heintzelman, 2002: 28).

Maddi varlıklara nispeten maddi olmayan varlıklar, günümüz işletmelerinin anahtar faktörleri olarak görülmektedir (Thom, 2008: 4). Yapılan araştırmalar, maddi olmayan varlıkların rakip işletmelerle mücadelede işletmenin diğer maddi varlıklarından çok daha önemli bir yere sahip olduklarını ve işletmenin pazar değerine %70 oranında katkı sağladığını ortaya koymuştur (Green, 2006: 27-28). Stratejik yönetim sürecinde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde kâr oranları sağlayacak işletme kaynaklarının ve yeteneklerinin incelenmesi anlamına gelen (Akgemci, 2007: 188) kaynak temelli teori yaklaşımına göre ise işletmeler, performans ve rekabet üstünlüğünü sahip oldukları stratejik varlıkları elde tutarak ve aynı zamanda onları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak elde etmektedir. İşletmelerin sahip oldukları maddi ve maddi olmayan tüm varlıklar, iyi analiz edildikleri ve değerlendirildikleri takdirde stratejik yönetimin bir parçası olacak ve stratejik varlıklar olarak işletmeye katkı sağlayacaklardır (Kommenic vd., 2013: 165).

İşletmelerin, sahip oldukları varlıkları amacına uygun bir şekilde kullanabilme becerileri onların yeteneklerini belirler. İşletmeler genellikle benzer maddi varlıklara sahiptirler, aralarındaki farklılığı yaratan kendilerine özgü yetenekleri ve yetenekleri kullanabilme kabiliyetleridir (Ülgen ve Mirze, 2010: 118). Yetenekler, işletmelerin sahip oldukları bir dizi özel beceri, tamamlayıcı kaynak ve rekabet edebilirlik ve müşterinin işletmeye verdiği değere katkı sağlayan süreç ve iş yapma biçimlerinin toplamı olarak tanımlanabilir. İşletmelerin kendilerine özgü yetenekleri, kaynakları, gücü ve uzmanlık alanları rekabet edebilme fonksiyonlarının birer girdisidir. Günümüzün küresel iş ve ekonomi dünyasında rekabet olgusu işletmeler üzerinde ciddi bir baskı yaratmakta ve bu baskının sonucunda yeteneklerin ve rekabet edilebilirliğin önemi giderek artmaktadır (Pacheco-Ornelas vd., 2012: 16-18).

Pacheco-Ornelas vd. (2012: 16), diğer tanımlamalardan farklı olarak yetenek kavramını, işletmenin iç çevresi ve bu çevrede gerçekleşen faaliyetlerle ilgili olan intratejik yetenekler ve dış çevre ve rekabet avantajı ile ilgili olan stratejik yetenekler olarak iki başlık altında sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmaya göre stratejik yetenekler, işletmeler için hayati önem taşıyan, işletmenin rekabet edebilmesini sağlayan ve dış verimlilikle ilgili olan yetenekler; intratejik yetenekler ise iç verimlilikle ilgili olan yeteneklerdir ve bu iki kavram birlikte bir organizasyonun bütünsel yeteneklerini oluşturmaktadır.

Bir işletme, rekabet gücünü sahip olduğu kendine özgü varlık ve yeteneklerinden alır (Singh vd., 2000: 222). Değerli ve ayırt edici varlıklar ise işletme için yaratıcı ve

kalıcı bir gelecek oluşturabilecek şekilde koordine edilmelidirler (Lengnick-Hall ve Wolff, 1999: 1111). Modern yönetim yaklaşımlarını benimseyen günümüz işletmeleri stratejilerini sahip oldukları varlık, yetenek ve bilgi sistemleri temelinde oluşturmaktadırlar (Kommenic vd., 2013: 165).

Yetenek, günümüzde yoğun ve acımasız bir rekabet ortamı içinde varlıklarını sürdürme mücadelesi veren tüm işletmeler için oldukça önemli bir kavramdır. Belirli bir pazarda rekabet edebilmek için hangi yeteneklere ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi veya sahip olunan yeteneklere uygun strateji ve taktiklerin geliştirilmesi, işletmelerin gelecek başarılarının alt yapısını oluşturmaktadır (Doğan, 2003: 11). Bilgi temelli teorilere göre işletme yetenekleri göz önünde bulundurulurken ortaya çıkan en önemli unsur işletmelerin işgücünü oluşturan insan kaynağıdır. İnsan unsurunun yetenek konusunda bu kadar önemli bir yere sahip olmasının nedeni; işletmelerin başarı, yaratıcılık, süreklilik gibi tüm optimum sonuçlara ancak sahip olduğu yetenekli, yaratıcı ve işletme amaçları ile paralel becerilere sahip çalışanlarla ulaşabilecek olmasıdır. Bu sebeple işletmeler, stratejik hedeflerine ulaşabilmek için, çalışanların kendi yetenekleri ile birlikte işletmenin yeteneklerini de geliştirebilecekleri, içinde buldukları işletmeye karşı aidiyet duygularını arttıracak ve organizasyonel öğrenmenin gerçekleşeceği bir yapı oluşturmak zorundadırlar (Pacheco-Ornelas vd., 2012: 18).

1.1.2. İşletmelerde Temel Yetenekler ve Stratejik Önemi

İşletmeler açısından sahip olunan kaynaklar ve değerlerin tümü stratejik açıdan oldukça önemlidir. İşletmeler, bazı kaynak ve yetenekleri açısından rakiplerine göre daha zayıf bir konumda olabilirler. Ancak bu durumda bile iyi geliştirilebilecek bir yönetim stratejisi, mevcut kapasite ve kaynakların detaylı analizi ve etkin bir şekilde kullanılmaya başlamasıyla birlikte işletmeye yeni fırsatlar yaratabilir. Bu noktada temel yetenek unsuru ortaya çıkmaktadır. Temel yetenek kavramı, 1970'li yılların sonundan itibaren işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün korunmasının önemli bir kaynağı olarak görülmeye başlamış ve değişik tanımlarla ancak temelde aynı unsurlara vurgu yapacak şekilde yönetim literatüründe yerini almıştır (Edgar ve Lockwood, 2012: 63).

Prahalad ve Hamel (1990: 81), temel yeteneği işletmenin üretim/hizmet becerilerinin ve teknolojinin bütünleştirilmesi sonucunda ortaya çıkan, müşteri değeri yaratabilen, rekabet açısından benzersiz olan yetenekleri olarak tanımlamışlardır. Prahalad ve Hamel'e göre (1990: 83) temel yetenek beş ana ölçüt ile tanımlanabilir. Birinci ölçüt, teknoloji ve becerilerin birleşimi ve kişisel yeteneklerle işletmenin

bütünleştirilmesidir. İkinci ölçüt örgütsel öğrenmenin sağlanması, üçüncü ölçüt müşterilere fayda sağlayacak yeteneklerin ortaya çıkarılması ile müşteri değerinin oluşturulması, dördüncü ölçüt yeteneklerin rakipler tarafından kolay taklit edilemeyecek nitelikte olması ve beşinci ölçüt ise yeteneğin işletmenin yeni pazarlara girmesini kolaylaştırmasıdır.

Lowenthal (2002: 14) temel yeteneği, bir organizasyonun içine yerleşmiş bir başka deyişle onunla bütünleşmiş olan ve kendisine rekabet üstünlüğü sağlayan bilgiyi tanımlamasına ve kullanılmasına olanak veren veriler, yöntemler ve araçlar bütünü olarak tanımlamaktadır. Petts'e göre (1997: 552) temel yetenekler, teknolojilerin ve bilginin bir araya getirilip tek çatı altında işletmeye değer ve güç kazandıran kaynakları yaratmasıdır. Whitehill (1997: 625-626) ise temel yeteneği farklı üretim becerileri ile bütünleşmiş teknoloji sistemlerini koordine edebilen örgütsel bir öğrenme ve örgütsel bir davranış olarak ele almıştır.

Hafeez vd. (2002: 31) temel yeteneği işletmenin fiziksel, entelektüel ve kültürel varlıklarını içeren bir kaynak olarak tanımlarken; Grundy (2003: 25), Prahalad ve Hamel'in tanımını veri alarak, temel yeteneği bir işletmenin, müşterilerine ilave değer yaratan ve maliyet temellerini yönetmede üstünlük sağlayan özel bir beceri alanı olarak adlandırmıştır. Barney'e göre (2007; Aktaran: Karakılıç ve Öcal, 2008: 89) ise işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin rekabet avantajı yaratan temel yetenekler olarak belirlenebilmesi için dört temel özelliği taşımaları gerekmektedir. Bu tanıma göre bir temel yetenek; stratejik değer yaratabilmeli, taklit edilemez olmalı, ikame edilemez olmalı ve nadir olmalıdır.

Mooney (2007: 111), işletmelerin sahip oldukları temel yetenekleri işletmelere rekabet avantajı kazandıran ve böylece işletmenin amaçlarına hizmet eden yetenekler olarak tanımlamıştır. Koçel'e göre (2010: 383) temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.

Ireland vd. (2013: 16) tanımlarına göre temel yetenek, işletmenin rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesine olanak sağlayan kaynak, beceri, kapasite ve güç unsurlarının bileşimidir. Bu tanımlara bütünsel olarak bakıldığında işletmelerin sahip oldukları kaynak ve beceriler, değerli, nadir ve taklidi zor ise, bu kaynak ve becerilerin bileşimi temel yeteneklerdir ve temel yetenekler de stratejik rekabetin kaynağını oluşturmaktadır (Karakılıç ve Öcal, 2008: 89).

Bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için, genel olarak bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özellikler; işletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılması, taklit edilmesi güç olması, rakipler tarafından kolayca görülmemesi, işletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olması, belirli bilgi, kaynak ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmesi, sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmesi ve işletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynaması şeklinde sıralanabilir (Koçel, 2011: 383).

Petts (1997: 552), temel yeteneklerin özelliklerini karmaşıklık, görünmezlik, taklit edilemezlik, süreklilik ve ikame edilemezlik olarak tanımlamıştır. İşletmenin sahip olduğu bazı yetenekler, müşterilerin, rakiplerin ve sektörün değerli bulunduğu nitelikli yeteneklerdir. Bu değerli yetenekleri aracılığı ile işletme çevresel fırsatlara cevap verebilir, gelecek tehditleri ise yok edebilir. Sektörde sadece çok az sayıda işletme tarafından sahip olunan bu değerli yetenekler aynı zamanda nadir yetenekler olarak da adlandırılabilir. Değerli olan ve her işletmenin kolaylıkla sahip olamayacağı yetenekler işletmeye sektörde rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Her işletmenin sahip olmadığı bazı temel yetenekler zaman içinde sektördeki diğer işletmeler tarafından taklit edilebilir. Bu durumda temel yetenek nadir olmaktan çıkar, sıradan olur ve temel yetenek özelliğini kaybeder. Bu nedenle, temel yeteneklerin en azından bir süre kolayca taklit edilemeyen veya taklit edilebilse dahi taklit edene çok pahalıya mal olabilecek yetenekler olması gerekmektedir. İşletmeye özgü olan temel yeteneklerin işletmenin dâhil olduğu sektörün dışında da başka stratejik alternatiflerinin veya benzerlerinin bulunmaması gerekir. Aksi takdirde alternatif ve benzer yetenekler, temel yeteneğin işlevlerini yerine getirerek ona bir alternatif yaratır ve temel yetenek olma özelliğini kaybettirir (Ülgen ve Mirze, 2010: 120).

Günümüzde işletmelerin temel yeteneklerinin sahip olması gereken bir diğer önemli özellik sürekli değişen dinamik çevre şartları karşısında temel yetenek olma özelliklerini kaybetmeden hayatta kalabilmeleridir. Bunun için yöneticilerin işletmenin sahip olduğu tüm kaynakları doğru analiz etmesi, işletmelerin değişime uyum sağlayabilecek esnek yapıda olmaları ve iç çevre, kaynaklar ve dış çevre arasında etkileşimli bir ilişkinin kurulmuş olması gerekmektedir (Ljungquist, 2013: 454-462).

1.1.2.1. Temel Yetenekle İlişkili Kavramlar

Temel yetenek, genellikle, işletmelerin hayatta kalabilmelerinin anahtarı ve stratejilerinin merkezi olan yüksek seviyedeki faaliyet ve yetenekleridir. Temel yetenekler, her işletmenin kendine özgüdür ve bu yeteneklerin etkin olarak kullanılması halinde işletme, hem diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü elde etmekte hem de işletme performansını artırmaktadır (Eren ve diğ., 2005: 202). Temel yetenekle ilişkili olarak stratejik yetenek, dinamik yetenek, ayırıcı yetenek, rekabet yeteneği, üretim yeteneği, pazarlama yeteneği ve destekleyici yetenek (meta yeteneği) gibi kavramlar vardır.

Stratejik yetenek, bir işletmenin yönetim stratejisi ile dış çevredeki rekabeti arasında oluşturduğu iletişimidir ve tüm işletme yeteneklerinin ve dolayısıyla temel yeteneklerin, dış çevre ile olan ilişkilerinin toplamını ifade eder. Stratejik yetenekleri sayesinde işletmeler rakiplerine karşı daha güçlü bir konuma sahip olurlar ve temel yetenekleri ile sağladıkları rekabet avantajı ve oluşturulan stratejiler doğrultusunda daha fazla müşteri memnuniyetini ve pazarda kalıcı olmayı sağlarlar (Pacheco-Ornelas ve diğ., 2012: 17-18). Stratejik yetenek işletmenin gelişiminin itici kuvveti ve aynı zamanda radikal yenilik ve inovasyonların da temel kaynağıdır (Benedetto ve diğ., 2008: 420).

Dinamik yetenek, bir işletmenin sahip olduğu bütün yeteneklerini ve özellikle temel yeteneklerini zamana, kaynakların mevcut durumuna, değişen dış çevre şartlarına ve teknolojik dönüşümlere uyarlayabilme becerisidir (Teece ve diğ., 1997: 509). Dinamik yetenek, bilginin katma değere dönüştürülmesini ve tüm işletme birimlerinin faaliyetlerinin birbirleri ile etkileşimli olarak yürütülmesini sağlar (Scupola, 2008: 80). Bir işletmenin dinamik yeteneğinin temel unsurları, işletmenin bulunduğu pazar içerisindeki duruşu, sahip olduğu bilgi kaynakları ve know-how yeteneğidir (Reynaud ve Simon, 2006: 248). İşletmeler dinamik yetenekleri sayesinde müşterilerine sundukları hizmetlerde sürekli iyileştirmeler yapabilir, yeni stratejiler geliştirebilir ve inovatif servis sistemleri kurabilirler (Ojasalo, 2009: 221).

Ayırıcı yetenek, müşterilerin işletmeyi rakiplerinden farklılaşmış olarak kabul etmesine ve bu sebeple işletmenin rekabetsel avantaj sağlamasına katkıda bulunan ve işletmenin kendine özgü karakterini oluşturan yetenekleri olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2003: 21). Ayırıcı yetenek, işletmenin kendine özgü karakterlerine müşterinin verdiği atıftır, dolayısıyla ayırıcı yetenek unsurunda ana rol müşteriye aittir ve temel yeteneğin belirlenmesinde oldukça önemlidir. Teknolojik üstünlükler, sektörel

bağlantılar, pazarlama stratejileri ve bilgi teknolojileri işletmelerin ayırıcı yetenekleri olarak değerlendirilmektedir (Song vd., 2008: 6).

Rekabet yeteneği, işletmenin dış çevresindeki herhangi bir ürün veya hizmeti kendi bünyesindeki kaynak ve olanakları ile kıyaslayarak, o ürün veya hizmete rakip olabilecek ürün veya hizmeti müşteriye sunma gücüdür. Bu sebeple temel yeteneklerin doğru belirlenmesi işletmelerin rekabet yeteneğini güçlendirecektir. İşletmeler, rekabet yetenekleri sayesinde rakiplerinden farklı çıktılar üretmekte ve bu sayede sektör içinde ek değer elde etmektedirler (Durna, 2005: 74-81). 1990 öncesinde kalite, uygulamalı araştırmalar, ürün geliştirme, etkinlik ve verimlilik gibi unsurlar rekabet yeteneği olarak değerlendirilirken, 1990'lerden sonra yenilik ve örgütsel öğrenme, 2000'li yıllarla birlikte de inovasyon kavramları en önemli rekabet unsurları olarak ön plana çıkmıştır (Nurmi, 1998: 31).

Üretim yeteneği, sektörün üretim gücü ve yapılabirlikler açısından bir işletmenin sahip olabileceği en temel unsurdur ve işletmelerin inovatif olmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle üretime yönelik sektörlerde, yenilik ve inovasyon fikirlerinin işletmeyi rekabette üstün hale getirebilmesi için fikrin üretime dönüştürülmesi ve ürünlerin pazardaki yerlerini alması gerekmektedir. Üretim yeteneğinin sürdürülebilirliği ise üretime yönelik donanım, insan kaynağı ve teknik destek birimlerinin işletme içinde hazır bulunmalarına bağlıdır (Baldwin, 1997: 26). Üretim yetenekleri işletme içinde genellikle kalite, teslimat hızı, esneklik ve maliyet gibi boyutlarla ele alınmakta; kalite boyutuna bağlı olarak ürün dayanıklılığı ve güvenilirliği, performans, müşteri şikâyetlerinin azaltılması; teslimat hızı boyutuna bağlı olarak zamanında dağıtım yapabilme yeteneği, dağıtım engellerinin azaltılması; esneklik boyutuna bağlı olarak hızlı ürün ve ürün hacmi değiştirebilme, özel sipariş üretebilme yeteneği, imalat ve kurulum sürelerinin azaltılması, ürün çeşitliliği oluşturabilme; maliyet boyutuna bağlı olarak ise rakiplerden daha düşük fiyat sunabilme, daha düşük maliyette üretim yapabilme ve kapasite artırabilme değişkenleri ile ölçülmektedir (Eren vd., 2005: 206-208).

Pazarlama yeteneği, özellikle 1990'lı yıllarla birlikte pazarlama stratejilerinin en temel unsuru haline gelmiştir. Pazarlama yeteneği, bir işletmenin müşterilerinin taleplerini önceden tahmin edebilme ve üretim yöntemlerini, farklı müşterilerden gelebilecek farklı taleplere cevap verebilecek nitelikte tasarlamaktır. Pazarlama yetenekleri, işletmelerin bilgi, beceri ve kaynaklarının, işletmenin içinde bulunduğu sektörle ilgili ihtiyaçlarına uygulandığı süreçler olarak da tanımlanmaktadır. Bu nedenle

pazarlama yeteneğinde en önemli unsur, değişen şartlara cevap verebilirliği sağlaması açısından, işletmenin dinamik yapısı olarak değerlendirilmektedir (Slater ve Narver, 1994: 46-51). Pazarlama yeteneği; pazar araştırması, dağıtım, fiyat, tutundurma ve pazarlama yöntemleri gibi boyutlarla ele alınmakta ve ölçülmektedir (Eren vd., 2005: 208).

Destekleyici yetenek veya **meta yeteneği** olarak bilinen yetenek türü ise işletmenin diğer tüm faaliyetlerini destekleyen yetenekler olarak tanımlanmaktadır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 105). Bu bağlamda, işletme içindeki tüm süreç ve teknolojiler, destekleyici yetenekler olarak değerlendirilmektedir. Destekleyici yetenekler, diğer yetenek türlerinden farklı olarak müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik olmaktan ziyade işletmenin, kendi iç kaynak ve kazanımları ile rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır. Bu sebeple de destekleyici yetenekler işletmelerin en soyut yetenekleridir (Bremer, 2002: 217). Temel yeteneklerin ortaya çıkarılması ve etkili kullanımı dolaylı olarak destekleyici yeteneklere bağlıdır (Doğan, 2004: 146).

1.1.2.2. Temel Yeteneklerin Unsurları

Literatürde birçok yazar tarafından tanımlanıp açıklanmaya çalışılan, işletmeye özgü olan, diğer işletmelerde bulunmayan, az sayıda, değerli, ikame edilemez ve taklidi zor olan özellikleri taşıyan temel yetenekler işletmeler için büyük bir öneme sahiptir. Tüm bu özellikler bağlamında temel yetenek, farklı pazar alanlarıyla geniş bir alanda rekabet edebilen ve yönünü değiştirebilme esnekliğine sahip işletmeler için dinamik bir güç unsurudur. Müşteri-işletme temelinde düşünüldüğünde ise temel yetenek, bir işletmenin müşterisine sunduğu değer ana kaynağını oluşturur. Bu bağlamda düşünüldüğünde, küresel rekabetin tüm şiddetiyle yaşandığı günümüz dünyasında, özellikle üretim yapan işletme yöneticilerinin uzmanlıkları ve deneyimlerini daha fazla artırarak, işletmelerin temel yeteneklerini keşfetmesi ve geliştirmesi gerekmektedir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 104).

Temel yetenek kavramı, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi, beceri, teknoloji, sistem ve yöntem gibi farklı unsurları ifade etmektedir (Teece vd., 1994: 19). Bu unsurlar nadir bulunan, taklit edilemeyen, işletmenin stratejik vizyonuna temel oluşturan ve süreklilik gibi avantajları sağlamada etkili olan unsurlardır. Örneğin işletmelerde nadir bulunan kaynakların başka işletmeler tarafından taklit edilmesi veya kopyalanması oldukça güçtür. Bu bağlamda her işletmenin mevcut potansiyeline uygun, farkını içinde bulunduğu sektöre yansıtabilecek, ulaşılabilir ve gerçekçi işletme vizyon

ve stratejilerinin kaynağı olan temel yeteneklerin, süreklilik ve sürdürülebilir rekabetin sağlanmasında önemli bir rolü olduğu da ortaya çıkmaktadır (Doğan, 2004: 25-28). Prahalad ve Hamel (1994: 3), bu unsur ve özellikler dâhilinde temel yetenekleri, pazar erişim yeteneği, bütünlükle ilgili yetenekler ve işlevle ilgili yetenekler olarak üç grupta sınıflandırmaktadır.

Pazar erişim yeteneği, işletmenin müşteriye yakın olmasına yardımcı olan yetenekleri ifade etmektedir ve marka, satış ve pazarlama, dağıtım ve lojistik ve teknik destek gibi konularda ön plana çıkmaktadır (Prahalad ve Hamel, 1994: 3). İşletmelerin pazar erişim yeteneklerinin en önemli unsurları bilgi ve teknolojidir. Pazar erişimini sağlayan bilgi ve teknoloji işletmenin kendi bünyesinde mevcut olabileceği gibi dış kaynak kullanımı yoluyla da işletmeye transfer edilebilmektedir. Bu bağlamda işletmenin transfer ettiği teknolojiyi kullanarak pazar erişimini sağlaması ise işletmenin teknoloji kullanım yeteneği ile doğru orantılıdır. Sonuç olarak teknoloji kullanım yeteneği sayesinde ileri teknoloji ürün veya hizmet üreten işletmeler, pazar erişimi konusunda rakip işletmelerden daha avantajlı bir konum elde etmektedir (Bayraktar, 2007: 85-89).

Bütünlükle ilgili yetenekler, bir işletmenin faaliyetlerini daha hızlı bir şekilde yapması ve bunları yaparken rakiplerinden daha esnek ve güvenilir olmasına izin veren yeteneklerdir. Kalite, iş çevrimi zamanlaması, tam zamanında üretim, kurumsal performans yönetimi, kaynak planlama, müşteri ilişkileri yönetimi, maliyet yönetimi (Prahalad ve Hamel, 1994: 3) ve öğrenen organizasyon olma ile ilgili temel yetenekler bütünsel yetenekler olarak nitelendirilebilir (Ruuska ve Teigland, 2009: 323). Jenkins'e göre (2014: 175) bütünlükle ilgili yetenekler sayesinde işletmelerin daha inovatif olabilmeleri ve odaklanma stratejilerini artırabilmeleri mümkündür. Macke vd. ise (2009: 306) bütünlükle ilgili yeteneklerin işletmelerin çok disiplinli bakış açılarıyla ve sosyal sermaye yatırımları ile ilgili olduğunu düşünmektedirler.

İşlevle ilgili yetenekler ise işletmenin ürün ve hizmetlerini işlevsel bir anlayış ve yatırımlarla müşteriye sunan ve bu sayede müşteriye fayda sağlayan yeteneklerdir (Prahalad ve Hamel, 1994: 3). İşletmelerin yönetimi, bilgi sistemleri, üretim, hizmet ve yönetimde kullanılan teknolojiler, teknik servis hizmetleri, elektronik iş (e-business), inovasyon yapabilme kabiliyeti ve değer zinciri oluşturma gibi yetenekler işletmelerin işlevle ilgili becerilerini ön plana çıkarmaktadır. Daha geniş ve teknik bir kapsamda işlevle ilgili temel yeteneklerin; bilgi teknolojileri, teknik altyapı, bulut bilişim ve hizmet yazılım literatüründe "SOA - service-oriented architecture" olarak yer alan hizmet odaklı

mimari veya servis yönelimli mimari gibi tasarımları içeren genel teknik mimari özellikleri kapsadığı görülmektedir (Lin ve Hsia, 2011: 1885-1887).

Tüm bu unsurlar ışığında, bir işletmenin temel yeteneğinin, algılanan müşteri değerine önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Temel yetenek, müşteri faydası sağlamada işletmeye olanak veren bir beceridir. Bu bakış açısına göre bir değer temel yetenek olup olmadığı konusundaki nihai kararı veren aslında müşteri unsurudur. Bu bağlamda işletme, kendi temel yeteneklerini belirlerken, sürekli olarak sahip olduğu becerilerinin müşteri tarafından algılanan değere önemli bir katkıda bulunup bulunmadığını sorgulamalıdır (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 103-106). Sürekli değişim yaşanan bugünün pazar koşullarında, işletmeler rekabet edebilmek ve rekabette önde olabilmek için sahip oldukları temel yetenekleri sürekli geliştirmek zorundadırlar (Karakılıç, 2009: 204). Ngowi, yapı endüstrisinde yaptığı bir araştırmaya dayanarak işletmelerin hayatta kalabilmek için teknolojik, politik, finansal ve rekabetçi yeteneklere sahip olmak durumunda olduklarını belirtmiştir (Ngowi, 2007: 1829). Buna göre rakiplerine üstünlük sağlayabilecek bu alanlarda temel yeteneklere sahip olmayan işletmeler, endüstri çevresinin sunduğu fırsatlardan da gerektiği şekilde yararlanamayacaklardır (Karakılıç ve Öcal, 2008: 94).

Tablo 1.1 Temel Yetenek Kavramı İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar ve Bu Çalışmalara Göre Temel Yetenek Unsurları

Yazar	Çalışma Yılı	Anahtar Konu	Temel Yetenek unsuru
Prahalad & Thomas	1977	Stratejik yönetim, sorumluluk motivasyonu, işletmenin organizasyonel yeterliliği	<ul style="list-style-type: none"> • Esneklik • Strateji
Bisesi	1983	Esneklik, daha fazla bilgi, başarılı liderlik	<ul style="list-style-type: none"> • Esneklik • İnsan
Schon	1983	Organizasyondaki bireyler, fikir ürettikleri ve onu faaliyete dönüştürdükleri için değer kaynaklarıdır.	<ul style="list-style-type: none"> • İnsan
Chaffee	1985	Strateji tanımlaması grupları: doğrusal, uyarlamacı, yorumlayıcı	<ul style="list-style-type: none"> • Strateji
Porter	1985	Sürdürülebilir rekabet avantajı, rakipler	<ul style="list-style-type: none"> • Rekabet Avantajı

Harmermesh	1986	Etkili planlama hem stratejiyi hem de performansını geliştirir.	<ul style="list-style-type: none"> • Esneklik • Strateji
Minzberg	1987	Karmaşık organizasyonlar için esnek yapıyı inşa etmek, yaratıcı çalışanlar istihdam etmek ve işletmenin genel stratejisini tanımlama bir ihtiyaçtır.	<ul style="list-style-type: none"> • Esneklik • İnsan • Strateji • Geliştirme
Geus	1988	Esneklik, açık iletişim ve ekip yaklaşımı işletmenin rakiplerinden daha hızlı öğrenmesini sağlar.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonel Öğrenme • Esneklik
Morone	1989	Rekabet avantajını elde tutmak için teknoloji temelli fırsatların başarılı bir şekilde izlenmesi ve buna paralel olarak organizasyonun sürekli öğrenmesi gerekir.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonel Öğrenme • Teknoloji Yönetimi
Hamel & Prahalad	1990	Öğrenen organizasyonlar, bütüncül sistem düşüncesini yapılarına uyarlamak zorundadırlar.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonel Öğrenme
Pavit	1990	Etkin teknoloji yönetimi, teknolojik fırsatları kullanmak için fonksiyonel ve uzman grupları bütünleştirmektir.	<ul style="list-style-type: none"> • Teknoloji Yönetimi
Schoemaker	1992	Stratejik vizyon, seçilmiş iş bölümlerinde başarılı olmak için organizasyonun temel yeteneklerini daha ileriye taşımaya yardımcı olur.	<ul style="list-style-type: none"> • Strateji
Stalks & Evans & Shulman	1992	Stratejik kabiliyetler, işletmenin temel süreçleri	<ul style="list-style-type: none"> • Rekabet Avantajı
Hamel & Prahalad	1994	Temel yetenekler, işletmelerin strateji oluşturma süreçlerinin anahtarıdır.	<ul style="list-style-type: none"> • Strateji
Lowenthal	1994	Rekabet üstünlüğü, daha fazla bilgi	<ul style="list-style-type: none"> • Rekabet avantajı
Chattel	1995	Organizasyonlar, yeni bilgiyi yaratma, elde etme, kullanma ve öğrenmeye yardımcı olacak süreçleri tanımlamalıdır.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonel Öğrenme
Nevis & DiBella & Gould	1995	Temel yetenekten kaynaklanan avantajlar, organizasyonlarda esnekliği ve kolektif öğrenmeyi temsil etmektedir.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonel Öğrenme • Esneklik
Ramaswamy & Namakumari	1996	Uzun dönemli rekabet üstünlüğünü ve temel yetenekleri inşa etmek, başarılı işletmelerin stratejik öncelikleridir.	<ul style="list-style-type: none"> • Strateji

Kaynak: Kak, A. and Sushil K., (2002). "Sustainable Competitive Advantage with Core Competence: A Review", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 3 Num. 4, 23-38.

Tablo 1.1’de temel yetenek kavramı ile ilgili yapılmış bazı çalışmalar, çalışmaların anahtar konusu ve bu çalışmalarda ortaya koyulan temel yetenek unsurları anlatılmaktadır. Tablodaki veriler, ilgili çalışmaların yapıldığı tarih baz alınarak sıralanmıştır. Yapılan çalışmalara göre temel yetenek kavramının unsurları; rekabet avantajı, organizasyonel öğrenme, esneklik, teknoloji yönetimi, insan, strateji ve strateji geliştirmedir.

1.1.2.3. Temel Yeteneklerin Boyutları

Barney’e göre (1986: 659) temel yeteneğin, çalışanların bilgi ve becerileri, teknik sistemler, yönetim sistemleri ve işletmenin değer ve normlarından oluşan dört boyutu vardır. Birinci boyut, ürün veya hizmetin üreticileri olan çalışanlarla ve işletmenin kendine özgü teknikleri ile doğrudan ilişkilidir. İşletmenin, sahip olduğu insan kaynağını geliştirmeye yönelik oluşturduğu eğitim politika ve programları, o işletmenin çalışanların bilgi ve becerilerine yönelik yeteneğini ortaya koymaktadır. Bu yeteneğe sahip olan işletmeler, çalışanlarının gelişimi ve yetiştirilmeleri konusunda sorumluluk hissetmekte ve örgütsel kaynaklarını bu doğrultuda kullanmaktadır (Gümüştekin vd., 2010: 1-4). İşletmeler, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeleri sonucunda elde ettikleri bilgi birikimi ile de kendilerine sektörde artı bir değer katmaktadır (Soyer ve Erkut, 2008: 40).

Teknik boyut, işletmenin geçmişe dönük tüm veri tabanı, süreç ve talimatlarından oluşmaktadır. Ürün işleme ve Ar-Ge gibi teknik yetenekler, işletmelerin rakiplerine karşı farklılık yaratmalarına ve hizmet verdikleri sektörlerde rekabet üstünlüğü elde etmelerine olanak sağlamaktadır (Acar ve Zehir, 2008: 111). İşletmelerin sahip oldukları teknik bilgi ve beceriler, özellikle stratejik ve örgütsel değişimlerde ve bu değişim sürecinde yaşanabilecek olası sorunlarda sürecin daha kısa sürede ve en az sorunla işlemesi açısından oldukça önemlidir (Nadler ve Tushman, 1999: 59). Petts’e göre (1997: 558), temel yetenekleri tanımlayan, “müşterilerin olası taleplerini önceden tahmin ederek, bu talepleri yerine getirebilmek için gerekli olan tasarım ve üretim yeteneklerine sahip olma” durumu, temel yeteneklerin özellikle teknik boyutuna ve boyutun önemine vurgu yapmaktadır.

Üçüncü boyut olan yönetim sistemleri, bilgi üretimine yönelik resmi ve resmi olmayan kaynakları ve bilginin kontrolü sürecini kapsamaktadır. Prahalad ve Hamel’e göre (1990: 86) işletmelerin devamlılıklarını sağlamaları, temel yeteneklerini belirleyerek stratejik mimarilerini oluşturmalarına, stratejik mimari oluşumu da işletmenin sahip olduğu yönetim sistemleri ve yeteneklerine bağlıdır. Temel yetenek kavramı bütünsel

olarak incelendiğinde, bir işletmenin sahip olduğu yeteneklerin temel yetenek olabilmesi ve işletmeye fayda sağlayabilmesi için, yeteneklerin, ilgili süreçlerin, kaynakların, görev ve rollerin doğru bir şekilde yönetilmesi gereklidir. Temel yeteneklerin yönetsel boyutu genellikle bilgi, deneyim, değerlendirme ve karar destek sistemlerine dayanmaktadır.

İşletmenin değer ve normlarından oluşan dördüncü boyut ise diğer üç boyutun tümünde girdi olarak bulunan ve kısaca kurum kültürü olarak tanımlanan işletme varlıklarıdır. Kurum kültürü; iletişim yeteneği, değişimlere uyum sağlayabilme, insan ilişkileri, yenilikçilik ve örgütsel öğrenme gibi kurumsal yetenekleri kapsamaktadır. İletişim yeteneğine sahip işletmelerde, çalışanlar arasında ve ast-üst ilişkilerinde çift yönlü iletişim kanalları bulunmakta ve çalışanlar fikirlerini özgürce dile getirebilmektedirler (Avcı, 2009: 134). Değişimlere uyum sağlayabilme yeteneği, işletmenin içinde bulunduğu çevre ve şartlara uyumu, yaratıcı ve inovatif düşünebilme becerisi, örgütsel değişim planlarının uygulanabilmesi ve değişim dinamiklerinin önceden fark edilebilmesi gibi ölçütlere bağlıdır. İşletme içindeki yetenekli çalışanların bir araya getirilmesi, etkili bir insan kaynağı yönetimi ile verimli ve inovatif bir iş ortamı yaratılması da kurum kültürünün diğer önemli unsurlarındandır (Gümüştekin vd., 2010: 3).

Yenilikçilik yeteneğine sahip olmak ve bunu kurum kültürünün bir parçası haline getirmek isteyen işletmeler, öncelikle yeniliği yaratacak inovatif fikirlere açık olmalı ve yenilikçilik ruhunu benimsemelidir (Weerawardena vd., 2006: 39). Kurum kültürünün diğer bir unsuru olan örgütsel öğrenme yeteneği, örgütlerin tecrübelerinden elde ettikleri kazanımlar sonucunda yeni modeller geliştirdikleri zihinsel bir süreçtir. Öğrenen örgütler, öğrenme süreci içinde tecrübelerini analiz ederek kendi iç dinamiklerini daha iyi tanımakta ve geliştirmektedirler (McGill ve Slocum, 1993: 67). Kaynak temelli yaklaşıma göre de, öğrenen örgüt olmak işletmeler için rekabet avantajı yaratan ve rekabetin sürdürülebilirliğini sağlayan önemli bir araç ve yetenek olarak görülmektedir (Pralhad ve Hamel, 1990: 80-81).

1.1.3. İşletmelerde Kavram Olarak Dış Kaynak Kullanımı

Bilgi çağı organizasyonlarında görülen modern yönetim uygulamalarından biri de dış kaynak kullanımıdır. Günümüzün sert rekabet koşulları sebebiyle birçok işletme, organizasyonlarının yönetiminde yeni yollar aramak durumunda kalmaktadır. Bu noktada dış kaynak kullanımı, stratejik bir yönetim tekniği olarak, işletmelerin kendi temel

yeteneklerine odaklanmalarını ve başarısızlık riskini en aza indirmelerini sağlamaktadır. Yönetim literatüründe dış kaynak kavramı farklı şekil ve anlamlarda kullanılmaktadır. “Dışarıya iş verme”, “dışarıdan temin” veya “dış kaynaklardan yararlanma” gibi farklı şekillerde Türkçe’ye çevrilen bu kavram, literatürde kaynakların dışarıya transfer edilmesi veya ikinci derecede önem derecesine sahip işlerin işletme dışına kaydırılması anlamlarında da kullanılmaktadır (Akgemci, 2008: 73).

Greaver’a göre (1999: 11) dış kaynak kullanımı, işletmelerin süreklilik gösteren bazı iç faaliyetlerinin belirli anlaşmalarla tedarikçi işletmelere devredilmesidir. Loh ve Venkatraman’ın (1992: 9) tanımlarına göre dış kaynak kullanımı, işletmelerin temel yetenekleri ile ilgili konularda insan kaynakları ve teknoloji ile ilgili beceri ve tecrübelerinden en iyi şekilde faydalanarak temel yetenekler dışındaki faaliyetlerini başka işletmelerden tedarik etmeleridir. Lei ve Hitt (1995: 836) dış kaynak kullanımında sözleşmeye vurgu yaparak, dış kaynak kullanımını, işin belirli bölümlerinin bir sözleşmeye bağlı olarak, o alanda uzman olan diğer işletmelerden ya da uzmanlardan sağlanması olarak tanımlamışlardır.

Lacity vd. (2004: 132-135) dış kaynak kullanımını, işletmelerin rekabet için uzmanlaşmayı ve temel faaliyetlerine ağırlık vermeyi, diğer faaliyetlerini de başka işletmelere yaptırmayı tercih etmeleri olarak tanımlamıştır. Hecker ve Kretschmer’in tanımlarına göre (2011: 156-157) ise dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendi varlık ve yetenekleri ile üretemedikleri, değer yaratan bir faaliyet, ürün veya hizmetin dış bir kaynaktan tedarik edilmesidir. Hecker ve Kretschmer’in tanımında yapılan vurgu, işletmenin kendi varlık ve yetenekleri ile oluşturamadıkları değer yaratma faaliyetinin dış kaynak vasıtasıyla gerçekleştirilmesidir.

Koçel’e göre (2010: 384) dış kaynak kullanımı, işletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, temel yeteneklerin kullanılmadığı işleri ise organizasyon dışındaki başka işletmelere yaptırma eğilimleridir. Benzer şekilde, Güleş, Paksoy, Bülbül ve Özceylan da (2012: 121) dış kaynak kullanımını, stratejik avantajlarını geliştirmek isteyen işletmelerin temel yetenekleri üzerine odaklanmaları ve ikincil faaliyetlerini üçüncü taraf işletmelere devretmeleri olarak tanımlamışlardır.

İşletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yetenekler dışındaki tüm faaliyetleri, başka işletmelere yaptırarak yani dış kaynak kullanarak, hem kaynak tasarrufunu sağlama, hem yapı olarak küçülme, hem de kendilerinin uzman oldukları faaliyetler üzerinde yoğunlaşma fırsatını elde etmektedirler. Dış kaynak kullanımı

tercihinde maliyet önemli olmakla birlikte uygulamanın tercih edilmesinin daha uzun vadeli sonuçları, temel yeteneklerin daha etkin bir şekilde kullanılabilceği yeni teknolojiler sağlamak ve yeni bilgilere ulaşmaktır (Koçel, 2011: 385-386).

1.1.4. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

Dış kaynak kullanımı kavramının geçmişinin resmi olarak Roma Dönemi'ndeki vergi tahsilatı uygulamalarına kadar dayandığı söylene de, tekniğin etkin olarak kullanımına 19.yüzyılda İngiltere'de metal üretimi yapan işletmelerde rastlanmıştır. Aynı dönemde çok yaygın olmamakla birlikte kamu sektöründe de yol çalışmaları, kamu gelirlerinin toplanması, atık yönetimi ve hapisane yönetimi gibi konularda dış kaynak kullanımı uygulamaları görülmüştür (Yalçın vd., 2011: 84). 1960-1970'li yıllarda orijinal parça üreticilerinin üretim stratejilerini yeniden gözden geçirmeleri ve parçaların alınıp satılabilen ticari mal statüsüne kavuşması sonucunda parça üreticileri, ilk sözleşmeli dış kaynak üretimlerine başlamışlardır (Perunovic vd., 2012: 352).

1980'li yıllardan sonra, teknolojideki hızlı gelişmeler ve artan küresel rekabetin etkisiyle işletmelerin esnek yapılanma gereksinimleri ortaya çıkmıştır. İşletme gereksinimlerinin değişmesi sonucunda geleneksel yönetim teknikleri yerini modern yönetim tekniklerine bırakmaya başlamış ve tüm bu gelişmelerin ışığında modern yönetim tekniklerinden biri olan dış kaynak kullanımı da yaygınlaşmıştır (Çoban ve Tutkun, 2004: 36). Aynı dönemde Amerika Birleşik Devletleri'nde yönetim biliminin önde gelen isimlerinden Tom Peters, işletmelere kendi temel yeteneklerine odaklanarak diğer faaliyetleri dışarıdan tedarik etmelerini şiddetle tavsiye etmiştir. 1990 yılında ise Hamel ve Prahalad, Harvard Business Review'da "Kurumların Temel Yetenekleri" isimli bir makale yayınlamışlar ve dönemin birçok işletmesi makalenin yarattığı etki ile yeniden yapılanma yoluna gitmiştir (Lonsdale ve Cox, 2000: 445).

Yankee Group'un yaptığı bir araştırmaya göre, 1990'lı yıllarda Fortune dergisinin belirlediği dünyanın ilk 500 işletmesinin hemen hepsinin dış kaynak kullanımına sıcak baktıkları ortaya çıkmıştır. Araştırma sonrasında bu işletmelerin %20'si dış kaynak kullanım sözleşmelerini imzalamışlar ve 1990'da 29 milyar Amerikan Doları olan dış kaynak kullanım hacmi 1994'te 49,5 milyar Amerikan Dolarına yükselmiştir. 1989 yılının Temmuz ayında Kodak firmasının bilgi işlem ve veri merkezi faaliyetlerini IBM'den tedarik edeceğini duyurmasıyla birlikte dış kaynak kullanımı, 1990'lı yılların sanayi ve hizmet çevrelerinde adından sıkça bahsedilen ve ekonomik krizlerden kurtulmak için başvurulacak en iyi on çözüm yolundan biri olarak gösterilen bir uygulama

haline gelmiştir (Loh ve Venkatraman, 1991: 2-4). Kodak'ın dış kaynak kullanımı kararının ardından Continental, Enron, American Standard ve National Car Rental gibi firmalar da bazı faaliyetlerini dış kaynaklardan tedarik etmeye başlamışlar ve bu noktadan itibaren işletmeler için, dış kaynak kullanımının uygulanıp uygulanmayacağı sorusunun yerini, hangi faaliyetlerin hangi dış kaynaklardan tedarik edileceği sorusu almaya başlamıştır (Lonsdale ve Cox, 2000: 449).

1997 yılında İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre o dönemde dış kaynak kullanımı uygulamalarından faydalanan işletme sayısı %75 iken takip eden on yıl içinde yüzlerce işletmenin daha tedarik zincirine katılmaları ile birlikte bu oran neredeyse %100'lere ulaşmıştır (Lonsdale ve Cox, 2000: 449). Dış kaynak kullanımı kavramı, 1980-1990 yılları arasında tüm dünyada yaşanan ekonomik krizlerin sonucunda işletmelerin küçülme amacıyla başvurdukları çağdaş bir yönetim tekniğidir. 2000'li yıllarda ise dış kaynak kullanımı, yenilikçiliğin ve rekabet avantajı sağlamanın önemli bir anahtarı haline gelmiştir (Çevirgen, 2009: 1343). Günümüzde işletmeler, temizlikten yeme-içme servislerine, bilgi teknolojileri yönetiminden kendileri için oldukça hassas ve önemli olan araştırma geliştirme gibi faaliyetlere kadar neredeyse her türlü hizmeti dışarıdan tedarik etmektedirler (Perunovic vd., 2012: 352).

Türkiye, dış kaynak kullanım zincirinin içerisine, ekonomisinin dışa açıldığı 1980'li yıllarda dâhil olmuştur. 1980'li yıllar ve özellikle Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB)'nin çözülmesiyle birlikte 1990'lı yıllar, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de küreselleşme sürecinin yayılmaya başladığı yıllardır. Bu etkilerle birlikte gelişmiş ülkeler bir takım katma değeri düşük veya ağır sanayiye dayalı ürünlerin üretimini kendileri yapmak yerine bu ürünleri iş gücünün ve hammaddenin çok daha ucuz olduğu az gelişmiş ve gelişmekte olan ülke işletmelerine kendi adlarına fason olarak yaptırmayı tercih etmişlerdir. Böylece az gelişmiş ve gelişmekte olan ülke işletmelerinin artan küreselleşme olgusuyla birlikte önem kazanan şebeke organizasyonlara katılımı bir dış kaynak kullanımı olan fason üretim ve taşeronluk şeklinde gerçekleşmiştir (İrmiş, 2003: 2-3).

Türkiye'de de şebeke organizasyonlara katılım bağlamında en çok görülen uygulama fason üretimdir. Mesela Avrupa'da faaliyet göstermekte olan bir işletme, pazarda kendisinin markalandırıldığı tekstil ürününü Türkiye'deki tekstil konusunda uzmanlaşmış herhangi bir işletmeye veya işletmelere yaptırmakta, Türkiye'deki bu işletme de mamulün bir kısmını veya dokuma veya nakış gibi herhangi bir üretim aşamasını yine Türkiye'deki daha küçük bir işletmeye sipariş vermektedir (İrmiş, 2003:

80-83). Böylece bahsi geçen bu işletme hem yabancı bir firma için dış kaynak olarak üretim yapmakta, hem de kendi temel yetenekleri dışında bazı faaliyetler için de yine aynı ülkenin başka bir işletmesinden dış kaynak kullanmaktadır.

Türkiye’de dış kaynak kullanımını uygulamalarının en eski ve en yaygın yöntemi inşaat sektöründe görülen taşeronluk ve fason üretim uygulamalarıdır. Taşeronluk ve fason üretim dışında Türkiye’de en çok başvurulan diğer dış kaynak kullanım alanları personel taşımacılığı ve yeme-içme hizmetleridir (Gözüküçük ve Çelik, 2012: 5). Birçok işletme, kendi servis araçlarına sahip olmak yerine esas işi taşımacılık olan başka işletmelerin hizmetlerinden yararlanmakta, aynı şekilde yine birçok işletme personelleri için kendi bünyesinde yemek pişirmek yerine bu hizmeti dışarıdan, temel yeteneği yemek pişirme ve servis olan işletmelerden almaktadırlar. Bunlara ek olarak, çeşitli mühendislik, imalat, montaj ve güvenlik işlerinin, temel yetenekleri bu faaliyetler olan işletmelere yaptırılması Türkiye’de yaygın görülen uygulamalar arasındadır (Sevim vd., 2008: 6).

Türkiye’de 1990’lardan sonra özellikle lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı hızla artmıştır. İşletmeler, depo yönetimi, ürün sevkiyatı, lojistik bilgi sisteminin kurulması ve filo faaliyetleri gibi alanlarda lojistik hizmetlerini dışarıdan tedarik etmeye başlamışlardır (Çabuk vd., 2010: 255). Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının 2000’li yıllardan itibaren Türkiye’de de önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet, küreselleşme ve bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırma endişesi olmuştur. Bu endişe ile işletmeler, kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlandırma, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip işletmelere bırakma yolunu tercih etmektedirler (Sevim vd., 2008: 5).

1.1.5. Dış Kaynak Kullanımının Önemi

Dış kaynak kullanımı günümüzde işletmelerin büyüme ve gelişmelerinin en yaygın yöntemi olarak görülmektedir. İşletmelerin dış kaynak kullanımını tercih etmelerinin altında yatan ilk neden maliyetleri düşürerek kârı maksimize etmektir. 21.yüzyıl yöneticilerinin büyük çoğunluğu dış kaynak kullanımını, işletmelerin rekabet edebilirliklerinin tek yolu olarak görmektedir. Günümüzün hızla değişen teknoloji dünyasında birçok işletme, rekabet edebilirlikte etkin ve kritik olmayan temel yetenekler dışındaki faaliyetlere yoğunlaşmak istememektedir. Bu amaçla işletmeler, temel olmayan yetenekleri ile ilgili faaliyetleri dış kaynaktan tedarik ederek temel faaliyetlerinde daha

iyi hizmet kalitesine ulaşabilir, kâr paylarını ve üretkenliklerini artırabilirler (Kistner, 2002: 10-16).

Teknoloji alanında müşterilerine geniş bir yelpazede çözümler üreten Amerikan AT&T Solutions şirket CEO'su Victor Millar, değişen işletme koşullarına vurgu yaparak, 1980'li yıllarda işletmelerin temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerini dışarıdan tedarik etme şeklinde olan dış kaynak kullanımı mantığının, 2000'li yıllarda yerini temel yeteneklerle yürütülen faaliyetlerin dahi daha iyisini yapan başka bir işletme bulunduğu takdirde dışarıdan tedarik edilmesinin gerektiği mantığına bıraktığına işaret etmiştir. Dış kaynak kullanımı tercihi sayesinde işletmeler ve işletme yöneticileri, günlük, rutin, ikincil faaliyetlerle uğraşarak günü kurtarmak yerine kurumlarının stratejik planlarına ve uzun vadeli hedeflerine yoğunlaşabilmektedirler (Kistner, 2002: 42-44). Günümüzde dış kaynak kullanımı uygulamaları tüm dünyada bilgi teknolojileri, idari işler, ulaşım, gayrimenkul hizmetleri, insan kaynakları, dağıtım, finans, üretim, çağrı merkezi, satış / pazarlama, lojistik gibi uzmanlaşma gerektiren alanlarda yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Dünyanın en büyük 500 işletmesinin %70'inin insan kaynakları alanında dış kaynaklardan yararlanması, General Motors'un idari muhasebe işlerini ve yazılım uygulamalarını Arthur Andersen'e devretmesi, Kuzey Amerikalı işletmelerin %85'inin son on yılda en az bir işini tedarikçilere bırakmış olması, dış kaynak kullanımı stratejisinin önemini ve gelişimini ortaya koymaktadır (Güleş vd., 2012: 122).

Bu bağlamda işletmeler, dış kaynaklardan yararlanma stratejisini ortaya çıktığı ilk dönemlerde daha çok toplam çalışan sayısını ve maliyetleri azaltmak amacıyla kullanırken günümüzde dış kaynak kullanımı, sadece maliyetleri düşürmek amacıyla değil, operasyonel etkinliği arttırmak için kullanılan stratejik bir iş yapma biçimi haline almıştır (Mersin, 2006: 1). 2000'li yıllarla birlikte gelişen dış kaynak kullanımı, işletmelerin sadece ikincil faaliyetleri için kullandıkları bir yöntem olmanın ötesine geçmiş ve iç üretim sistemlerine kadar inmiştir. Otomotiv sektöründen örnek vermek gerekirse, sektörün büyük işletmeleri artık sadece son montaj işlemlerini kendi işletmelerinde yaparken, montajlanacak tüm parçalar farklı ülkelerdeki dış tedarikçilerde üretilmektedir. Böylece uluslararası bir seviyeye ulaşan dış kaynak kullanımı, küreselleşme sürecinin de önemli bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Görzig ve Stephan, 2002: 1).

Dış kaynak kullanımı tüm sektörlerde, büyük küçük tüm işletmelerde hızla yayılmaktadır. Maliyet etkinliği sağlama, verimliliği artırma, ölçek ekonomilerinden yararlanma, temel faaliyetlere odaklanma, rekabet avantajı sağlama gibi işletmeler için

kritik birçok alanda fayda sağlayan dış kaynak kullanımını özellikle de kısıtlı kaynaklara sahip olan küçük ölçekli işletmeler için stratejik araçlardan biridir. Dış kaynak kullanımı ile birlikte küçük ve orta ölçekli işletmeler kısıtlı kaynak problemlerini bir yana bırakarak temel yeteneklerine yoğunlaşabilmekte ve daha rekabetçi bir konuma ulaşabilmektedirler (Akgemci, 2008: 336-337). Böylece dış kaynak kullanımının, sadece büyük işletmelerin uygulayabileceği bir stratejik yönetim tekniği olduğu yönündeki yanlış ve kısıtlı inanış, küçük ve orta ölçekli işletmelerden gelen başarı hikâyeleri ile birlikte çürümekte ve dış kaynak kullanımı büyük küçük ayırımı olmadan tüm işletmeler tarafından sıklıkla tercih edilen bir yöntem haline gelmektedir (Zhang, 2009: 98).

Dış kaynak kullanımı tek başına ve diğer stratejik yönetim araç ve uygulamalarından bağımsız olarak ele alınacak bir uygulama değildir. İşletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynak kullanımı artmakta, dış kaynak kullanımı arttıkça ortaklık ve şebeke organizasyon ilişkileri gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve daha çabuk hareket eder, daha kolay karar verir hale gelmektedir (Koçel, 2011: 385). Bu sebeple dış kaynak kullanımı ile ilgili alınacak olan kararlar, işletmelerin bütününe baştan aşağı etki edebilecek bir dalgalanma potansiyeline sahip, yüksek düzeyde stratejik nitelikteki kararlar olarak görülmelidir (İrmiş, 2003: 60).

Dış kaynak kullanımı ile işletmeler yeniden yapılanmakta ve iş yapma biçimlerini inovatif ve strateji temelli dış ilişkilerle değiştirerek geliştirmektedirler. Dış kaynak kullanım tercihi işletmelere gereksiz sermaye kayıplarının önlenmesi, üretkenlik ve verimliliğin artması, esnekliğin artması, temel yeteneklere odaklanma, müşteri hizmetlerinde gelişim, uzmanlık alanlarının çoğalması ve işgücü problemlerinin önlenmesi gibi birçok alanda faydalar sağlamaktadır (Knemeyer, 2000: 878-881). Son yıllarda artan rekabet olgusuyla birlikte işletmelerin başlıca dış kaynak kullanım nedenleri arasında esneklik ilk sıralarda yer almaya başlamıştır. Yeni yatırımlar, yeni pazarlara girme, yeni ürün gibi belirsizlik durumlarında işletmeler, kendileri doğrudan yatırım yapma veya yeni üretim hattı oluşturmak yerine öncelikle dış kaynak kullanımını tercih ederek esnek bir yönetim, üretim ve hizmet yapısına ulaşmaktadırlar. Böylece belirsizliklerle daha kolay mücadele edebilmekte ve riskleri en aza indirebilmektedirler (Zhang, 2009: 98-99).

1.2. Dış Kaynak Kullanımının Stratejik Nedenleri

İşletmeler dış kaynak kullanım kararına, yöntemin stratejik özelliği sebebiyle daha çok önem vermektedir. Stratejik boyutuyla değerlendirilmeden, kısa dönemli bakış

açısıyla ve kısa dönemde maliyet kazanımı elde etme amacıyla alınan dış kaynak kullanım kararları, işletmeler açısından verimsiz sonuçlara yol açabilmektedir. Hâlbuki dış kaynak kullanım yöntemi, işletmelerin kendi kaynak ve becerileri kullanılarak ve işletme içi stratejilerle koordineli olarak gerçekleştirildiğinde, kısa dönemli kazanımlar yerine uzun dönemli büyüme ve gelişme sağlayan stratejik bir araç olarak görülmektedir. Dış kaynak kullanımı ile temel yeteneklerine odaklanan işletmeler, stratejik amaçlarına daha kolaylıkla ulaşabilmekte (Kayabaşı, 2010: 195-198) ve küreselleşmenin hızla yaşandığı günümüz sektörlerinde mevcut pazar paylarını koruyarak faaliyetlerine devam edebilmektedirler (Türksoy, 2005: 16-17).

Dış kaynak kullanım yöntemi, stratejik yönetim bakış açısı doğrultusunda işletmeler arasında kurulan stratejik işbirliklerini de kapsamaktadır. Kurulan stratejik işbirlikleri ile işletmelerin rekabet edebilirlikleri artmakta ve yöntem, özellikle elektronik ve giyim sektörleri gibi hızlı tüketime yönelik olan sektörlerde işletmelerin değişim hızına ayak uydurabilmelerini ve varlıklarını sürdürebilmelerini sağlamaktadır (Festel vd., 2014: 117-120). Günümüzde ise dış kaynak kullanımına dayalı stratejik işbirlikleri, tüm bu avantajlarının ötesinde işletmelerin inovasyon süreçlerine de dâhil olmuş ve inovatif olmak isteyen ve/veya yenilikçilik seviyelerini artırmak isteyen işletmelerin özellikle bu amaçları için tercih ettikleri bir yöntem haline gelmiştir (Baloh vd., 2008: 103-105).

1.2.1. Küreselleşme Süreci İçerisinde Dış Kaynak Kullanımı

Küreselleşme genel olarak, toplum ve ekonomi ilişkilerinin ülkelerin sınırlarının dışına çıkarak tüm dünyaya yayılması olarak tanımlanmaktadır (Zürn, 1998: 83). Küreselleşme ile birlikte ülkeler ve toplulukları birbirlerine bağlayan bağlar kuvvetlenmekte ve böylece giderek artan ölçüde bir bütünleşme süreci ortaya çıkmaktadır (Demir, 2001: 75). Son yıllarda küreselleşme; iletişimin hızlanması, bilginin önem kazanması, bilişim teknolojilerindeki gelişme ve tüketicilerin bilinç düzeylerinin yükselmesi gibi birçok unsurla birlikte rekabetin artmasına ve uluslararası rekabet boyutunun ortaya çıkmasına neden olmuştur (Türksoy, 2006: 11). Küreselleşme; ürün ve hizmetlerin sınırlar ötesine ulaşması, uluslararası sermaye akışı, çok uluslu ortaklıklar, direk yabancı yatırımlar ve dış kaynak kullanımı gibi birçok uygulamayı da beraberinde getirmiştir (Goldberg ve Pavcnik, 2007: 5).

Küreselleşme ile birlikte giderek artan sert rekabet koşulları sonucunda işletmeler, üretim teknolojilerini geliştirmeye ve üretimlerini işçiliğin ucuz olduğu ülkelere

kaydırmaya yönelmişlerdir. İşletmeler, hammaddelerini en ucuz bölgelerden temin ederek, ürünlerini dünyanın farklı bölgelerinde üretmeye ve uluslararası pazarlarda rekabetçi fiyatlarla satmaya çalışmışlardır. Hammaddeden son tüketiciye kadar ulaşan mamul ve ara mamul hareketlerini yönetme ve süreç içindeki operasyonları organize etme zorunluluğu, işletmelerin yapısal olarak hantallaşmasına, maliyetlerin artmasına ve operasyonel aksaklıkların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu bağlamda dış kaynak kullanımı, yaşanan aksaklıkların ve problemlerin sonucunda ortaya çıkan yeni arayışların bir ürünüdür (Tanyeri ve Fırat, 2005: 272).

İşletmeler için mevcut küreselleşme süreci içerisinde rekabet edebilmeleri ve uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri için esnek organizasyon yapılarına sahip olmaları gerektiği anlaşılmıştır. Esnek ve değişken organizasyon yapısına sahip olabilmek için işletmeler, dış kaynak kullanımı uygulamalarından mümkün olan en etkin ve en verimli şekilde faydalanmak durumundadır. Artan ve küreselleşen rekabet, işletmeler için dış çevreyi giderek daha karmaşık ve belirsiz bir hale getirmektedir. Bu belirsizlik ortamında işletmeler, maliyetleri azaltmak ve temel yeteneklerine odaklanarak daha kaliteli ve verimli faaliyet gösterebilmek için küçülme ve yalınlaşma yoluna gitmektedirler. İşletmeler küçülerek kararlarını daha çabuk alabilen, daha çabuk tepki verebilen ve gelişmelere daha kolay ayak uydurabilen birimlere dönüşmeyi hedeflemektedir. İşletmeler bu amaç doğrultusunda, planlı ve sistemli olarak yapılmakta olan işleri, bu işleri yapan çalışanların sayısını, organizasyondaki pozisyon ve hiyerarşik kademeleri azaltarak küçülebirlirler (Koçel, 2010: 423). Bu noktada dış kaynak kullanımı, işletmelerin küçülme ve yalınlaşmasına olanak sağlayan ve bu sayede daha esnek olmalarına ve çabuk karar alabilmelerine imkân veren önemli bir yönetim aracı ve stratejik yönetim tekniği olarak ortaya çıkmaktadır (Yüksel ve Gerede, 2012: 128).

Küreselleşme ile birlikte üretim faktörlerine sahip olmanın önemi değerini kaybetmiş, yerini üretim faktörlerine ve bilgiye en kısa sürede ulaşabilmek almıştır (Power vd., 2006: 6). Bu anlayışa göre, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler, gelişmiş ülkelere dış kaynak tedarik ederek dünya çapındaki ürün ve hizmetlerin temel sağlayıcıları haline gelmişlerdir. Az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere dış kaynak kullanan gelişmiş ülke işletmeleri de kendi temel yetenekleri doğrultusunda, bilgi çağının bir gereği olan enformasyon teknolojilerinde ilerlemişlerdir. Böylece ortaya her iki tarafın da kazanımlarının arttığı bir tablo çıkmaktadır (Krishnan, 2006: 6). Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan dış kaynak kullanımı uygulamaları sonucunda Çin'in dünyanın en önemli üretim alanı haline gelmesi ve Amerika gibi gelişmiş büyük ülke ekonomilerinin

işgücü ve üretim maliyetlerini düşürmüş olmaları karşılıklı kazanımların birer örneği olarak gösterilebilir (Speter, 2010: 141).

Dış kaynak kullanımı temelde, ekonomik küreselleşme sürecinin bir parçasıdır. Üretim faaliyetlerinin gelişmiş ülke ekonomilerinden üçüncü dünya ülkeleri olarak tabir edilen az gelişmiş ülkelere doğru kayması ekonomik küreselleşmenin dinamiği olarak görülmektedir. Küreselleşme ile dış kaynak kullanımını benzer kavramlar olarak nitelendiren bakış açıları olsa da küreselleşme, kapsamı dış kaynak kullanımından çok daha geniş olan, çok yönlü, ekonomik, kültürel, teknolojik, politik, ideolojik ve demografik birçok bileşeni olan bir gelişim sürecidir. Ekonomik küreselleşme ise ülkeler arası ticari etkileşimleri, uluslararası ürün ve hizmet üretim servislerini, uluslararası finans ve uluslararası ticaret konularını içeren küreselleşmenin birçok farklı türünden biridir. Bu bağlamda ülkeler arasındaki dış kaynak kullanımının, ekonomik küreselleşmenin kapsamına girdiği ve bu kapsamda anahtar bir role sahip olduğu söylenebilir. Ekonomik küreselleşme ile birlikte ülkeler arası dış kaynak kullanımı konusunda ilk akla gelen ve dış kaynak kullanımında adeta pazar olarak görülen dünyanın üretim ve emek gücü merkezi Çin ve dünyanın bilgi işlem arka ofisi olarak görülen Hindistan'dır. Küreselleşme açısından bakıldığında dış kaynak kullanımı sadece gelişmiş ülke işletmeleri ile az gelişmiş veya gelişmekte olan ülke işletmeleri arasında gerçekleştirilen bir faaliyet değil aynı zamanda az gelişmiş veya gelişmekte olan ülke işletmelerinin de kendi aralarında şebeke organizasyonlar oluşturdukları geniş çaplı ve çok yönlü bir uygulamadır (Prasad ve Prasad, 2007: 67-75).

1.2.2. Dış Kaynak Kullanımına Dayalı Stratejik İşbirliği Türleri

Küresel pazarlardaki rekabet, işletmelerin verimliliklerini ve ürünlerinin kalitesini arttırmak amacıyla çok yönlü alternatiflere başvurmalarına neden olmuştur. Tedarikçilerle kurulan mesafeli ilişkiler yerine stratejik ortaklıklar, stratejik işbirlikleri ve tedarik zincirleri gibi işletmeler arası karşılıklı fayda sağlayan ilişki türleri tercih edilmeye başlanmıştır (Anderson ve Dekker, 2005: 1734). Çünkü günümüzde işletmeler, uluslararası rekabet için gerekli bilgi ve kaynaklara tek başlarına sahip değillerdir (Koçel, 2011: 419).

Stratejik işbirliği kavramı içinde stratejik yönetim, örgüt teorisi, ekonomik ve endüstriyel analiz, şebeke teorisi, oyun teorisi, sosyoloji ve psikoloji teorileri gibi birçok yöntem ve uygulamayı barındırmaktadır (Zineldin ve Bredenlöv, 2003: 449). Stratejik işbirliği, en genel tanımıyla birbirinden bağımsız işletmelerin ortak stratejik amaç ve

hedefler doğrultusunda farklı şekil ve yöntemlerle bir araya gelmeleridir. İşletmeler, stratejik işbirlikleri kurarak birlikte sinerji yaratmayı ve bu şekilde küresel rekabet dünyasına girmeyi hedeflemektedirler. İşletmeler, yeni pazarlara girme, üretim maliyetlerini düşürme, yeni teknolojileri kısa sürede kullanma ve yeni ürün geliştirme gibi alanlarda işbirlikleri oluşturarak sinerji yaratmakta ve sinerji etkisi ile birlikte ortaya çıkan sonuç, ortak işletmelerin ayrı ayrı elde edecekleri sonuçların toplamından daha fazla değer yaratmaktadır (Koçel, 2011: 419).

Stratejik işbirlikleri, lisans verme, şirket evlilikleri, dış kaynak kullanımı ve ortak yatırım girişimi (joint venture) gibi birçok farklı şekilde kurulabilmektedir. Dış kaynak kullanımı, işletmeler için tipik bir stratejik işbirliği çeşididir. Dış kaynak kullanımı ile kurulan işbirliğinde işletmeler karşılıklı olarak riskleri paylaşır ve stratejik esnekliğe sahip olurlar. Bu tip bir işbirliği stratejik dış kaynak kullanımı olarak da tanımlanmaktadır. Tüm stratejik işbirliklerinde olduğu gibi dış kaynak kullanımında da işbirliğine taraf olan işletmeler arasında karşılıklı güven, motivasyon, dayanışma, iş ahlakı, stratejik ve kültürel uyum gibi özelliklerin olması işbirliğinin başarılı olmasında oldukça önemlidir. Sürdürülebilir bir stratejik dış kaynak kullanımı, ortak işletmeler için düşük maliyet, nitelikli ve gelişmiş işgücü, araştırma geliştirme faaliyetleri, gelişmiş teknoloji gibi birçok avantaj ve fırsatı beraberinde getirmekte ve böylece işbirliğine taraf olan tüm işletmeler kâr avantajı elde etmektedirler (Zineldin ve Bredenl w, 2003: 453-461).

1.2.2.1. Lisans Anlaşmaları

Bir diğer stratejik işbirliği örneği olan lisans anlaşmalarında üretici veya tedarikçi işletme, bölgesel pazarlarda faaliyette bulunan işletmelere know-how, patent, telif (copyright), tasarım, ürün veya süreç teknolojileri, pazarlama teknikleri, marka gibi sahip olduğu bazı maddi olmayan varlıklarının kullanım hakkını vermektedir. Bir ürünün üretim aşaması, lisans anlaşması yoluyla bir başka işletmeye verildiğinde, söz konusu ürünün tüm üretim süreci, lisansı alan işletme ile paylaşılmış olur (Lowe ve Taylor, 1998: 264). Lisans anlaşmaları sonucunda lisans alan bölgesel işletme, kendi adına yaptığı faaliyetlerde yapılan anlaşmanın içeriğine göre ana işletmenin markasını kullanabilir, mağazalarını ana işletmeden aldığı tasarım ve planlara uygun olarak inşa edebilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 363).

Lisans anlaşmaları, genellikle deniz aşırı ülkelerde ürünlerin pazarlama başarısı üzerine odaklanan bir stratejik işbirliği türüdür (Holt, 1998: 279). Böylece ana işletme

ürünlerinin dağıtım ve gelişme maliyetlerini ve oluşabilecek riskleri ortak işletme ile paylaşmaktadır (Akgemci, 2008: 289). Bu yönüyle lisans anlaşmalarının da aslında bir dış kaynak kullanımı olduğu ortaya çıkmaktadır. İşletmeler, uzak ülke pazarlarına girebilmek için bu ülkelerdeki yerel işletmelerle lisans anlaşmaları yoluyla işbirliği yapmakta ve böylece bölgedeki üretim ve pazarlama faaliyetlerini bu işletmelerden tedarik etmektedirler.

Lisans anlaşmaları, işletmeler açısından uluslararasılaşma sürecinin bir basamağı olarak görülmekte ve tercih edilmektedir. Üretimin, üretim teknolojisine ait bilgilerle beraber menşei ülkeden diğer bir ülkeye aktarılması önemli bir uluslararasılaşma aracıdır. Lisans anlaşmaları ile birlikte belli bir büyüme ve genişleme kapasitesine sahip olan işletmeler için bir sonraki basamak, doğrudan yabancı yatırım olarak yerel bir pazara giriş yapmaktır (Abacıoğlu, 2002: 3). Bu bağlamda lisans anlaşmalarının en önemli avantajı, işletmelerin dış pazarlara girmelerini kolaylaştırmasıdır. Lisans anlaşmalarıyla birlikte lisans veren işletmeler, ürünlerini başka bir ülkede üretebilmekte, bir başka deyişle dış yatırım yapmakta, fakat bu yatırım için herhangi bir sermaye harcamamakta, riskleri minimize etmekte ve dolayısıyla da işletme kaynaklarından tasarruf sağlamaktadır (Birinci, 2013: 9).

Lisans anlaşmaları tercihinin, işletmeye getirisinin çok yüksek olmaması ve lisans hakkını alan işletmenin belirli bir tecrübeye ulaştıktan sonra lisansı veren işletmeye rakip olması ihtimali gibi bazı dezavantajları da bulunmaktadır (Günay, 2005: 91). Lisans anlaşmalarının dezavantajlarını belirlerken, teknoloji transferi konusunun üzerinde önemle durmak gerekmektedir. Teknoloji, zaman zaman satılan veya lisans altında verilen ve ekonomik açıdan fayda sağlayan, her çeşit bilgi olarak tanımlanabilir. Bilgi üzerindeki hakların korunması ise lisans anlaşmaları kapsamında çeşitli zorlukları beraberinde getirmektedir. Çünkü bir işletmenin, başka bir işletmeye lisans altında vermiş olduğu teknolojinin taklit edilebilme riski bulunmaktadır. Bu risklerden kaçınmak isteyen çokuluslu işletmeler, lisans anlaşmaları yerine yabancı ülkelerde kendi şirketlerini kurmayı tercih etmektedirler (Oksay, 1998: 8).

Lisans verme yolu ile yabancı pazarlara giriş genellikle ulusal veya uluslararası pazarlarda belirli bir pazar payına sahip ve markalaşmış işletmeler tarafından tercih edilen bir yöntemdir (Günay, 2005: 90). Dünyada birçok büyük işletme, çeşitli lisans anlaşmalarıyla ürün ve üretim ağlarını genişletmekte ve bu sayede gelir elde etmektedir. Örneğin Philips firması, Ar-Ge çalışmaları sonucunda ortaya çıkardığı buluşları için patent koruması aldıktan sonra haklarını lisans anlaşmaları yoluyla başka işletmelere

kullandırarak bu dış kaynak kullanım stratejisinden gelir elde etme politikası belirlemiş ve böylelikle işletme değerinin artması da sağlanmıştır (Birinci, 2013: 9).

1.2.2.2. Taşeronluk Anlaşmaları

Taşeronluk genel anlamıyla, işletmelerin belli bir malzemenin, parçanın, yedek parçanın veya ara montaj ürününün üretimini, kendi belirledikleri şartname ve özelliklerle birlikte başka bir işletmeden tedarik etmek üzere anlaşma yapmaları ve işletme ile tedarikçi arasındaki bu anlaşmaya dayalı her türlü karşılıklı ilişkiyi tanımlamaktadır. Taşeronluk anlaşmaları da stratejik işbirliklerinin kapsamında değerlendirilebilir. Taşeron anlaşması ile bir işletme, ürünlerin sahibi ana işletme adına üretim yapabilir veya diğer başka faaliyetlerde bulunabilir. Bu tip bir stratejik işbirliğinde, taşeron anlaşmasıyla birlikte hizmet satın alan işletme “ana işletme” veya “merkez işletme”, hizmeti veren işletme ise “taşeron” olarak tanımlanmaktadır (Gardner, 1995: 2).

Taşeron anlaşmaları genellikle ambalaj, montaj, nakliye, güvenlik, temizlik, yemek, danışmanlık ve servis gibi hizmetlerde görülmektedir (Demir ve Gerşil, 2008: 72). Taşeron işletmelerle ilişkiler bazı ölçütler çerçevesinde işleyen prosedürlere dayanmaktadır. Taşeron işletme tarafından üretilecek olan parça veya ara mamulün teknik resmi, toleransları, miktarı, teslim süresi ve fiyatı ana işletme tarafından belirlenir. Taşeron anlaşmasının şartlarına göre bazı durumlarda da üretim için gereken hammadde ana işletme tarafından taşeron işletmeye verilmektedir. Taşeron anlaşmalarında süre ve şartlar da yine ana işletme tarafından belirlenmektedir (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012: 69-70).

Taşeronluk, dış kaynaklardan yararlanmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan bir işbirliği türüdür (Ülgen ve Mirze, 2010: 363). Taşeronluk anlaşmaları, işletmelerin pazarlara girmesini kolaylaştırmakta ve pazar dalgalanmaları sonucu oluşan ani şok ve talep dalgalanmalarının etkilerini azaltmaktadır. Taşeronluk anlaşmaları ayrıca işletmelerin ani ekonomik değişimlere ayak uydurmalarını kolaylaştırarak esnekliklerini de artırıcı bir rol oynamaktadır (Levy ve Powell, 1998: 183).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin, dış kaynak kullanımı ve fason üretim zincirinde “taşeron işletme” rolünü alması, uzun vadeli bir bağımlılık ilişkisi yaratması sebebiyle zamanla bir dezavantaj haline gelmektedir. İşletmenin tedarik sisteminden pazarlamaya, üretiminden satışa tüm fonksiyonları bu ilişkiler kapsamında şekillenmekte, bu durum da işletmenin yeni ürün geliştirme, yenilikçi üretim yapma, inovasyon yaratma ve dolayısıyla da rekabet edebilme şansını ortadan kaldırmaktadır. Çağdaş üretim yapısı

ve anlayışı içerisinde taşeron üretim yapan işletme, özgün ürün yaratmayan, kendi Ar-Ge altyapısını kuramamış, Ar-Ge yeteneği ve uzman insan kaynağı olmayan işletme olarak görülmekte ve katma değer zincirinin son halkalarında yer almaktadır (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012: 70).

Dünyada taşeron işbirliklerinin en geniş kapsamlı olarak uygulandığı ülkelerin başında Japonya gelmektedir. Japonya’da küçük üreticilerin %60’ından fazlası yedek parça ve ara montaj ürünü üretiminde taşeron olarak yer almakta ve kendi aralarında geniş bir şebeke organizasyonu oluşturmaktadırlar. Şebekedeki tüm işletmeler arasında güvene dayalı olarak kurulmuş olan bu ilişkiye Japonca’da “oyabun-kobun” denilmekte ve bu ilişki sayesinde küçük üreticiler ile büyük iş ortakları arasındaki bağlantının devamlılığı sağlanmaktadır. Taşeronluk anlaşmalarının Japonya’da yarattığı olumlu etkiyi fark eden Tayvan’da, Ekonomi Bakanlığı tarafından 1980’li yılların ortasında yeni bir girişim programı başlatılmış ve adanın büyük ve küçük ölçekli işletmelerinin “karşılıklı kazanç” hedefi çerçevesinde entegre olmaları teşvik edilmiştir (Gardner, 1995: 13-14).

Türkiye’de taşeron anlaşmaları özellikle inşaat sektöründe sıklıkla görülmektedir. Örneğin büyük bir iş merkezinin yapılmasını üstlenmiş olan ana işletme, iş yerinin kaba inşaatını tamamladıktan sonra çatı, doğrama, elektrik, su, kalorifer tesisatı, boya-badana ve çevre düzenlemesi gibi asıl işi tamamlayıcı nitelikteki işleri konularında uzmanlaşmış taşeron işletmelere yaptırmaktadır (Şafak, 2004: 118). Ayrıca sağlık sektöründe bazı hizmetlerin satın alma yolu ile karşılanması ve sağlık çalışanlarının taşeronlaştırılması da son yıllarda Türkiye’de yaygın olarak uygulanmaya başlamıştır. İlk olarak hastanelerde yemek, temizlik, güvenlik gibi destek hizmetlerinde başlayan taşeron anlaşmaları, son yıllarda radyolojik görüntüleme yöntemleri gibi klinik haricindeki sağlık hizmetlerinde de görülmektedir (Urhan ve Etiler, 2011: 210).

1.2.2.3. Franchising

Franchising, bir hizmet veya ürün sahibinin (üretici veya dağıtıcı), ürün veya hizmetlerinin satışı ve/veya bölgesel dağıtımını için telif hakkı ve kalite standartlarını bir başka işletmeye verdiği bir stratejik işbirliği türüdür (Chen vd., 2002: 118). Franchising, en gelişmiş stratejik işbirliği türlerinden biri olup, know-how, lisans ve taşeronluk anlaşmalarının birini veya hepsini kapsamaktadır. Franchising sisteminde franchising hakkını satın alan işletme, ayrı bir kimliğe sahip olmasına rağmen, kendisine bu hakları veren ana işletmeyi tüm özellikleri ile temsil edecek yatırımları yapar ve onun yönetim ve kontrolü altında faaliyette bulunur (Ülgen ve Mirze, 2010: 363-364).

Franchising, faaliyet alanlarını genişletmek ve pazar paylarını büyütme isteyen işletmeler tarafından tercih edilen ve yaygın bir şekilde kullanılan bir yöntemdir (Richardson, 2011: 26). Franchising sisteminde anlaşma şartlarına göre, franchise veren işletme franchising alan işletmeden belli bir sabit ücret, satışlar üzerinden belirli bir oranda pay veya kâr paylaşımı talep edebilir. Franchising sisteminin iyi işleyebilmesi ve devamlılığı için franchising alan işletmeye franchise veren işletme tarafından gereken teknik ve ticari bilgi, yönetim tekniği, fon ve hesapları yönetmek için gereken finansal yönergeler, muhasebe kontrolleri ve koruyucu önlemler konusunda eğitim ve destek süreçleri oluşturulmalıdır (Rothenberg, 1967: 52-54).

İşletmeleri franchising stratejisine yönelten başlıca nedenler; pazar payını artırma ve marka değeri geliştirme, düşük bir maliyetle pazarda daha hızlı yayılma imkanı, müşterek reklam ve promosyon yoluyla hedef müşterilere daha etkin bir şekilde ulaşabilme, ürün ve servislerin dağıtıcı ağlara satılması şeklinde sıralanabilir (Akgemci, 2008: 290-291). Franchising stratejisinin nedenleri incelendiğinde bu tür bir işbirliğinin de aslında temelinde dış kaynak kullanımı mantığına dayandığı görülmektedir. Ana işletme, franchise verdiği işletmelerden satış, pazarlama, lojistik gibi konularda hizmet tedarik ederek satış ve dağıtım kanallarını genişletmekte, daha önce aktif olmadığı pazarlara hızlı bir şekilde giriş imkânı elde etmekte ve böylece rekabet avantajı kazanmaktadır.

Tüm yöntemlerde olduğu gibi franchising sisteminde de bazı problemler ve dezavantajlar bulunmaktadır. Franchising alan işletme, franchise veren işletmenin ürün veya hizmet içeriklerini yakından tanıma fırsatı elde ederek ana işletme açısından potansiyel bir rakip haline gelmektedir. Ayrıca zaman içerisinde, aynı işletmeden franchising alan farklı yapıdaki işletmeleri merkezden yönetmenin getirmiş olduğu bazı zorluklar ve problemler de ortaya çıkmaktadır. Sistemin en önemli dezavantajını ise franchise zinciri içindeki işletmelerin ana işletmenin belirlediği yenilik ve inovasyon uygulamalarına adaptasyonlarının sağlanmasındaki zorluk ve problemler oluşturmaktadır (Cliquet ve Croizean, 2002: 245).

Dünyada franchising sisteminin ilk örnekleri 1800'lü yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde görülmüştür. 1863 yılında Singer Dikiş Makineleri, 1898'de General Motors ve 1902'de Rexall firmaları franchise vermeye başlamışlardır. Günümüzde franchising sistemini genellikle büyük işletmeler uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek için tercih etmektedirler. Hepsi birer Amerika işletmesi olan Kentucky Fried Chicken, Burger King ve McDonald's gibi zincir fast food restoranları, franchise sistemi

sayesinde dünya üzerindeki birçok ülkede hizmet vermektedir. Benzer şekilde Ramada Inn ve Holiday Inn gibi zincir oteller, akaryakıt istasyonları, Coca Cola ve Pepsi birer franchising örneğidir (Walker ve Etzel, 1973: 38-39; Ülgen ve Mirze, 2010: 363-364).

1.2.2.4. Fason Üretim

Fason üretim, stratejik işbirlikleri kapsamında değerlendirilebilecek bir diğer ortaklık türüdür. Fason üretim, bir işletmenin diğer bir işletmenin talebi üzerine, üretim aşamasının bir veya birkaç parçasının üretimini üstlenmesi anlamına gelmektedir. Fason üretim, ana işletmenin tasarımını yaptığı ve özelliklerini belirlediği kendi ürününün, bir başka işletmede belirlenen standart ve şartlarda üretilmesidir. Fason üretim, aynı zamanda örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek için başvurulabilecek bir dış kaynak kullanım tercihidir (Kutner, 2005: 19-32).

Fason üretim, değişen talep koşullarında riskin paylaşılmasını, ürünün tür ve miktarında değişiklik yapmayı ve genelde maliyetlerin azalmasını sağlamaktadır (Eraydın, 2000: 96). Fason üretim, 1970'li yıllarda ilk olarak ilaç sektöründe uygulanmış ve 1980'li yıllarla birlikte giderek önem kazanarak diğer endüstriyel sektörlerde de kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle teknolojik yenilik yapmak isteyen işletmeler, fason üretim yolu ile maliyetlerini azaltmayı hedeflemişlerdir (Kutner, 2005: 21).

Ürünlerini bir başka işletmede fason olarak ürettiren işletmeler, araştırma geliştirme faaliyetlerine daha çok odaklanabilmekte ve böylece sürdürülebilir bir rekabet ve inovasyon üstünlüğü elde etmektedirler (Görzig ve Andreas, 2002: 7). Ayrıca, ana işletmenin tesis, teçhizat ve kapasitesinin yeterli olmadığı durumlarda fason üretim yapan, alanında uzman bir işletmenin kaynaklarından faydalanılarak büyük miktarlarda üretim yapılabilmektedir (Kutner, 2005: 34). Özellikle orijinal parça üreticileri, ürünlerini fason üretim yapan başka bir işletmede yaptırarak ürün tasarımı ve pazarlama alanlarındaki temel yeteneklerine odaklanabilmekte, insan kaynağı verimliliğini arttırmakta ve aynı zamanda da fason üretim kararıyla birlikte azalan iş gücü maliyeti avantajına sahip olmaktadır (Niu, 2011: 2).

Fason üretim yapan işletmelerin ölçeklerinin küçük olması, üretim odaklılık, yönetim vizyonunun darlığı ve küresel pazarlara açılım yapmada yaşanan sıkıntılar bu işletmeleri daha büyük yerel ve küresel işletmelerin fason tedarikçisi olarak çalışmaya yöneltmektedir (Emirza, 2010: 134). Ayrıca marka konusunda rekabet gücünün zayıflığı, marka ile yurtdışı pazarlara açılmanın zorluğu ve belirli siparişlerin güvence altına

alınmak istenmesi de küçük işletmeleri fason üretici olmaya itmektedir (Durak, 2006: 101).

Ağırlıklı olarak fason üretim yapan işletmeler uzun vadede, doğrudan pazarlama faaliyetlerinde bulunma yeteneğine ve bilgisine sahip olamamalarından kaynaklanan bazı dezavantajlar yaşamaktadırlar (İrmiş, 2003: 90). Fason üretim, işletme sermayesinin yetersizliğinin bir göstergesidir ve bu üretimi tercih eden işletmeler kendi markalarını yaratamamakta ve dolayısıyla da rekabet ortamında varlık gösterememektedirler (Aytin ve Sevim Korkut, 2007: 7; Karaarslan, 2010: 92). Fason üretimde işletmeler arası ilişkilerin uzun süreli olarak devam etmesi güven faktörünün pekişmesini sağlamaktadır. Ancak bu durum avantaj olarak görülmesine rağmen işletmelerin başka işletmelerle işbirliği kurmasına dolaylı olarak engel teşkil etmekte ve işbirliğinin esnekliğini olumsuz olarak etkilemektedir (İrmiş, 2003: 70).

Dünyada fason üretim anlaşmaları genellikle gelişmiş ülke işletmeleri ile az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin işletmeleri arasında yapılmaktadır. Almanya, Japonya, Fransa ve ABD gibi emek maliyetinin yüksek olduğu ülkeler, küreselleşme ile birlikte üretimlerini Tayvan, Kore, Meksika, Polonya, Çin ve Türkiye gibi işçiliğin çok daha ucuz olduğu ülke işletmelerinde yaptırmaya başlamışlardır (Sayın, 1996: 482). Türkiye’de ise tekstil sektöründe Denizli ili, ağırlıklı olarak Avrupa ülkeleri ve ABD’ye yapılan fason üretimlerle öne çıkmaktadırlar. Denizli’de imalat sanayindeki işletmelerin %52sinin sadece fason üretim yaptığı bilinmektedir (Karaçay Çakmak ve Erden, 2005: 123).

1.3. Dış Kaynak Kullanım Alanları

İşletmeler, dış kaynak kullanımı ile almak istedikleri hizmetleri, kendilerinden daha iyi hizmet veren veya aynı hizmeti daha düşük maliyetlerle yaptırabilecekleri, alanlarında uzman işletmelerden tedarik etmektedirler. Farklı işletmelerden farklı alanlarda tedarik edilen hizmetler, ana işletme çatısı altında birleşerek temel ürüne veya temel hizmete girdi oluşturmaktadır (Koçak, 2009: 400). Bu bağlamda işletmeler, iş süreçlerinden işgören ihtiyaçlarının karşılanmasına, insan kaynaklarından üretim sürecine, muhasebe ve finansman hizmetlerinden bilgi teknolojilerine kadar farklı alanlardaki birçok hizmette dış kaynak kullanmaktadırlar.

1.3.1. İş Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı

1980’li yıllarda özellikle bilgi teknolojilerinde uygulamaları görülen dış kaynak kullanımı, 2000’li yıllarla birlikte iş süreçlerinde de yaygın olarak uygulanmaya başlamıştır. Bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımının sağladığı avantajları gören işletmeler, karmaşık sistemler kurmak ve bu sistemleri yönetmekle uğraşmak yerine diğer iş süreçlerini de dışarıdan tedarik etmeyi tercih etmişlerdir. İş süreçlerinin dış kaynak kullanım endüstrisine dâhil olmasıyla birlikte yöntemin kullanımı %50 oranında bir artış göstermiş (Mierau, 2007: 3); personel özlük işlemleri, dışarıdan insan kaynağı temini gibi süreçlerde dış kaynak kullanımı ile birlikte maliyetlerde azalma, servis seviyelerinde ise artış gözlemlenmiştir (Holweg ve Pil, 2012: 98).

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı, bir işletmenin operasyonel süreçlerinin tümünü veya bazılarını üçüncü parti servis sağlayıcılarına transfer etmesi anlamına gelen bir iş modelidir. İşletmeler, tedarikçilere devredecekleri süreçleri, genellikle kendi temel yeteneklerinin dışında ve stratejik olmayan süreçlerden seçmektedirler. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımının temel hedefi, işletme maliyetlerini azaltmak, servis kalitesini artırmak ve dolayısıyla temel yeteneklere daha verimli bir şekilde odaklanabilmektir (Shrestha ve Sharma, 2013: 2). Devamlılık gösteren standart iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı, genellikle işletmeler tarafından daha çok tercih edilmektedir. Yönetim danışmanlığı, araştırma geliştirme ve stok yönetimi gibi karmaşık, işletmeye özgü veya işletme içinde ilk defa uygulanacak süreçlerde ise dış kaynak kullanım kararı uzun değerlendirme ve analizler sonucunda verilmektedir (Holweg ve Pil, 2012: 98-99).

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı 1960’lı yıllarda zaman paylaşımli veri işleme (time-sharing data processing) ile başlamış, 1970’lerde veri işleme operasyonun tümüyle dışarıdan tedarik edilmesiyle devam etmiş, 1980’lerde bilgi teknolojilerinde entegre olarak uygulanmaya başlanmış, 1990’larda iş süreçleri paylaşımli olarak dışarıdan tedarik edilmiş ve 2000’lerle birlikte kurumlar arası web tabanlı işbirlikleri, konsorsiyumlar ve internet üzerinden sınır ötesi servisler oluşturulmuştur. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımının tarihçesine bakıldığında, yöntemin zaman içerisinde basit iş süreçlerinin tedarik edilmesinden stratejik süreçlerde dış kaynak kullanımına doğru gelişim gösterdiği görülmektedir (Shrestha ve Sharma, 2013: 2).

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı, işletmelere maliyet kazanımı, temel stratejik yeteneklere odaklanabilme imkânı ve müşteri hizmetlerinde iyileşme gibi avantajlar sağlamaktadır. Bu sebeple hem kamu hem özel sektördeki birçok işletme farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bu yöntemi tercih etmektedir (Fotache ve Hurbean,

2006: 49). Yöntemin önemli bir dezavantajı ise, işletmenin dışarıdan tedarik ettiği iç süreçlerinde know-how'unu kaybetme tehlikesidir. Ana işletme, tedarikçiyi gereken durumlarda sıkı kontrol altında tutmalı, uzmanlığını ve becerisini hizmet vereceği süreçlere aktarması ve inovatif olması için motive etmelidir. Aksi takdirde, sistemin iyi işlememesinin sonucu olan tek taraflı kazanımlar, ek servis giderleri ve karşılıklı anlaşmazlıkların yol açtığı kayıplar, yöntemin sağlayacağı faydaların önüne geçmekte ve işletme açısından dezavantaja dönüşebilmektedir (Willcocks ve diğ., 2004: 11).

İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı genellikle yatay ve dikey servisler olarak sınıflandırılmaktadır. Satın alma, özlük işleri, insan kaynakları yönetimi ve tesis yönetimi gibi tedarikçinin farklı sektörlerde hizmet verebileceği süreçler yatay; sağlık hizmetleri, finansal servisler, üretim ve perakende satış gibi sadece belli sektörlerde hizmet verilebilen süreçler ise dikey tedarik süreçleri olarak tanımlanmaktadır. İş süreçlerinde dış kaynak kullanımı, ayrıca ön büro hizmetleri ve müşterilerle ilişkisi olmayan idari bölümler olarak da sınıflandırılmaktadır. Ön büro hizmetlerinde tedarikçi işletmeler, müşterilerle doğrudan iletişim kurmaktadır. Çağrı merkezi hizmetlerinde dış kaynak kullanımı, bir ön büro tedarik hizmeti örneğidir (Shrestha ve Sharma, 2013: 2).

1.3.2. İnsan Kaynağı Temininde Dış Kaynak Kullanımı

İnsan kaynaklarının en temel ve belirgin fonksiyonlarından biri işgören seçimidir. İşletmelerin yaşamlarını sürdürmelerini sağlayacak işgörenlerin seçimi, işletmeler açısından stratejik bir önem taşımaktadır. İşgören bulma süreci, insan gücü planlaması ve bu planlama dâhilinde bölüm yöneticileriyle görüşmeler yapılarak kısa ve uzun vadeli unvan ve hiyerarşik düzeylerin ve bu düzeylere uygun işgören gereksinimlerinin belirlenmesi ve etkili işgören bulma materyallerinin geliştirilmesini kapsamaktadır. Belirlenen niteliklere sahip işgörenler, iç veya dış kaynaklardan temin edilebilir (Örücü, 2002: 119-121).

İşgören ihtiyacının dış kaynaklardan temin edilmesi, iş stratejilerine dayalı stratejik insan kaynakları yönetiminin önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. Dış kaynaklardan işgören sağlanması, 1990'lı yıllarda önem kazanmış ve tercih edilirliliği artan bir yöntem haline gelmiştir (Purcell ve Purcell, 1998: 39). İşletmeler, çeşitli nedenlerle işgören ihtiyaçlarını dış kaynaklardan sağlamak istemektedirler. İşletme yeni kuruluyorsa veya yapılan yeni yatırımlar nedeniyle büyüme durumu söz konusu ise işgörenlerin dışarıdan temin edilmesi gerekmektedir. Değişim, gelişim ve Ar-Ge çalışmalarının sonucunda teknik bilgiye sahip ve konusunda uzman işgören ihtiyacı

doğmakta ve bu durumda dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir. İşletmeler, özellikle giriş düzeyindeki, yedeği olmayan daha üst düzeylerdeki ve yeni açılan, dolayısıyla işletmenin kendi içinden seçme ve yetiştirme olanağı bulunmayan pozisyonların istihdam edilmesinde dış kaynaklardan yararlanmaktadırlar (Keklik, 2007: 56). Dış kaynaklara yönelmenin bir başka nedeni, iç kaynaklardan işgören seçme yönteminin etkisiz olması ve uygun başvuru havuzunun sağlanamamasıdır. Potansiyeli yüksek olan ve pozisyona uygun adayların seçim havuzunun çok daha geniş olduğu dış kaynaklar kullanılarak, pozisyonlara daha uygun işgörenlerin istihdam edilmesi mümkün olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 73-74).

İşgören ihtiyacında dış kaynak kullanılmasında hedef, sadece işgörenin bulunması değil, uygun insan kaynağının uygun yöntemlerle işletmeye kazandırılmasıdır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 85). Amaç, işletme için en yararlı insan kaynağının bulunması ve işletmede çalışmalarının sağlanmasıdır. Bu nedenle belirlenen niteliklerde çok sayıda insan kaynağı bulunmaya ve bu kişiler arasından işletme için en yararlı olanlarının seçilmesine çalışılır. İşgören ihtiyacının karşılanmasında belirli ölçülerin kullanılabilmesi için işletmede gerekli hazırlık çalışmalarının yapılması ve uygulama planının belirlenmesi gerekir. Bu sebeple, işgören ihtiyacı, öncelikle işlerin içerik ve niteliklerini gösteren iş analizleri, iş yükü analizleri ve iş şartnameleriyle saptanmalıdır (Şenatalar, 1978: 115-119).

İşgören ihtiyacı olan işletmelere istihdam hizmeti veren kuruluşlar resmi ve özel kuruluşlar olarak sınıflandırılmaktadır. Türkiye'deki İş ve İşçi Bulma Kurumu gibi tüm ülkelerde hükümete bağlı resmi iş ve işgören bulma kuruluşları bulunmaktadır. Ayrıca devlete bağlı eğitim kurumları ve çıraklık ve meslek okulları da işgören ihtiyacı olan işletmelere istihdam hizmeti veren resmi kuruluşlardır. Çalışan referansları, iş bulma ajansları, internet istihdam hizmetleri, özel eğitim kurumları, özel meslek okulları, alan kursları, mesleki eğitim programları ve diğer sosyal kuruluşlar ise işletmelerin işgören ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri özel dış kaynaklar olarak değerlendirilebilir (Keklik, 2007: 56). İşletmeler, tüm bu kaynakların içinden işgören ihtiyaçlarını nitelik ve nicelik açısından tam olarak ve en az maliyetle karşılayacak olan kaynağı tercih etmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 85). Örneğin, yedi Avrupa Birliği ülkesini kapsayan bir araştırmaya göre de, işgören ihtiyacının karşılanmasında en çok kullanılan dış kaynaklar mesleki iletişim ağları, gazete ilanları ve kişisel temaslar olarak belirlenmiştir (International Labour Organization, 2001: 51).

1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı

Günümüzün ekonomik ve sektörel koşulları, insan kaynaklarını en üst düzeyde avantaj sağlayacak ve değer yaratacak bir biçimde yürütme ve yönetmeyi gerektirmektedir. Bu bağlamda dış kaynaklardan yararlanma, insan kaynakları yönetiminde değer yaratan uygulamalardan biri olarak görülmekte ve son yıllarda insan kaynaklarının hemen her alanında kullanılmaktadır. İnsan kaynağının işletmeler açısından taşıdığı önemin artması, insanın kritik başarı faktörü haline gelmesi ve insan kaynakları yönetimi alanındaki gelişmeler de işletmeleri bu alanda dış kaynak kullanımı tercihine yöneltmektedir (Lepak vd., 2005: 140). Personel taşımacılığı, yemek, temizlik gibi bu kapsama giren faaliyetlerde dış kaynak kullanımı eskilere dayanan bir uygulama olmakla birlikte, insan kaynakları yönetiminin iş analizi, planlama, işe alma, eğitim ve değerlendirme gibi fonksiyonlarının dışarıdan tedarik edilmesi ise son yıllarda yaygınlaşmıştır (Akdoğan ve Çirli, 2008: 13-14).

İnsan kaynakları yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma dünyada, özellikle Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'da yaygın olarak görülmektedir. Türkiye'de ise 1994 yılından itibaren kriz dönemlerinde gündeme gelmekte ve ağırlıklı olarak bordrolama, eğitim ve eleman seçiminde kullanılmaktadır. Son yıllarda önem kazanan stratejik yönetim bakış açısının bir sonucu olarak dış kaynak kullanımı, insan kaynakları bilgi sistemleri, performans sistemleri, seçme ve yerleştirme ile ilgili yetkinlikler, seçim kriterleri, ölçme ve değerlendirme kriterleri gibi konularda da uygulanmaktadır (Tülüce, 2001: 61-62).

Dış kaynak kullanımının esas mantığını oluşturan temel yetenekler, insan kaynakları alanındaki uygulamalar için de geçerlidir (Akdoğan ve Çirli, 2008: 16). İşletmelerde, hangi insan kaynakları faaliyetlerin temel yetenek olarak belirlenip hangi faaliyetlerin dış kaynaklardan tedarik edilebileceği sektörden sektöre ve işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Durağan sektörlerde faaliyet gösteren üreticiler veya düşük maliyetlerle çalışan işletmeler, örgütsel değişimle ilgili insan kaynakları faaliyetlerine daha az yatırım yapmayı tercih ederken, ilaç firmaları ve yazılım şirketleri gibi daha dinamik bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler, yenilik, yaratıcılık ve inovasyon odaklı faaliyetlere yatırım yapmaktadır (Lepak vd., 2005: 140).

İnsan kaynakları alanında dış kaynak kullanımının uygulanabileceği tüm faaliyetler Belcourt (2006: 269) tarafından bordrolama, sosyal yardım, tazminat işlemleri, emeklilik işlemleri, program tasarım ve geliştirme, operasyonel birimler için eğitim danışmanlığı, fayda analizi eğitimleri, ölçme değerlendirme, stratejik eğitim ve gelişim

planlama, eğitim politikaları geliştirme, işe alım, iş ilanları, uygulamaların izlenmesi, işgören adayları ile ön mülakatların yapılması, üst yönetim düzeyinde maaş görüşme ve düzenlemeleri, işten çıkış mülakatlarının yapılması, sağlık ve güvenlik ile ilgili faaliyetler, çalışan yardım programları, sağlık ve yaşam merkezi uygulamaları olarak listelenmiştir.

1.3.4. Üretim Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı

Günümüzde bazı işletmeler, işgücü maliyetlerini azaltmak, temel yeteneklerine odaklanmak, kaynaklarını ağırlıklı olarak araştırma ve geliştirme süreçlerinde kullanmak üzere tahsis etmek ve inovatif projeler üretebilmek için üretim süreçlerinde dış kaynak kullanımı yöntemini tercih etmektedirler (Lopez, 2013: 977). Üretim sürecinde dış kaynak kullanımı, sadece yarı mamul veya mamul üretimlerini içerebileceği gibi son yıllarda daha kapsamlı olarak bir işletmenin araştırma ve yeni ürün geliştirme faaliyetlerinden başlayarak ürünün tüm üretim aşamalarını da içerecek şekilde planlanmaktadır. Özellikle dinamik sektörlerde üretimin dış kaynaklar tarafından karşılanması, işletmelerin yaratıcılıklarını ve pazardaki yeniliklere ayak uydurabilme hızlarını artırmakta ve üretim problemlerinden kaynaklanabilecek olan risklerini azaltmaktadır (Piachaud, 2002: 81-86).

Üretim sürecinde dış kaynak kullanımı, farklı yarı mamullerin üretiminin farklı kaynaklardan temin edilmesi veya sadece bazı yarı mamullerin dışarıdan tedarik edilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Parça üretiminde dış kaynak kullanımını tercih eden işletmeler, böylece hammadde kaynaklı ani fiyat dalgalanmaları riskinden dolayı olarak etkilenmekte, riskin direkt etkisini yarı mamul üretimini yapan tedarikçi üstlenmektedir. Özellikle tek bir hammaddenin yoğun olduğu otomotiv, inşaat gibi sektörlerde, hammadde kaynaklı riskleri tedarikçilerle paylaşmak, işletmeler açısından dış kaynak kullanımını tercih etmede önemli nedenlerden biri olarak görülmektedir (Fernandez Gomez vd., 2011: 46-47).

Üretim yapan işletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayacak olan temel yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlamak ve yeni bilgilere ulaşabilmek için, üretim süreçlerinde başka işletmeleri dış kaynak olarak kullanmak suretiyle kaynak ve maliyet tasarrufu yapmanın yanı sıra yapı olarak da küçülerek (downsizing) yalın hale gelmektedirler. Böylece işletmeler, üretim süreçlerinde dış kaynak kullanımı sayesinde küçülerek daha esnek ve daha çabuk hareket edip, daha hızlı karar verme şansına sahip olmaktadır. Üretim süreçlerinin dış kaynaklara

devredilmesiyle birlikte işletmeler yeni ürün geliştirme, tasarım, dağıtım, pazarlama ve tanıtım gibi fonksiyonlarda yeni teknolojilere ulaşma imkânına da kavuşmaktadır (Koçel, 2010: 385-386).

İşletmeleri üretim süreçlerinde dış kaynak kullanımına yönlendiren bir diğer neden, pazar taleplerinin üretim kapasitelerinden fazla olmasıdır. Bu durumda işletme, kendi kapasitesi kadar miktarda üretimi işletme içinde gerçekleştirirken, kapasite miktarını geçen taleplerde dış kaynak kullanımına yönelmektedir (Mokhtari vd., 2012: 5372). Bugün özellikle çok uluslu işletmelere dünyanın dört bir yanındaki bağımsız işletmeler tarafından arz edilen ürünler dış kaynak kullanımı uygulamasının sonucudur. Örneğin Avrupa'daki herhangi bir ülke işletmesi, pazarda kendisinin markalandırdığı bir tekstil ürününü Türkiye'deki tekstil konusunda uzmanlaşmış herhangi bir işletmeye veya işletmelere yaptırmakta, Türkiye'deki bu işletme de mamulün bir kısmını veya dokuma veya nakış gibi herhangi bir üretim aşamasını yine Türkiye'deki daha küçük bir işletmeye sipariş vermekte ve bu işletme de dokuma için gerekli olan ipliği kendi ülkesine göre çok daha ucuza üreten daha az gelişmiş bir ülkeye sipariş vermektedir (İrmiş, 2003: 60-80).

Dünyada üretim sürecinde dış kaynak kullanım yoğunluğu sektörler göre değişiklik göstermektedir. İspanya'da 1990-1999 yılları arasında 1728 üretim işletmesinde yapılan gözlem ve araştırmalar sonucunda oluşturulan "Encuesta sobre estrategias empresariales" ESEE (İşletme stratejileri araştırması) raporuna göre en çok dış kaynak kullanımına başvuran sektörlerin başında metal endüstrisi gelmekte, metal endüstrisini kimya endüstrisi, elektrik elektronik sektörü, tekstil sektörü ve mobilya sektörü izlemektedir (Lopez, 2013: 983-985). Türkiye'de ise dış kaynak kullanımının en yoğun kullanıldığı sektörler inşaat, tekstil, beyaz eşya, ileri teknoloji ürünleri, seramik, mermer ve otomotivdir (Babacan, 2003: 11).

Dış kaynak kullanımı, Türkiye'de en çok yabancı markalar için gerçekleştirilen fason üretim olarak görülmektedir. Bu durumun en önemli sebebi geçmiş dönemlerde Türkiye'deki emek gücünün dünya pazarlarına göre oldukça düşük olması, diğer sebebi ise Türkiye'deki girişimcilerin ürünlerini pazarlama konusunda tecrübe ve bilgilerinin bulunmaması ya da az olmasıdır (İrmiş, 2003: 83). Benzer şekilde işletmeler, son yıllarda başta yazılım ve bilgi teknolojileri olmak üzere üretim süreçleri için dış kaynak kullanım tercihlerinde emek gücünün oldukça ucuz olduğu Çin'i tercih etmektedirler. Günümüzde Çin, dünyanın birçok farklı ülkesinden işletmelerin üretimlerinin bir kısmını ve/veya tamamını transfer ettikleri bir üretim, emek ve dış kaynak kullanım merkezi haline gelmiştir (Jordan ve Owusu-Nyamekye, 2013: 116-121). Dünyada oyuncakların %70i,

bisikletlerin %60ı, ayakkabıların yarısı ve çanta, valiz gibi bagaj eşyalarının üçte biri; ayrıca mikrodalga fırınların yarısı, televizyon ve iklimleme araçlarının üçte biri, çamaşır makinelerinin dörtte biri ve buzdolaplarının beşte biri Çin kökenli fabrikalarda üretilmektedir (Shenkar, 2005: 19).

1.3.5. Muhasebe ve Finansman Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı

Yönetim bilimindeki gelişmelere paralel olarak muhasebe ve finansman işlevi işletmeler için stratejik bir nitelik kazanmıştır. Muhasebe ve finansman birimlerinin en önemli fonksiyonları ise; muhasebe sistemleri ve finansal muhasebe, uzun dönemli stratejik planlama, muhasebe ve finansman yönetimi, iç bilgi üretme, kısa dönem bütçeleme, finansal ve ekonomik analizler, organizasyon performansının değerlendirilmesi, müşteri ve üretim kârlılık analizleri olarak sıralanmaktadır. (Kayabaşı vd., 2007: 30-33). Birçok işletmede muhasebe ve finansman hizmetleri önemli fonksiyonlar olarak görülmelerine rağmen stratejik olarak kritik bulunmamaktadır (Caruso, 2014: 1). Bu nedenle işletmeler, günümüz rekabet ortamında muhasebe ve finansman sistemlerini; düşük maliyetle, ileri teknolojik imkânlarla, uzaktan sürekli takip edebilecekleri, güvenilir dış kaynaklarla yürütmeyi hedeflemektedir (Reddy ve Ramachandran, 2008: 23; Elitaş ve Özdemir, 2014: 93).

Everest Research Institute (Everest Araştırma Enstitüsü), muhasebe ve finansman hizmetlerinde dış kaynak kullanımını (Finance and Accounting Outsourcing – FAO) muhasebe ve finansman hizmet ve fonksiyonlarının tümünün veya bir kısmının tedarikçilere transfer edilmesi olarak tanımlamaktadır. Geçmişte muhasebe ve finansman birimlerinde dış kaynak kullanımı, bordrolama ve ödeme hesapları gibi daha basit işlemler için tercih edilmekteyken günümüzde ay sonu kapanış hesapları, finansal raporlama, finansal planlama, yönetim raporlama, varyans analizi ve bütçeleme gibi denetim ve kontrolörlük fonksiyonlarını da kapsamaktadır. Böylece özellikle büyük ölçekli kurumsal firmalarda CFO (Chief Financial Officer) pozisyonları, rutin işleri kontrol etmek yerine kendilerini daha ileriye götürecek olan stratejik dönüşümler ve stratejik kararların analizleri ile ilgilenebilmektedirler (Caruso, 2014: 1-2).

KOBİ'lerde (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) ise kaynak kısıtı sebebiyle defteri kebir, alacaklar hesabı, borçlar defteri ve bordrolama gibi temel muhasebe işlemleri dış kaynaklara transfer edilmektedir. KOBİ'ler ülke ekonomileri için oldukça önemli işletmeler olmalarına rağmen finansal kayıt ve muhasebe fonksiyonları açısından zayıf olmaları sebebiyle yasal denetim ve kontrol aşamalarında sıkıntı yaşamakta ve bu

sıkıntıları aşmak için dış kaynak kullanımı yöntemine başvurmuşlardır. Nakit para yönetimi işlemlerinin bölgesel bankalara transfer edilmesi; vergilendirme, finansal raporlama ve iç denetim gibi servislerin Ernst & Young ve Deloitte & Touch gibi büyük denetim firmalarına yaptırılması muhasebe ve finansman hizmetlerinde dış kaynak kullanım örnekleridir (Jayabalan vd., 2009: 98-105).

Muhasebe ve finansman hizmetlerinde dış kaynak kullanımı işletmelere, transfer edilen hizmete göre değişen farklı faydalar sağlamaktadır. Örneğin ödeme hesapları ile ilgili işlemlerin dış kaynaklara tedarik edilmesi ile birlikte yönetim giderleri azalmakta ve sermaye yatırımı olmadan maliyet tasarrufu elde edilmekte; vergilendirme işlemlerinin dışarıdan tedarik edilmesiyle zamandan tasarruf sağlanmakta ve ayrıca geç ödemelerden kaynaklanabilecek olan cezalar önlenmektedir. Böylece işletmeler değişen yasaları ve sürekli yenilenen muhasebe ve finans teknolojilerini takip etme baskısından da kurtulmaktadır (Jayabalan vd., 2009: 105).

Muhasebe ve finansman hizmetlerinin tedarik edilebileceği, konusunda uzman ve dünya çapında hizmet veren birçok kuruluş bulunmaktadır. Accenture, ACS, Bearing Point, CGE&Y, CGI, Deloitte, EDS, HP, IBM, Perot ve Wipro bu hizmetleri veren en tanınmış kuruluşlar olarak sayılmaktadır (Reddy ve Ramachandran, 2008: 26). Günümüzde General Electric (GE), Deutsche Bank, British Telekom, Ford, Swissair, American Express, HSBC, Citibank, BP ve Hewlett Packard gibi birçok üst düzey işletme muhasebe ve finansman hizmetlerini dış kaynaklardan tedarik etmekte ve bu konuda birçok işletmeye de örnek teşkil etmektedir (Nicholson vd., 2006: 239-240).

Türkiye’de muhasebe ve finansman hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanma ağırlıklı olarak yasal defterlerin Tekdüzen Hesap Planı’na, Türk Ticaret Kanunu’na ve Vergi Usul Kanunu’na göre kaydedilmesi başta olmak üzere, dönem içi ve dönem sonu finansal tabloların hazırlanması, aylık katma değer vergisi beyannamelerinin düzenlenmesi, aylık banka mutabakatlarının yapılması, ücret bordrolarının hazırlanması ve aylık sosyal sigorta bildirelerinin düzenlenmesi gibi faaliyetlerde görülmektedir. Vergi danışmanlığı, yatırım danışmanlığı ve iç denetim gibi konularda dış kaynaklardan yararlanma ise Türkiye’de henüz yeni gelişmekte olan bir yaklaşımdır. Ayrıca aylık mizanların hazırlanması, dönem sonu kapanış işlemlerinin yapılması, duran varlık listelerinin hazırlanması, amortisman oranlarının hesaplanması, alacak ve borçların takibi, işletme ve departman bütçelerinin hesaplanması ve yönetim amaçlı finansal analiz faaliyetleri ise Türkiye’de dış kaynak kullanımı uygulamalarının diğer örnekleri olarak listelenmektedir (Tetik ve Ören, 2007: 82).

1.3.6. Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynak Kullanımı

Bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımı, veri girişi, veri merkezi operasyonları, yazılımların bakımı, güncellenmesi ve geliştirilmesi, ağ yönetimi ve ağ operasyonları gibi çeşitli fonksiyonların bir başka işletmeden tedarik edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bilgi teknolojilerinde tedarikçiler, bireysel çalışan bilgi teknolojileri uzman ve profesyonelleri, danışmanlık şirketleri veya tüm hizmet sağlayıcılarından (full-service providers) oluşmaktadır (Antonucci vd., 1998: 27). İşletmeler, bilgi teknolojileri ile ilgili ihtiyaçlarının bir kısmını kendi bünyelerindeki bilgi sistemleri departmanlarından karşılamaktadırlar. Ancak dâhili olarak ihtiyaçların karşılanamadığı, mevcut insan kaynağının eğitim almasını veya yeni bir donanım ve yazılım alımını gerektiren, karmaşık ve kaynak sıkıntısı yaratabilecek durumlarda işletmeler, konu ile ilgili dış kaynak kullanımı seçeneğini değerlendirmektedirler.

İşletmeleri bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımına yönelten diğer bir sebep ise finansal sıkıntılardır. Bilgi Sistemleri Yönetimi'nde problem yaşayan işletmeler, dış kaynak kullanımı ile öncelikle maliyet kazanımı elde etmeyi hedeflemektedirler. Dış kaynak kullanımı, maliyetleri azaltmanın yanında işletmeye esneklik, teknik uzmanlık ve yeni teknolojilere daha kolay erişim sağlamak gibi birçok avantajı da beraberinde getirmektedir (Jayatilaka, 2001: 5-6). Downer (1991: 96), bütün bunları bir arada değerlendirerek işletmelerin bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanımını tercih etmelerinin nedenlerini bilgi işlem süreçlerinde maliyetleri azaltmak, rekabetçi pozisyonlarını korumak ve geliştirmek, dağıtım yönetiminde rekabet avantajı sağlamak ve işletme misyonunu gerçekleştirme açısından kritik olan görev ve işlere odaklanabilmek olarak ele almıştır.

Ekonomik nedenler, bilgi teknolojilerini dış kaynaklardan tedarik etme tercihinde ön planda yer almasına rağmen, işletmelerin bu kararı vermeden önce değerlendirmeleri gereken diğer faktörler de bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, kurulan işbirliğinin başarısında oldukça önemli olan tedarikçi ve müşteri arasındaki ilişkinin yapısıdır. Bilgi teknolojilerinde tedarikçi ve müşteri arasındaki ilişki, kurulan işbirliğinin başarısında oldukça önemlidir. Yapılan işbirliğinin devamlılığının sağlanabilmesi için, yazılı anlaşmalarda müşterinin almak istediği hizmetler ve bu hizmetler karşılığında tedarikçi işletmeye ödenecek bedellerin açık bir şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir (Kern ve Willcocks, 2000: 344). Phillips (1992: 42) ve Eskow (1990: 114)'a göre de işletmeler,

bilgi teknolojilerinde dış kaynak kullanım kararını vermeden önce işletme içinde aşağıdaki sorulara cevap aramalıdır:

- Bilgi teknolojileri bölümünün yıllık ortalama personel devir oranı %10'dan fazla mı?
- Bilgi teknolojilerinde çalışan mevcut insan kaynağının bilgi birikimi ve iş deneyimi yeni proje ve süreçleri yürütebilecek düzeyde mi?
- İşletme, konusunda uzman, bilgi teknolojileri ile ilgili tüm teknik eğitimleri almış insan kaynağını bulma ve istihdam etmede sıkıntı yaşıyor mu?
- Teknoloji destek maliyetleri, işletmenin gelir ve maliyetlerinden daha hızlı bir yükseliş eğilimi gösteriyor mu?
- Üst yönetim, işletmenin bilgi sistemleri stratejisini ayrıntılarıyla biliyor mu?

1.4. Dış Kaynak Kullanım Süreci

İşletmelerin, dış kaynak kullanımında başarılı olabilmeleri için ilk olarak yönetime yönelik amaç ve hedeflerini belirlemeleri gerekmektedir. Hizmeti sağlayacak olan tedarikçi firmaya beklentileri detaylı bir şekilde sunmak, dış kaynaklardan verimli bir şekilde yararlanabilmenin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Hem hizmet alan hem de hizmeti sunan işletmelerin ortak yapacakları bir çalışma ile organizasyonun mevcut durumundan dış kaynak kullanımına geçiş süreci planlanmalıdır (Ecerkale ve Kovancı, 2005: 72). İşletmeler, dış kaynak kullanma kararını almaya finans, pazarlama ve üretimi de kapsayan birkaç farklı işletme fonksiyonu aracılığıyla başlamalıdır. İşletmelerin dış kaynak kullanım kararı almalarında ön plana çıkan faktörler; yöntemin işletmenin rekabet gücü üzerindeki etkileri, tedarik edilecek olan hizmetlerin belirlenmesi, tedarikçilerin belirlenmesi, gerektiğinde işletmenin aynı hizmeti kendi bünyesinde sağlayabilmesi, tedarikçi işletmelerin güvenilirliği, tedarikçi işletmelerin hizmet kalitesi, tedarikçi işletme ile gereken koordinasyonun sağlanması ve performans değerlendirme yapılması ve tedarikçi işletme tarafından önerilen şartlarda esneklik sağlanmasıdır (Kayabaşı, 2010: 200-201).

1.4.1. İşletme İçi Analiz ve Değerlendirme

İşletmeler, stratejik amaçlarına ulaşabilmek için dış kaynak kullanım stratejilerini bütün yönleriyle analiz ederek detaylı bir plan hazırlamalıdır. Roberts (2001: 244-247), dış kaynak kullanım yönteminin analiz, değerlendirme ve planlama aşamasını altı basamaklı bir süreç olarak ele almış ve tüm işletmelere uygulanabilecek şekilde tanımlamıştır. Bu basamaklar şunlardır:

1. Sürecin birinci basamağında, dış kaynak kullanım stratejileri ve dış kaynak kullanımı ile ulaşılmak istenen hedefler açık ve ölçülebilir bir şekilde belirtilmeli, tedarikçi ile kurulacak ilişkinin boyutu, iletişim süreci ve süreci yürütecek olan insan kaynağı belirlenmelidir. Tedarikçi ile kurulacak olan ilişki, hizmet alan işletmenin tercihi ve tedarik edilecek olan hizmetin stratejik değerine göre mesafeli ilişki veya stratejik ortaklık şeklinde gerçekleşebilir. Başarılı bir tedarikçi – hizmet alan işletme ilişkisi öncelikle, her iki işletmenin de misyon ve stratejik hedeflerinin birbirlerini karşılayabiliyor olmasına bağlıdır.

2. İşletme içi analiz ve değerlendirme sürecinin ikinci aşaması, dışarıdan tedarik edilecek olan fonksiyon ve hizmetler ile bu hizmetlere ilişkin kalite iyileştirme, verimlilik ve etkinlik performans ölçütlerini belirlemektir. Özellikle tedarikçiler ile kurulacak olan uzun vadeli ve stratejik ilişkilerde, performans değerlendirmeleri nicel ve/veya nitel olarak “Yetersiz” düzeyinden başlayarak “Çok İyi” düzeyine kadar olan bir aralıkta yapılmalıdır (Jennings, 1997: 90).

3. Dış kaynaklardan sağlanacak olan hizmetlerin belirlenmesini takiben üçüncü aşama olarak, belirlenen hizmetleri tedarik edebilecek, konusunda uzman, teknik ve yönetsel becerilere sahip olan tedarikçi firmalar arasında işletmenin beklentilerini en iyi şekilde karşılayabilecek firma veya firmaların seçilmesi gerekmektedir. Tedarikçi seçim sürecinde, referans olarak ilgili firmanın geçmiş deneyimleri ve uzmanlık alanıyla ilgili kayıtlı belgeler kullanılmaktadır. İyi bir tedarikçi seçimi dış kaynak kullanım yönteminin olası risk ve sakıncalarını minimize etmekte ve yöntemin etkinliğini artırmaktadır (Woodard, 2000: 3).

4. Tedarikçi seçiminin ardından dördüncü aşama olarak sözleşme detayları müzakere edilmelidir. Sözleşme, gelecekte oluşabilecek olası sorunlar ve beklenmeyen durumlara karşı her iki işletmenin de menfaatlerini koruyacak şekilde, esnek, net ve yazılı olarak hazırlanmalıdır. Sözleşme, yazılı kuralların ihlali durumunda tarafların birbirlerine karşı yasal yükümlülüklerini de içermeli, varsa müşterinin tek bir tedarikçiyle çalışma talebi, ya da tedarikçinin müşterinin aynı hizmeti kendisinden başka bir işletmeden almaması isteği gibi durumlar değerlendirilerek sözleşmeye dâhil edilmelidir. Detaylı bir

sözleşme, tedarikçi ve müşteri işletme arasındaki dış kaynak kullanım ilişkisinin yol haritası olarak görülmelidir.

5. Sürecin beşinci aşamasında, seçilmiş olan tedarikçiye transfer edilecek olan fonksiyon veya hizmetlerin geçiş planının hazırlanması gerekmektedir. Geçiş sürecini planlamak ve yürütmek için, içinde mutlaka dış kaynak kullanılacak olan hizmetlerden doğrudan veya dolaylı olarak sorumlu olan çalışanların yer aldığı bir proje grubu oluşturulması, yeni yönteme karşı çalışanlardan gelebilecek olan dirençlerin minimize edilmesinde ve yöntemden maksimum başarı sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Geçiş süreci tamamlanıp belirlenen fonksiyonlar için dış kaynak kullanımı uygulanmaya başladığında sözleşme tüm koşullarıyla birlikte devreye alınmalı ve tedarikçi işletmenin performansı düzenli olarak izlenmelidir.

6. Sürecin altıncı ve son aşamasında ise, tedarikçi işletmenin vereceği servis ve hizmetler sistemselsel olarak tanımlanmakta ve gerçekleşen hizmetler ölçmeye tabi tutulmaktadır. Ölçümler sonucunda, mevcut tedarikçi işletmenin kendisinden beklenen hizmet kalite ve performansını sağlayıp sağlamadığına ve buna bağlı olarak aynı tedarikçi ile belirlenen sözleşme süresinin sonunda sözleşmenin yenilenip yenilenmeyeceğine karar verilmektedir. Yapılmış olan sözleşmenin, tedarikçinin performansına dair detayları da içermesi gerekmektedir. Ölçme ve değerlendirme aşamasının tamamlanmasının ardından ortaya çıkan sonuçlar dış kaynak kullanım süreci ile ilgili tüm çalışanlarla paylaşılarak, işletmenin dış kaynak kullanım nedenlerini sistemselsel olarak kavramaları sağlanmalıdır (Allen ve Chandrashekar, 2000: 30-31).

London School of Economics'den Cullen ve diğ. (2006: 5-18) ise yapmış oldukları çalışmada süreci daha kapsamlı ele alarak dokuz yapı taşından oluşan döngüsel bir model ortaya çıkarmışlardır. Modelin yapı taşları sırasıyla araştırma, hedef, strateji oluşturma, tasarım, seçim, müzakere, geçiş planı, yönetim ve yenilenmedir. Modelin birinci yapı taşı olan araştırma aşamasında, dış kaynak kullanım yöntemi ile ilgili beklentiler ve hedeflenen çıktılar tanımlanmaktadır. Dışarıdan tedarik edilmesi düşünülen hizmetler için pazar araştırması yapılmalı ve potansiyel tedarikçiler hakkında bilgi toplanmalıdır. Ayrıca benzer hizmetler için dış kaynak kullanım yöntemini tercih eden diğer işletmelerle ilgili istihbarat elde etmek de, araştırma aşamasında önemli bir veri kaynağının oluşmasını sağlamaktadır.

Modelin ikinci aşamasında işletmelerin hedeflerini tanımlamaları gerekmektedir. İşletme nasıl bir dış kaynak kullanım süreci hedeflediğini ve dışarıdan tedarik edilmeye uygun olan işletme fonksiyonlarını nesnel ölçütler vasıtasıyla belirleyerek; servis,

maliyet, varlıklar, paydaşlar, mevcut sözleşmeler ve yönetim fonksiyonlarını içeren yedi bileşenli bir temel ve gelecek durum profili ortaya çıkarmalıdır. Modelin üçüncü yapı taşı olan strateji oluşturma aşamasında ise öncelikle dış kaynak kullanımı ile ilgili temel kurallar saptanmalı ve dış kaynak kullanım süreci baştan sona detaylandırılmalıdır. Aşama ile ilgili iletişim stratejileri belirlenerek, yapılacak olan ticari alışverişin kural ve esasları oluşturulmalıdır. Bu aşamada aynı zamanda fizibilite çalışmaları, risk analizleri ve yöntemden elde edilecek olan kazanımlar da değerlendirilmektedir.

Modelin dördüncü yapı taşı olan tasarım aşamasında, ticari işlemler ve yönetime dair tüm işletimsel faaliyetlerin taslak planı oluşturulmakta ve servis, finans, ticari ilişkiler ve stratejiden oluşan dört bileşenli dengeli skor ölçümleri geliştirilmektedir. Tedarikçi işletmeden sağlanacak hizmetler için hizmet seviyesi taahhüt anlaşması, kapsam, ölçme değerlendirme, periyodik bakım, raporlama, denetim ve kontrol gibi konuları içerecek şekilde hazırlanmalıdır. Tedarik edilen hizmetlere ait sabit, değişken ve ilave maliyetler göz önüne alınarak hizmet ücretleri ve ödemelerin nasıl yapılacağı konuları planlanmalı, tüm bu tasarım ve hazırlık planlarının ardından sözleşme taslağı oluşturulmalıdır. Tasarım aşamasında ayrıca, dış kaynak kullanacak olan işletmenin bu yeni yapılanmadan dolaylı olarak etkilenecek olan fonksiyonları da göz önünde bulundurularak, tedarikçi işletme ile kurulacak olan ticari ilişkinin yapısı, kişilere tayin edilecek olan rol, görev ve yetkilendirmeler de tanımlanmaktadır.

Seçim aşaması, ihale sürecinin yürütüldüğü ve sonucunda uygun tedarikçi seçiminin yapıldığı modelin beşinci yapı taşı olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada ihale süreci öncelikle detaylı olarak planlanmalı, derin ve kapsamlı bir değerlendirme yapılabilmesi için bir ekip oluşturulmalıdır. İhale sürecinin her aşaması için aday tedarikçi ölçüm stratejileri ve değerlendirme kriterleri belirlenmeli ve ihaleye katılacak her bir tedarikçi firmadan detaylı teklif önerileri talep edilmelidir. Gelen teklif önerileri içerisinden ilk olarak, şartları en iyi karşılayan işletmeler seçilmekte, bu işletmeler mülakat ve yerinde ziyaret gibi interaktif teknikler ile değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu değerlendirmeler sonucunda aday işletmeler için; işletme yapısı, fiyat, sunulan çözümler, sözleşme şartları ve müşteri referanslarından oluşan beş bileşenli durum tespiti yapılmaktadır.

Modelin altıncı yapı taşı olan müzakere sürecinde öncelikle pazarlık ve müzakere stratejileri belirlenmekte ve müzakereye tabi tutulacak olan konular önem sıralarına göre önceliklendirilmektedir. Dış kaynak kullanımı için kendisine her yönden şartlarını en iyi karşılayacak olan tedarikçi arayışında olan işletmenin, müzakere sürecini etkin bir şekilde

yönetmesi ve yürütmesi gerekmektedir. Müzakere sürecinin sonunda aday tedarikçiler arasından işletme beklentilerini en iyi karşılayan firma seçilmekte ve daha önce taslağı oluşturulmuş olan sözleşme karşılıklı olarak imzalanarak işbirliği kurulmaktadır.

Kurulan işbirliğinin ardından modelin yedinci aşaması olarak geçiş planı süreci başlatılmalı ve daha önceki aşamalarda hazırlanmış olan tüm planlar sonuçlandırılarak yürürlüğe alınmalıdır. Geçiş süreci, işletmeler için önemli bir proje olarak görülmeli ve bu proje için gereken kaynaklar tahsis edilmelidir. Dış kaynak kullanım yönteminden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenecek olan işletme çalışanlarından gelebilecek olası tepki ve direnişler önceden öngörülerek, gerekli görev atamaları, tayinler ve yer değiştirmeler gerçekleştirilmelidir. Geçiş sürecinde tedarikçi işletme ile müşteri işletme arasındaki bilgi ve kaynak paylaşımı önceden belirlenmiş olan sınırlar doğrultusunda yapılmalı, taraflar sözleşme şartlarına bağlı kalmalıdır. Sağlıklı bir işbirliği için iş akışları, iletişim kanalları ve karar yöntemleri ile ilgili pilot çalışmaların yapılarak sonuçların analiz edilmesi gerekmektedir.

Modelin sekizinci yapı taşı olan yönetim aşamasında, seçilen tedarikçi işletme ile planlanmış olan işbirliği resmi olarak başlatılmaktadır. İşbirliği devam ettiği sürece işletme içerisinde, raporlama ve analiz, düzenli iletişim, periyodik toplantılar, düzenli dokümantasyon ve kayıt, muhtemel riskler ve risklere bağlı yükümlülükler, sorun ve anlaşmazlıklar, sürekli iyileştirme ve geliştirme, tedarikçi değerlendirme ve denetleme süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, performans ölçümlerinin yapılması ve çıktıların düzenli olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Modelin dokuzuncu ve son aşaması olan yenilenme sürecinde ise, yeni nesil teknikler sürekli olarak takip edilmeli, işbirliğine yönelik tüm çıktılar ve vakalar analiz edilerek gerekli durumlarda gelişmelere uygun düzenlemeler yapılmalıdır. Sektör, teknoloji, fiyat ve performans fonksiyonlarındaki güncel eğilimler yakından takip edilerek, bu eğilimler doğrultusunda yenileme ve yenilenme stratejileri oluşturulmalıdır.

1.4.2. Tedarikçi Seçimi

Tedarikçi seçimi, dış kaynak kullanım sürecinde önemli kararlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Tedarikçinin seçimi aynı zamanda tedarik edilecek olan ürün/hizmetin seçimini de doğrudan etkilemektedir. İşletmeler için, tedarikçi seçim kararında, ürün/hizmetin zamanında ve minimum maliyet ile tedarik edilmesi öncelikli karar bileşeni olarak ortaya çıkmaktadır. Tedarikçi seçimi süreci ve sürecin yönetilmesi, işletmelerin stratejik yönetim bakış açılarına göre işletmeden işletmeye değişmektedir.

Örneğin, bazı işletmeler için tedarikçi seçimi sadece Satınalma Departmanı'nın bir fonksiyonu olarak görülmekteyken, bazı işletmeler içinse stratejik yönetim felsefesinin bir parçası olarak değerlendirilmekte ve pazarlama, stratejik planlama ve üretim birimleri ile birlikte üst yönetimin de içinde yer aldığı kapsamlı bir proje olarak görülmektedir (Aissaoui vd., 2007: 3516-3517).

De Boer ve diğ. 'ne göre (2000: 75-77) tedarikçi seçimi; problemin tanımı, karar ölçütlerinin tanımlanması ve kombinasyonu, potansiyel tedarikçilerin ön seçimi ve son seçimden oluşan bir süreçtir. İşletmelerin dış kaynak kullanım yöntemini tercih etmeleri değişik nedenlere bağlıdır. Bu sebeple işletmeler, dış kaynak kullanım ve satın alma koşullarına bağlı olarak hangi tedarikçi veya tedarikçilerle işbirliği kuracaklarına karar vermektedirler. Seçilecek olan tedarikçiler, işletmenin geleceğinde önemli ve etkili roller oynayacak olan ortaklar olarak görülmektedir. Doğru bir tedarikçi seçim süreci, tedarikçinin seçilmesinin sağlayacağı katkıların belirlenmesi ile başlamalıdır.

Doğru tedarikçiyi seçmek; öncelikle kalite, maliyet ve teslimat performansı ölçütlerinden oluşan bir karar problemidir (Verma ve Pulman, 1998: 4). Tedarikçilerin değerlendirilmesi ve seçilmesinde kullanılan ölçütler için yapılan en kapsamlı ve yaygın olarak kullanılan çalışmalardan birisi Dickson (1996: 28-41) tarafından yapılmış olan çalışmadır. Dickson, bu çalışmasında tedarikçi seçiminde kullanılacak 23 adet ölçüt belirlemiş ve ölçütleri ortalama puanlarına göre değerlendirmiştir. Tablo 1.2'de Dickson ölçütleri, her ölçütün ortalama puanı ve değerlendirme verileri yer almaktadır.

Tablo 1.2 Dickson Tedarikçi Seçim Ölçütleri

Sıralama	Ölçüt	Ortalama Puan	Değerlendirme
1	Kalite	3,508	Çok önemli
2	Teslimat	3,147	Çok önemli
3	Geçmiş performans	2,998	Çok önemli
4	Garanti politikası	2,849	Çok önemli
5	Üretim tesisleri ve kapasite	2,775	Oldukça önemli
6	Fiyat	2,758	Oldukça önemli
7	Teknik yeterlilik	2,545	Oldukça önemli
8	Finansal durum	2,514	Oldukça önemli
9	Yöntem uyumu	2,488	Oldukça önemli
10	İletişim sistemi	2,426	Oldukça önemli
11	Endüstrideki yeri ve ünü	2,412	Oldukça önemli
12	İş isteği	2,256	Oldukça önemli
13	Yönetim ve organizasyon	2,216	Oldukça önemli
14	İş kontrolü	2,211	Oldukça önemli

15	Tamir hizmetleri	2,187	Orta önemli
16	Tutum	2,120	Orta önemli
17	İşletme etkisi	2,054	Orta önemli
18	Paketleme yeteneği	2,009	Orta önemli
19	İşçi sağlığı iş güvenliği kayıtları	2,003	Orta önemli
20	Coğrafi yerleşim	1,872	Orta önemli
21	Geçmiş dönem iş hacimleri	1,597	Orta önemli
22	Hizmet/Ürün için eğitim olanakları	1,537	Orta önemli
23	Karşılıklı düzenlemeler	0,610	Az önemli

Kaynak: Dickson, G.W. (1996). "An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions", *The Journal of Supply Chain Management Supplier Performance*, Vol. 2 No. 1, 28-41.

Tedarikçiler hakkında daha derinlemesine araştırma yapılmaya karar verilmesi durumunda; tedarikçi yönetim yeteneği, genel insan kaynağı yeteneği, maliyet yapısı, toplam kalite performansı, sistemleri ve felsefesi, tedarikçinin tasarım yeteneğini içeren süreç ve teknolojik yetenek, çevresel düzenlemelere uyum, finansal yetenek ve istikrar, tedarikçi teslimat performansını içeren üretim programlama ve kontrol sistemleri, bilgi teknolojilerini kullanma yeteneği, tedarikçi satın alma stratejileri, politika ve teknikleri ve uzun dönemli ilişki potansiyeli gibi ölçütlerin de seçim sürecinde dikkate alınması gerekmektedir. Tedarikçi seçimindeki ölçütler ve ölçüt kombinasyonları, stok yönetimi, üretim planlama ve ürün kalitesi gibi pek çok faaliyeti etkilemekte ve bu sebeple de karar sürecinde işletmenin birçok farklı bölümünden oluşan bir proje grubunun oluşturulması, doğru karar almada büyük önem taşımaktadır (Kağnıcıoğlu, 2007: 89-90).

Günümüz pazar koşullarında çok sayıda tedarikçi ile çalışmak giderek zorlaştığı için işletmeler az sayıda tedarikçi ile çalışmayı tercih etmektedirler. Potansiyel tedarikçiler arasından bir ön seçim yapılması, işletmeye verim sağlayamayacak olan tedarikçilerin elenerek seçimin az sayıda aday tedarikçi arasından yapılmasına imkân vermektedir (Kağnıcıoğlu, 2007: 91-92). Tedarikçi ön seçimlerinin yapılmasında değişik yöntemler kullanılmaktadır. Tedarikçilerin elenmesi yönteminde işletme, belirlediği her ölçüt için tedarikçilerden minimum bir değer talep etmekte ve bu değerlerden en az biri işletmenin istemiş olduğu minimum ölçüt değerinin altında ise tedarikçi elenmektedir (Crow ve diğ., 1980: 34). Tedarikçi seçimi için kullanılacak olan bir diğer yöntem ise kümeleme analizidir. Kümeleme analizinde tedarikçiler bir grup sayısal nitelik skoruna göre sınıflandırılarak sınıflar arası karşılaştırmalar yapılmaktadır (Holt, 1998: 153).

Tedarikçi seçim sürecine yönelik birçok değişik model bulunmakta ve bu modeller tek ya da daha fazla tedarikçi seçimi, tek ya da daha fazla hizmet/ürün tedariki,

tek ya da daha fazla ölçütün değerlendirmeye alınması, tek ya da daha fazla dönemi kapsamı gibi çeşitli ölçütlere göre sınıflandırılmaktadır (Aissaoui vd., 2007: 3521). Tedarikçi seçimi için geliştirilen modeller genel olarak doğrusal ağırlıklandırma modelleri, toplam maliyet modelleri, matematiksel programlama modelleri ve istatistiksel modeller olmak üzere dört ana başlık altında toplanmaktadır. Uygulaması ve kurgulaması oldukça kolay olan doğrusal ağırlıklandırma modelinde, her ölçüte bir ağırlık verilerek her bir ölçüt için tedarikçinin performansı bu ağırlık değeri ile çarpılmakta ve çarpımların toplamı tedarikçinin toplam performansını göstermektedir (Kağnıcıoğlu, 2007: 120-121).

Toplam maliyet yöntemi, herhangi bir hizmet ya da ürünü bir tedarikçiden satın alırken oluşan gerçek maliyetin anlaşılmasını hedeflemektedir. İşletmenin, hizmet/ürün satın alma esnasında, öncesinde ve sonrasında fiyat dışında sipariş maliyeti, tedarikçinin değerlendirilmesi ve araştırılması, ulaşım, hizmeti/ürünü reddetme gibi önemli maliyet kalemlerini belirlemesi gerekmektedir. Toplam maliyet yöntemi, bu geniş kapsamlı yapısı dolayısıyla diğer yöntemlerden daha ayrıntılı ve üstün görülmektedir. İşlem maliyetlerinin tedarikçiden tedarikçiye değişiyor olması yöntem için önemli bir karar faktörüdür (Degraeve ve Roodhofs, 1999: 5-8).

Matematiksel programlama modelleri ise tedarikçi seçim problemlerinde tek amaçlı programlama ve çok amaçlı programlama olarak iki farklı şekilde uygulanmaktadır. Tek amaçlı modellerde sadece tek ölçüt amaç fonksiyonu olarak ele alınmakta, kalite ve tedarik süresi gibi diğer ölçütler ise modelin kısıtlarını oluşturmaktadır. Tedarikçi seçiminde birden fazla ölçütün bir arada değerlendirilmesi gerektiği durumlarda, çok amaçlı modelleme yapılmaktadır. Matematiksel programlama modelleri, problemdeki kısıtları modellediği için diğer yaklaşımlarla kıyaslandığında çok sayıda kısıt ile çalışma imkanı sağlamaktadır (Aissaoui vd., 2007: 3522).

Temel bileşenler analizi, tedarikçi seçiminde kullanılan istatistiksel modellerden biridir. Analizde boyut küçültmek ve değişkenler arası bağımlılık yapısını yok ederek onları bağımsız hale getirmek amaçlanmaktadır. Tedarikçi seçiminde bu yöntemin kullanılabilmesi için her bir girdi ve çıktıya yeni ölçümler tanımlanması ve bu ölçüler için temel bileşenlerin belirlenmesi gerekmektedir. Temel bileşenler ağırlıklandırılarak tek bir ölçüm değeri elde edilmekte ve puanlama sonuçlarına göre tedarikçiler performanslarına göre sıralanmaktadır. Sıralamada en yüksek puanı alan tedarikçi en iyi performanslı tedarikçi olarak seçilmektedir (Petroni ve Braglia, 2000: 64). Tedarikçi nitelikleri ile ilgili çıktı-girdi oranı olarak ürün fiyatı/teknik yeterlilik, ürün fiyatı/yönetim yeterlilik oranı ve ulaştırma kalitesi/teknik yeterlilik oranları kullanılmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2007: 189).

1.4.3. Uygulama ve Kontrol

Dış kaynak kullanım yönteminin uygulama aşamasında hizmetlerin düzeyi, hizmetlerin yönetimi, ödemeler, fiyat değişiklikleri, kontrat yönetimi, güvenlik, insan kaynakları, performans ölçümleri ve raporlama işlemleri yürütülmektedir (Yıldız, 2011: 1). Dış kaynaklardan yararlanmanın doğru bir şekilde yönetilebilmesi için başlangıç ve uygulama aşamasında sürecin doğru bir şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir. Başarılı bir dış kaynak kullanım uygulaması; işletmenin amaç ve hedeflerinin iyi anlaşılması, stratejik vizyon ve plan, doğru tedarikçi/tedarikçilerin seçilmesi, devam eden ilişkilerin yönetimi, iyi hazırlanmış bir sözleşme, süreçte etkilenen birey ve gruplar ile açık iletişim ve yönetim desteği gibi faktörlere bağlıdır (Ünal, 2006).

Dış kaynak kullanım uygulamasına dâhil olan işletmelerin başarıları, öncelikle etkin bir ilişki ve iletişim ağının kurulmasına ve bu zincirin aksamadan sürdürülmesine bağlıdır. Dış kaynak kullanım uygulamalarında iletişimin temel fonksiyonu ise belirsizliklerin azaltılmasıdır. İşletmeler arasında kurulan iletişimin etkinliği, planların uygulanması, sözleşmenin devam etmesi ve fonksiyonların belirlenen amaç doğrultusunda gerçekleşmesini sağlamaktadır. Ayrıca, amaçlanan performans hedeflerinden sapma olmaması için işletmenin, sözleşme şartları dâhilinde tedarikçi işletmeyi kontrol etmek ve yönetmek için etkili performans kontrol mekanizması kurması gerekmektedir (İstanbul Ticaret Odası, 2004: 37-39).

Dış kaynak uygulamasının başlamasıyla birlikte işletme, daha küçük ama daha hızlı ve atak bir yapıya sahip olmaktadır. Yeni yapılanmanın bir gereği olarak da tedarikçilere devrettiği faaliyetleri kontrol altında tutabilmek ve tedarikçi işletme ile iyi bir iletişim kurmak için yeni bir ağ sistemi oluşturmalı ve hem işletme içinde hem de tedarikçi işletmede dış kaynak kullanım uygulamasına dair tüm görev tanımları ile bilgi yönetimi, süreç yönetimi ve problem çözüm süreçleri açık ve net bir şekilde tanımlanmalıdır (The KPI Institute, 2014). Raporlama fonksiyonu; geçiş aşamasında belirlenmiş olan rapor içerikleri, raporlama detayları ve raporlama periyoduna uygun şekilde başlatılmalı ve sürdürülmelidir. Raporlama periyodu hizmetin/ürünün durumuna göre haftalık ve aylık olarak planlanmaktadır. Ayrıca, tedarikçi işletme ile dört aylık dönemlerde veya yılda en az iki defa olacak şekilde gözden geçirme toplantıları düzenlenmeli ve toplantılarda kurulan işbirliğine yönelik strateji ve planlar yeniden incelenerek, mevcut ve gelecek dönemler için dış kaynak kullanım bütçe analizleri yapılmalıdır. Tedarikçi işletmeyle yapılacak olan gözden geçirme toplantılarına veri

sağlamak amacıyla, işletme içinde dış kaynak kullanım yöntemi ile ilgili oluşturulan çalışma ve analiz raporları belirli aralıklarla üst yönetimle paylaşılmalıdır (Efficiency Unit, 2008: 46-47).

Dış kaynak kullanan işletmenin, tedarikçi firmanın vermiş olduğu hizmetten memnun olmaması durumunda tarafların bir araya gelerek problemi ortak yollarla çözmeye çalışmaları gerekmektedir. Her iki işletme de hizmetin beklenen düzeye ulaşmasını sağlamak için birlikte hareket etmeli, problemin herhangi bir yanlış anlaşılma ve/veya sözleşme şartlarının ötesindeki beklentilerden kaynaklanıp kaynaklanmadığı saptamalıdır (Efficiency Unit, 2008: 47). Bu aşamada ayrıca, işletmenin tercihinine göre dış kaynak kullanım yönteminin uygulama ve kontrol aşamasına danışmanlık hizmeti veren firmalardan da faydalanılmaktadır. Bu noktada, danışmanlık firmalarının, dış kaynak kullanan işletmelere entegrasyon sürecini dışarıdan tedarik ettikleri söylenebilir (Brown ve Wilson, 2005: 36).

Dış kaynak kullanım sürecinde, işletmenin tedarikçi firmayı kontrol etmek ve yönetmek için etkili bir kontrol mekanizması kurması gerekmektedir. Kontrol fonksiyonu, işletme hedeflerine ulaşmak kadar önemli görülmekte ve başarılı bir dış kaynak kullanım stratejisinin temelini oluşturmaktadır. Dış kaynak kullanımıyla ilgili yapılmış olan çalışmalarda, kontrol eksikliğinin yöntemin başarısını olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır (Kotabe vd., 2008: 42). Bu nedenle, olası problemlerin önceden çözülebilmesi, işbirliğinin başarısı ve devamlılığı için işletmenin kontrol fonksiyonunu sürdürülebilir bir şekilde yapılandırması ve yürütmesi gerekmektedir. Hizmet/ürün çıktıları ve süreçler resmi yollarla kontrol altında tutulurken, tedarikçi ile kurulan sosyal ilişkiler ve diğer soyut süreçler de informal yollardan izlenmeli ve değerlendirilmelidir (Chen vd., 2009: 1133).

Dış kaynak kullanımında işletme ilk olarak, tedarik ettiği ürün/hizmet çıktılarının, sözleşmede belirlenen şartlarda üretilip üretilmediğini, hizmeti kendisi yapmak yerine dış kaynağa transfer etmekle hedeflemiş olduğu kazanımların elde edilip edilemediğini ölçmektedir. Süreç kontrolünde ise denetim, prosedür kontrolü, iş analizleri, görev tanımları ve raporlama aşamaları tek tek incelenmektedir. Resmi kontrol süreçlerinden farklı olarak informal sosyal denetim ve kontrol süreci, tedarikçi işletme ile karşılıklı etkileşimlerin izlenerek, işletmelerin hangi değer ve inançlarının ortak olduğu, işletmeler arası sosyal etkileşim ve iletişimin boyutları ve işbirliğine olumlu ya da olumsuz yansımalarının ölçüldüğü bir kontrol aşamasıdır (Kang vd., 2014: 178). Dış kaynak kullanımının uygulama ve kontrol aşamasına yönelik olarak son yıllarda yapılmış olan

akademik araştırmalarda sosyal denetim ve kontrol sürecinin, dışarıdan hizmet/ürün tedarik eden işletmeler tarafından sıklıkla tercih edilen ve geliştirilmeye açık olan bir yöntem haline geldiği görölmektedir (Rooney ve Cuganesan, 2013: 508-509).

1.5. Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerine odaklanarak, temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerde tedarikçi işletmelerden yararlanmalarını ifade eden bir yönetim stratejisidir. Dış kaynak kullanım uygulamalarında öne çıkan ana neden ise maliyetleri azaltma isteğidir. Bu bağlamda başarılı bir dış kaynak kullanım yönteminin işletmeler açısından en önemli avantajı, işletmenin ekonomik süreçlerine yönelik olması ve maliyetleri azaltarak işletmenin rekabet üstünlüğünü arttırmasıdır (Espino-Rodriguez ve Robaina, 2005: 689-691). İşletmeler, dış kaynak kullanımı ile birlikte gereksiz maliyetleri büyük sermaye getirisine dönüştürerek esneklik ve müşteri ihtiyaçlarına daha düşük maliyetlerle cevap verme yeteneği kazanmaktadır. Konusunda uzman tedarikçi işletmeler, hizmet verdikleri faaliyetleri daha az sayıda insan kaynağı ile daha hızlı ve kaliteli olarak yapmakta ve böylece sadece maliyetten değil işgücünden de tasarruf etmektedir (Lacity vd., 1996: 13).

Pazarın değişen rekabet koşullarında işletmelerin başarıları yalnızca ekonomik değerlerle değil, hizmet kalitesi ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme gibi oranlarla da ölçölmektedir. Dış kaynak kullanım stratejisi ile işletmeler, kendi faaliyet alanlarına daha çok yoğunlaşarak ürün ve hizmet kalitelerinde sürekli gelişim ve iyileşme sağlamaktadır (Cant ve Jeynes, 1998: 196). Dış kaynak kullanımı aynı zamanda, işletme içindeki bürokrasiyi azaltarak yaratıcılık ve esnekliği arttırmaktadır. Yeni teknolojilerin dışarıdan tedarik edilmesiyle birlikte işletmeler, hem tasarım için harcanan zamandan tasarruf etmekte, hem teknolojik gelişmelere dayalı riskleri dış kaynaklarla paylaşmakta, hem de kendi yaratıcılık gücüyle üretmeleri mümkün olmayan yeni ürünler, yeni fikirler ve kalite geliştirme olanaklarına sahip olmaktadır. Daha önceden işletme içinde yürütölen faaliyetlerin dış kaynaklara devredilmesiyle birlikte bu faaliyetlerin üretimi ve organizasyonu için harcanan zamandan da tasarruf edilmekte ve böylece diğer işletme faaliyetlerinde ve yönetimde esneklik sağlanmaktadır (Okumuş ve İsfendiyaroğlu, 2002: 233-234).

Dış kaynak kullanımı, işletmelere sahip oldukları sınırlı insan kaynağı ve diğer maddi kaynakları doğru bir şekilde kullanabilme olanağı vermektedir. Büyüme vizyonuna sahip olan işletmelerde, yeni ve karmaşık teknolojilere yoğunlaşılarak,

modernizasyon ve kapasite artırma projelerine öncelik verilirken, standart üretim hatları dış kaynaklara transfer edilmektedir. Ayrıca işletmeler büyürken insan kaynağı da artmakta ve artan insan kaynağının eğitimleri için zaman ve para gerekmektedir. Bu durumda insan kaynağı ihtiyacının karşılanması ve eğitimlerin dış kaynaklardan tedarik edilmesi kaynak ve zaman tasarrufu sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2011: 325). Dış kaynak kullanımına yönelen bu tip işletmelerde ortaklık ve şebeke organizasyon ilişkileri gelişmekte ve işletmeler gerçekte büyürken yapısal olarak küçülerek daha esnek ve daha çabuk hareket edebilir hale gelmektedir (Koçel, 2011: 385).

İşletmeler açısından dış kaynak kullanımının bir başka avantajı sorumluluk ve risklerin azaltılmasıdır. Teknolojide hızlı değişimlerin yaşandığı dönemlerde işletmeler, yeni teknolojileri ve yeni teknoloji ürünlerini veya karmaşık sistemlerin fazla miktardaki parça ve bileşenlerini dış kaynaklardan tedarik ederek belirsizlik ve riski azaltmaktadır. Dış kaynak kullanım stratejisi özellikle küçük işletmelerde, teknolojik iç kaynakları güçlendirmekte, böylece müşteri isteklerine hızlı cevap verebilme, inovatif yetenek ve faaliyetleri geliştirmede de büyük avantajlar sağlamaktadır (Quinn ve Hilmer, 1994: 48). Özetle dış kaynak kullanım yöntemi işletmelere temel olarak; yapısal küçülme, hızlı büyüme, küreselleşme, rekabet üstünlüğü ve yeniden yapılanma gibi avantajlar kazandırmaktadır (Greer vd., 1999: 85-86).

Dış kaynak kullanım yönteminin yukarıda açıklanan avantajlarının yanında bir takım dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlardan biri olan yanlış ve yetersiz dış kaynak hizmeti sağlayan tedarikçi firmanın seçilmesi, işletme verimliliği açısından karşılaşılabilecek en ciddi sorundur (Grupe, 1997: 9). Dış kaynak hizmeti sağlayan bazı tedarikçi işletmelerin, bu alanda gerekli olan bilgi ve beceriye sahip olmamaları durumunda, yanlış ve yetersiz tedarikçi seçimi işletmeler açısından, hizmet/ürünlerin zamanında teslim edilmemesi ve bu hizmet/ürün kalitesinde bozulmaların olması gibi riskler taşımaktadır. Bu riskler ise işletmeyi önemli, maddi, manevi ve uzun dönemli zararlara uğratabilmektedir (Allen ve Chandrashekar, 2000: 29).

İşletmelerin dış kaynak kullanım yöntemini, her zaman hazır bir çözüm olarak düşünmeleri de bir başka dezavantaj olarak görülmektedir. İşletme, dış kaynak kullanımına karar vermeden önce bu faaliyetlerin kendisi için ne kadar önemli olduğunu analiz etmelidir. Örneğin üst düzey yöneticilerin işe alım sürecinde potansiyel adayların bulunması dış kaynaklar vasıtasıyla yapılabilir ancak görüşme ve işe alım süreçlerinin işletmenin kendi içinde yürütülmesi gerekmektedir. Üst düzey yönetici istihdamı, ücret ve maaş ayarlama, performans dayalı teşvik edici ücret ödemeleri gibi işletme açısından

temel unsur sayılabilecek olan faaliyetlerin dış kaynaklara devredilmesi dezavantaj olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca her alanda dış kaynak yardımı almaya alışan işletmelerde zamanla bu durum hazır ve kolay bir çözüm olarak görülerek, işletmeyi belirli ölçüde tembelliğe itmektir (Greer vd., 1999: 94-95).

İşletmeler, bazı durumlarda dış kaynaklardan yararlanarak personel sayılarını azaltmaktadır. Ancak bu durum işletmenin, yönetim, üretim ve pazarlama gibi birçok alanda sahip olduğu uzmanlığını kaybetmesine yol açma riskini taşımaktadır. İşletmelerin bilgi ve beceri birikimi uzun yıllar sonunda kazanılan tecrübelerle dayalı olduğu için, dış kaynaklara devredilen alanlarda belirli bir süre sonra problemler oluşması durumunda, işletmenin tedarikçilere devretmiş olduğu ilgili fonksiyonda kontrolü ele alması ve gereken bilgi ve beceri desteğini vermesi güçleşmektedir (Cant ve Jeynes, 1998: 196). Çünkü dış kaynak kullanıldığı sürece ilgili alanlarda çalışan uzman insan kaynağı işletmeden ayrılmış veya bilgi ve becerilerini kullanmadığı için uzmanlıkları yetersiz duruma gelmiş olabilir. Bu nedenle de işletmeler dış kaynaklardan tedarik ettikleri faaliyetlerde tedarikçi işletmelere bağımlı hale gelmektedirler (Okumuş ve İsfendiyaroğlu, 2002: 240).

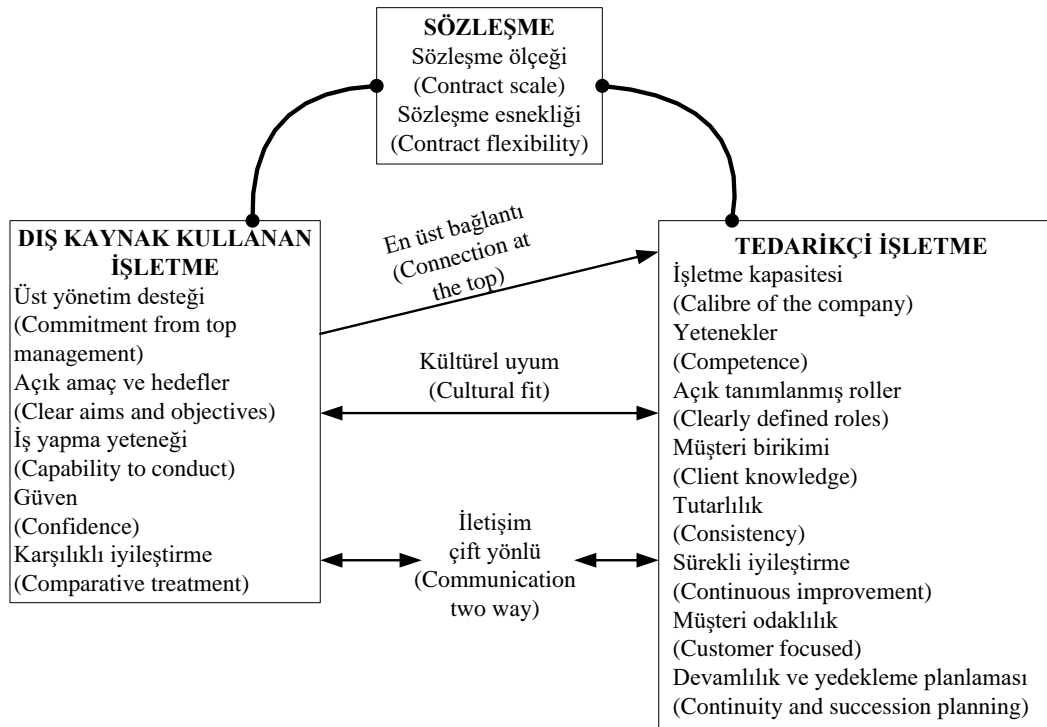
Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin uzun vadeli stratejilerinin, kurulan işbirliği gereği tedarikçi işletmeler tarafından öğrenilmesi de güvenlik açısından risklidir. Dış kaynaklardan yararlanmanın, üzerinde en çok durulan dezavantajı tedarikçi işletmelerin hizmet sundukları işletme ile ilgili sahip oldukları bilgi ve zaman içerisinde edinmiş oldukları tecrübe ile birlikte işletmenin rakibi olma ihtimalleridir (Earl, 1996: 30). Dış kaynak kullanımının bir başka dezavantajı ise işletmelerin dışarıdan tedarik etmiş oldukları bazı faaliyetler sebebiyle çalışanlarının bir kısmının pasif hale gelmesi ve dolayısıyla da işten çıkarılmalarıyla ilgilidir. Bu gibi durumlar, hem işletmeyi yetişmiş uzman insan kaynağından mahrum bırakmakta hem de diğer birimlerde çalışanların işletmeye bağlılıklarını ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyerek, dış kaynak kullanımını dolayısıyla işletmede meydana gelen değişime direnç göstermelerine neden olmaktadır (Allen ve Chandrashekar, 2000: 29).

1.6. Dış Kaynak Kullanımı Başarı Faktörleri

Bir yönetim stratejisi olan dış kaynak kullanım yönteminin işletmeler açısından ele alınan başarı faktörleri İstanbul Ticaret Odası (2004: 49) tarafından; işbirliğinin başarılı olabilmesi için gereken zamanın harcanması, karşılıklı saygı ve güven duygusunun yaratılması, karşılıklı kazançlara önem verilmesi, sözleşmenin titiz ve geniş

kapsamlı olarak yapılması, değişen pazar koşulları karşısında esneklik ve sorun çözme yeteneğine sahip olma, işbirliğine taraf olan tüm işletmelerin karşılıklı olarak birbirlerinin beklentilerine saygı duymaları, taraflar arasında kültürel uyumun sağlanması ve elde edilen başarıların karşılıklı olarak paylaşılması şeklinde sıralanmıştır. İç Denetim Merkezi (2005: 2) ise dış kaynak kullanım başarısını bu faktörlere benzer şekilde; istikrarla kritik hedeflere odaklanılması, tedarikçilerin sadece bir taşeron olarak değil iş ortağı olarak görülmesi, aktif kurumsal yönetim modellerinin uygulanması, işbirliğinin sadece bir anlaşmaya değil uzun süreli iş ilişkilerine dayandırılması ve kazanç paylaşımlarının desteklenmesi olarak tanımlamıştır.

Ishizaka ve Blakiston (2012: 1071-1080), farklı alanlarda dış kaynak kullanan işletmelerle yapmış oldukları sekiz yıllık araştırmalarının sonucunda uzun vadeli dış kaynak kullanım işbirlikleri için 18 adet başarı faktörü belirlemişlerdir. Tanımlanmış olan her bir faktörün İngilizcede baş harfleri "C" olduğu için faktörlere "Başarılı Dış Kaynak Kullanım Modelinin 18 C'si" adını vermişlerdir. Başarı faktörleri; hizmet/ürün satın alan işletme ile ilgili faktörler, tedarikçi işletme ile ilgili faktörler ve her iki tarafın etkileşimi ile ilgili olan faktörler olmak üzere üç grupta incelenmiştir. Şekil 1.1'de başarılı dış kaynak kullanım modelinin 18 C faktörü 3 grup altında gösterilmektedir.



Şekil 1.1 Başarılı Dış Kaynak Kullanım Modelinin 18 C Faktörü

Kaynak: Ishizaka, A. ve Blakiston, R. (2012). "The 18C's Model For A Successful Long-Term Outsourcing", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, 1071-1080.

Başarılı dış kaynak kullanım modelinin dış kaynak kullanan işletme ile ilgili faktörleri incelendiğinde; ilk sırayı işletmenin üst yönetiminin sürece başından itibaren dâhil edilmesinin aldığı görülmektedir. Üst yönetimin desteğini almış bir projede, gerekli kaynakların sağlanması ve dış kaynak kullanımının stratejik amaçlar ile aynı doğrultuda ilerlemesi çok daha kolay gerçekleşmektedir. Açık amaç ve hedefler faktörü ise, işletmenin amaçlarını, hedeflerini ve tedarikçi işletmeden işbirliğine dair beklentilerini açık ve belirgin bir şekilde tanımlamasıdır. Bir diğer başarı faktörü olan iş yapma yeteneği, işletmenin kendisine servis sağlayacak olan tedarikçi işletmeyi yönetebilecek ve denetleyebilecek seviyede bir örgüt yapısına sahip olmasıyla ilgilidir (Whipple ve Frankel, 2000: 22).

Dış kaynak kullanımında güven faktörü iki boyutlu olarak incelenmektedir. Birinci boyut, işletmenin kendisine servis sağlayan tedarikçinin sahip olduğu uzmanlık alanına, bilgi ve yeteneklerine ve kendi beklentileri için en uygun tedarikçi işletmeyi seçmiş olduğuna karşı duyduğu inanç ve güven duygusunu temsil etmektedir. Dış kaynak kullanan işletme ve tedarikçi işletme arasında karşılıklı kurulmuş olan bir güven ilişkisinde her iki taraf da birbirlerini iş ortağı olarak görmekte ve ilişkilerini bu güven zeminine oturtmaktadır. Diğer boyut ise; tarafların dış kaynak kullanım işbirliğine ilişkin yasal hakları, yükümlülükleri ve sözleşme şartlarının ihlali durumunda başvurulacak yöntemlerle ilgilidir. İşletmenin gizlilik içeren bilgi ve teknolojilerini deşifre etmek, bu bilgi ve teknolojileri kullanarak işletmeye rakip olacak hizmet/ürün üretmek, işletme kaynaklarını verimsiz kullanmak gibi birçok durum güvenlik açısından problemler yaratmakta ve taraflar arasında hukuki süreçle sonuçlanacak anlaşmazlıklara yol açmaktadır. Bu nedenle dış kaynak kullanım sözleşmelerinin hukuki danışmanlık olarak yapılması güvenlik açısından oldukça önemlidir (Krishnan, 2006: 4).

Başarılı dış kaynak kullanım modelinin karşılıklı iyileştirme faktörü, dış kaynak kullanan işletme ve tedarikçi işletmenin çalışanlarının bir araya gelerek bir ekip oluşturmasını, ortak amaç ve hedefler doğrultusunda sonuçlara odaklanılarak eşitlik ve işbirliği zemininde gelişim ve iyileştirme çalışmaları yapmalarını ifade etmektedir. Her iki işletmenin çalışanlarının ekip ruhuyla birlikte hareket etmeleri, düzenli toplantılar yaparak, karşılıklı olarak kesintisiz iletişim ve bilgi akışını sağlamaları kurulan işbirliğinin başarılı bir şekilde devam etmesini sağlayan önemli bir faktördür (Ishizaka ve Blakiston, 2012: 1075).

İşletmelere dış kaynak hizmeti sağlayan tedarikçiler açısından işbirliğinin başarısında en önemli faktör öncelikle işletmenin kapasitesidir. Tedarikçi işletmenin

altyapı, teknik yetkinlik ve çalışan profili olarak müşteri işletmelerin mevcut beklentilerini ve hatta ileride oluşabilecek olası taleplerini karşılayabilecek düzeyde olması gerekmektedir. Tedarikçi işletme, kendi yetenek ve yetkinlikleri doğrultusunda beklentileri karşılayabilmekte ve kapasitesi oranında servis sağlayabilmektedir. Tedarikçi işletmenin, dış kaynak kullanım süreci için açık ve belirgin bir şekilde tanımlanmış rolleri olması, tutarlı bir şekilde müşteri beklentilerini karşılamasını sağlayan bir diğer başarı faktörüdür. Müşteri birikimi, dış kaynak kullanacak olan işletmenin ve ihtiyaçların iyi bir şekilde bilinmesi ve anlaşılması anlamına gelmektedir. Müşterinin önceliklerinin ve değerlerinin tedarikçi işletme tarafından iyi bilinmesi ve özümsemesi müşteri memnuniyetini sağlamakta önemli bir rol oynamaktadır (Burdon ve Bhalla, 2005: 577).

Tedarikçi işletmenin tutarlılık faktörü, hizmet veya ürünlerde müşteri işletmeye güven verecek şekilde tutarlı olmayı ifade etmektedir. İşletmeler arasında, sözleşmeyle belirlenmiş olan standart ve şartlarda servis sağlanması ve standartların korunması, işbirliğinin sürdürülmesinde oldukça önemlidir. Tedarikçi işletme, sürekli iyileştirmeyi kendine ilke edinerek, altyapı, insan kaynakları, teknoloji ve organizasyon süreçlerini belirli sıklıklarla gözden geçirerek gerekli durumlarda uygun eylem planları hazırlamalıdır. Modelin bir başka faktörü olan müşteri odaklılık ise tedarikçi işletmenin, müşterilerinin beklentilerine en uygun şekilde cevap verme, müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve böylece müşteri memnuniyetini sağlama isteğini tanımlamaktadır. İşbirliğinin sürekliliğinin sağlanması açısından tedarikçi işletme, dış kaynak kullanım hizmet sözleşmesi boyunca işletme içinde veya çalışanlarda meydana gelebilecek değişikliklere karşı hazırlıklı olmalı ve yedekleme planlarını yapmalıdır (Scott vd., 2003: 70).

Dış kaynak kullanım hizmet sözleşmelerine dayalı başarı faktörleri, hem dış kaynak kullanan işletmelerin hem de tedarikçi işletmelerin etkileşimleriyle ilgili olan faktörlerdir. Sözleşme ölçeği, tedarikçi işletmenin sahip olduğu müşteri hacmiyle bağlantılı olup, tedarikçinin yeni işbirliği kurduğu işletmeye vereceğini taahhüt ettiği servisler için ayrabileceği zaman ve kaynakları ifade etmektedir. Ishizaka ve Blakiston'a göre (2012: 1077), başarılı bir işbirliğinde hedef, müşterinin, tedarikçinin müşteri listesi sıralamasında ilk onda olabilmesidir. Sözleşmelerin temel amacı, riskleri ve maliyetleri mümkün olduğunca minimize ederek, ulaşılmak istenen nihai hedefleri desteklemektir. Sözleşmeler, her iki tarafın da kabul edebileceği bir esneklikte hazırlanmalı ve esneklik, karşılıklı mutabakatlar ile tarafların çıkarlarına uygun olacak şekilde kullanılabilir.

Üst bağlantı, müşterinin belirli periyotlarda tedarikçinin üst yönetimine doğrudan temas edebilmesi ve iletişim kurabilmesi anlamına gelmektedir. Bu sayede alt ve orta kademelerde saptanamayan durumlar, büyük problemlere dönüşmeden belirlenebilecek ve gündeme alınacaktır. Başarılı bir dış kaynak kullanım süreci için işletmelerin mümkün olduğunca benzer kültürlere sahip olmaları önemli bir faktördür. Ayrıca işletmeler arasında kurulacak olan çift yönlü iletişim mekanizmasının sürekli ve özellikle proaktif olarak yönetilmesi de dış kaynak kullanım işbirliğinin başarısını doğrudan olumlu yönde etkileyecektir (McIvor ve McHugh, 2000: 233).

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON VE STRATEJİK İNOVASYON

2.1. İnovasyon Kavramı ve Gelişimi

Latincesi “innovatio” olan inovasyon, kelime kökeni olarak yenilemek ve değişiklik yapmak anlamlarına gelmektedir. Kavram olarak inovasyon, ilk olarak on üçüncü yüzyılda Fransız literatüründe yer almış olup, daha sonra Dante, Luther ve Shakespeare tarafından da kullanılmıştır. Kelimenin yaygın olarak kullanımı ise on beşinci yüzyılda görülmüştür. Bu dönemde özellikle politika ve din alanlarında değişim ve yenilenme olgularının, toplumları mevcut durumlarından daha kötüye götüreceğine inanılması sebebiyle inovasyon kavramı olumsuz anlamda kullanılmıştır. Kavramın büyük oranda teknolojik gelişmelere dayanan modern çağ kullanımı ise on sekizinci

yüzyılda gerçekleşen sanayi devriminin oluşturduğu modern üretim sistemleriyle başlamış ve yirminci yüzyıla birlikte giderek önem kazanmıştır (Davidsen, 2004: 6-17).

19.yüzyılın başlarına kadar tek başına “Ar-Ge” olarak ifade edilen araştırma ve geliştirme faaliyetleri, on dokuzuncu yüzyıla birlikte gelişip yönetsel olguları da içerecek şekilde “Ar-Ge Yönetimi” yaklaşımına dönüşmüştür. Bu yaklaşım, 1990’lı yıllarda araştırma projelerinin çıktılarının işletmeler tarafından daha çok izlenmesi ve her bir araştırma çıktısının yeni bir araştırmaya girdi oluşturmaya başlamasıyla birlikte “İnovasyon ve Ar-Ge Yönetimi” olarak işletme literatürüne girmiştir. 1990’lı yılların sonlarına doğru stratejik yönetim, teknoloji, stratejik teknoloji ve stratejik teknoloji yönetimi gibi kavramların giderek önem kazanması ve uygulama alanlarının artmasıyla birlikte de “İnovasyon Yönetimi” yeni bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır (Chiaromonte, 2004: 33).

İnovasyon kavramının önemine ilk olarak Avusturyalı ekonomist Schumpeter değinmiştir. 1980’li yılların ilk yarısına kadar diğer bütün tanımlar, ürünün, sürecin veya üretim metodunun ticari veya endüstriyel kullanımı kapsamında değerlendirilmiştir. Schumpeter inovasyonu (1967: 32); yeni bir ürün, süreç veya üretim metodunun ticari veya endüstriyel olarak kullanılması, yeni bir pazar veya tedarik kaynağının ortaya çıkması ve ticaretin, işletmelerin veya finansal organizasyonların yeniden şekillendirilmesi olarak tanımlamıştır. Schumpeter’e göre (1967: 40) inovasyon, sermaye birikimi sonucu ortaya çıkan ve ekonomik kalkınmaya temel oluşturan bir olgudur. Knight’a göre (1967: 478) inovasyon, bir organizasyon ve bu organizasyonun çevresi için yeni olan herhangi bir değişikliğin gerçekleştirilmesi durumudur. Dows ve Mohr (1976: 700) inovasyonu işletmelerdeki farklı uygulamalar ve gelişime bağlı teknolojik değişimler olarak tanımlarken; Freeman (1982: 700) inovasyonu endüstriyel olarak ele almış ve tanımı, yeni veya yenilenmiş bir ürünün pazarlanması, yeni veya yenilenmiş bir sürecin veya ekipmanın ilk defa ticari olarak kullanımı için yürütülen tasarım, üretim ve yönetim faaliyetlerinin tümü olarak genişletmiştir. Bu doğrultuda Rogers (1983: 7) da inovasyonu, yeni olarak algılanan herhangi bir fikir, uygulama veya nesne olarak tanımlamıştır.

1980’li yılların ilk yarısından sonra mevcut tanımlara ek olarak inovasyonun örgütsel bir disiplin, öğrenme ve uygulama yeteneği olduğu üzerinde durulmuştur. Drucker’a göre (1984: 135) inovasyon, sistemsel anlamda çok karmaşık olmayan ve sadece belirli alanlara odaklanan bir yenilenme ve yenileştirme faaliyetidir. Drucker (1984: 135) inovasyonu girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için

değişiklik yapmalarını sağlayan bir araç olarak görmekte ve inovasyonun örgütsel bir disiplin, öğrenme ve uygulama yeteneği olduğunu vurgulamaktadır. Dror (1993: 49) ise aynı doğrultuda inovasyonu teknolojik yönüyle ele almakta ve yeni bir araç veya süreçle ilgili yeni bir bilgi paketi olarak tanımlamaktadır.

2000’li yıllarla beraber inovasyon, örgütün iç ve dış sistemleriyle etkileşimin dikkate alındığı, bir fikrin ve bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüşmesine odaklanıldığı bir kültür özelliği olarak daha da genişletilmiştir. Evensen’e göre (2004: 31) inovasyon, bir fikrin başarılı bir şekilde uygulamaya geçirilerek yeni bir değer yaratmasıdır. OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) tarafından 2005 yılında yayınlanan Oslo Kılavuzu’nda (2005: 16-17) inovasyon, işletme içi uygulamalarda veya dış ilişkilerde yeni veya yenilenmiş bir ürün / hizmet, süreç, yeni bir pazarlama yöntemi veya yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Elçi’ye göre (2007: 1) inovasyon kavramı, Türkçe’de yenilik, yenileme ve yenilikçilik gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da bu sözcükler kavramın gerçek anlamını verememektedir. Elçi (2007: 2) inovasyonu, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak değerlendirmekte ve değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültür ürünü ve teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünü olarak tanımlamaktadır.

İnovasyonun temel dinamiğini yeni olan her şey değil, ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüşen ya da dönüştürülen yenilikler oluşturmaktadır. Bu bağlamda yeni olan her şeyin inovasyon olarak değerlendirilmemesi gerektiği, inovasyon kavramının kapsamının anlaşılması açısından oldukça önemlidir. Ekonomik ve sosyal değer yaratılabilmesi ise yeni olan şeylerin başarılı bir şekilde ticarileştirilebilmesi ve pazarlanabilmesine bağlıdır. Ticarileşerek başarıya ulaşmış inovasyon çalışmaları işletmelere; rekabet üstünlüğü sağlama, maliyetlerde düşüş, verimlilik artışı, pazar payının artması, kârlılık artışı, hammadde kullanımında etkinliğin sağlanması, kalite artışı, yeni pazarlar oluşturma, müşteri memnuniyetinin artması ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi birçok katkı sağlamaktadır (Uzkurt, 2008: 269-270). Ticarileştirilemeyen inovasyon çalışmaları ise yeterli ekonomik ve sosyal katma değer elde edilememesi sonucunda işletmelere, hem sürdürülebilir rekabet hem de inovasyon için kullanılmış olan kaynakların etkinliği ve verimliliği açısından dezavantaj oluşturmakta ve başarısızlığa sebep olmaktadır (Uzkurt, 2010: 37-39).

Toplumlarda refah ve yaşam standartları, rekabet gücünün artmasıyla yükselmekte, rekabet gücü içinse üretkenliğin artırılması gerekmektedir. Bu bağlamda

üretkenliği artıran en önemli araçlardan biri olarak görülen inovasyon, toplumlar için ekonomik büyümenin, istihdam artışının ve toplumda yaşayan bireylerin yaşam kalitelerinin yükselmesinin anahtarı olarak değerlendirilmektedir. Bu yönüyle inovasyonun sadece ekonomik değil toplumsal ve kültürel bir sistem olduğu da ortaya çıkmaktadır (Elçi, 2007: 32).

2.2. İnovasyon Kapsamındaki Kavramlar

İnovasyon, matematiksel anlamda biçimlendirilemeyen, kavramsal, soyut, kapsamında birçok farklı kavramı bir arada bulunduran ve birçok bileşenden oluşan ekonomik, sosyal ve teknolojik bir örgütsel gelişim sürecidir. İnovasyon kapsamında, Ar-Ge, Ar-Ge yönetimi, bilgi yönetimi, entelektüel sermaye, know-how yeteneği, teknoloji transferi, teknoloji yönetimi ve girişimcilik gibi kavramlar vardır (Hipp ve Grupp, 2005: 518-526). Etkin bir inovasyon ve inovasyon yönetim süreci için inovasyon kapsamındaki kavram ve bileşenlerin de işletmeler tarafından doğru bir şekilde anlaşılması gerekmektedir (Rowe ve Boise, 1974: 289).

Ar-Ge, bilginin teknolojiye, teknolojinin de ürüne dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerdeki Ar-Ge birimleri aynı zamanda sektörün ve mevcut ile potansiyel müşterilerin olası istek ve beklentilerini de tespit edebilmek için çalışmalar yapmaktadır. Günümüz piyasalarında Ar-Ge'ye yatırım yapmak, işletmelerin sürekli iyileştirme yapmaları anlamına gelmektedir. TÜBİTAK Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığı (TİDEB), Ar-Ge'yi bir işletmenin içinde yeni olan her şey olarak tanımlamakta ve işletmelerin Ar-Ge çalışmalarıyla fark yaratabilmeleri gerekliliğini vurgulamaktadır. Ar-Ge faaliyetlerini bir iş süreci olarak değil, işletmenin tüm üretimini ilgilendiren ve kapsayan bir alan olarak gören işletmeler, Ar-Ge yeteneği yüksek işletmeler olarak değerlendirilmektedirler (TÜBİTAK, 2003: 9-50). Ar-Ge aynı zamanda inovasyonun olmazsa olmaz unsurlarının başında yer almakta ve inovasyonun çeşitli aşamalarında gerçekleştirilebilecek faaliyetler olarak değerlendirilmektedir. Bir başka ifadeyle Ar-Ge, işletmelerde inovasyona yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalardır (Aksel, 2010: 11-12).

Ar-Ge yönetimi, bilimsel ve teknolojik süreçlerin yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ar-Ge yönetimi, işletmelerdeki Ar-Ge birimlerinin organizasyon, planlama, kontrol, insan kaynakları yönetimi ve liderlik gibi tüm yönetim fonksiyonlarını kapsamaktadır (Elçi, 2007: 176). Ar-Ge yönetimi, işletmelerde bilimsel ve teknolojik yetkinliği gerektirmektedir. Dolayısıyla temel yetenekleri araştırma ve geliştirmeye

dayalı olan işletmelerde Ar-Ge, sistematik ve iyi tanımlanmış yöntemler kullanılarak yönetilebilmektedir. Bu yönüyle Ar-Ge yönetimi, iyi bir şekilde planlanabilen, kontrol ve koordine edilebilen ve tekrarlanan süreçlerden oluşmaktadır (Eurochambres, 2009: 21). Rekabetçiliğin en temel bileşenlerinden olan Ar-Ge yönetimi, inovasyon faaliyetleri ile birlikte stratejik anlamda birbirini destekleyen faaliyetler olup stratejik yönetimin kaldıracı olarak görülmektedir (MÜSİAD, 2012: 11-14).

Bilgi yönetimi en genel tanımıyla, örgütsel verilerin belirlenmesi, geliştirilmesi, paylaşılması ve kullanımını içeren süreçlerdir. Bilgiyi yönetmek, multidisipliner bir yaklaşım olup, bilginin işletme içinde en iyi sonuçları verecek şekilde tanımlanmasını ve kullanımını ifade etmektedir (Shust, 2015: 374). Bilgi yönetimi, mevcut ve gerekli bilgi varlığının ve bilgi varlığına ait süreçlerin belirlenmesi, analizi ve aynı zamanda hem bu varlıkların hem de süreçlerin organizasyonel hedeflere ulaştırılması için geliştirilmesi gereken planlama ve kontrolleri de kapsamaktadır. Bilgi yönetimi ayrıca, işletmelerde bilginin yaratılması, yazılı hale getirilmesi, paylaşılması ve inovasyon faaliyetleri için kullanılabilir hale getirilmesi olarak da değerlendirilmektedir (Elçi, 2007: 178). Bu sebeple inovasyon faaliyetlerinin etkin ve verimli olabilmesi, bilgi yönetiminin etkinliği ve verimliliğine bağlıdır.

Örgütsel öğrenme, öğrenme kavramının zaman içerisinde sistem yaklaşımı kapsamında ele alınması ve bireysel düzeyden örgütsel düzeye uzanan bir perspektifin sonucunda ortaya çıkmıştır. Sistem yaklaşımı sayesinde yaşayan organizmalar olarak değerlendirilen işletmeler, kendi yapı ve süreçleri sayesinde bireyler gibi öğrenebilmektedir (Avcı, 2009: 123). Örgütsel öğrenme, değişim ve gelişim faaliyetleri açısından önemli bir başarı faktörüdür ve bu yönüyle işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında da önemli bir role sahiptir (Farrukh ve Waheed, 2015: 75). İşletmelerin öğrenen organizasyona dönüşmeleri hem bir yetenek oluşumu hem de bir yenilik hareketidir (Senge, 2004: 257-280).

Entelektüel sermaye, günümüzde ekonomik zenginlik yaratmak için üstün niteliklere sahip, önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin başarılı bir şekilde rekabet edebilmeleri için, entelektüel varlıkların da iyi bir şekilde anlaşılması ve yönetilmesi gerekmektedir. İşletmelerin maddi ve finansal varlıklarından daha değerli olduğu kabul edilen entelektüel sermaye, işletme içinde görünmeyen ve maddi olmayan aktif varlıkların yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Cramer, 2014: 87). Entelektüel sermaye ayrıca, daha yüksek değerli varlıklar üretmek için şekillendirilmiş, elde edilmiş ve güçlendirilmiş entelektüel unsurlar olarak da ifade edilmektedir. İşletmeler için

entelektüel sermayenin giderek önem kazanmasının başlıca nedeni, inovasyon, yenilik ve yaratıcılığın rekabetin başlıca faktörlerinden biri haline gelmiş olmasıdır (Yıldız, 2010: 1-40). Çünkü inovasyon günümüz rekabet şartlarında entelektüel sermayenin ortaya koyabileceği bir oluşumdur. Bu durum inovasyonun kültürel bir olgu olarak gelişmesinde de etkili olacaktır.

Know-how yeteneği, bir şeyi yapmak için sahip olunan beceri ve yeteneğe ilişkin bilgi olarak tanımlanmakta ve hem Ar-Ge hem inovasyon yapan işletmeler için öncelikli olarak sahip olunması gereken bir temel yetenek olarak görülmektedir (Elçi, 2007: 183). İşletmeler arasındaki rekabet ortamında know-how yeteneğine sahip işletmeler, diğer işletmelere göre oldukça avantajlı bir duruma gelmektedir. İşletmelerin yıllar içerisinde uygulamalı olarak edinmiş oldukları yetenek ve uzmanlık alanlarını kapsayan know-how, böylece işletmelerin bu alanlardaki işlerini etkin, verimli ve kolaylıkla yapmalarını da sağlamaktadır. İşletmelerin ticari sırlarından biri olarak görülen know-how yeteneği, genel olarak üretim yapan işletmeler için kullanılmakta ve üretim ve ürün geliştirme süreçlerinde aktif bir rol oynamaktadır. (Von Hippel, 1989: 157-158). Know-how yeteneği özellikle temel yeteneklerle yapılacak yeniliğin ticarileşmesinde de önemli bir faktör olarak yer almaktadır.

Teknoloji transferi, teknolojinin ve bilginin işletmeler arasında lisans alımı, pazarlama anlaşmaları, ortak geliştirme anlaşmaları, eğitim ve personel değişimi gibi yöntemlerle transfer edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Elçi, 2007: 185). Genellikle yeni pazarlara hızlı giriş yapmak isteyen işletmeler tarafından tercih edilmekte olan teknoloji transferi, teknolojiyi karşı işletmeye transfer edecek olan işletmelerde patent koruma kuralları altında gerçekleştirilmektedir. Teknoloji transferinin önemli bir gayesi de işletmelerin inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmek istemeleri veya inovasyon faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Teknoloji transferinin en fazla tercih edildiği sektörlerin başında ilaç üretim şirketleri gelmektedir. Özellikle kendi ülkelerinde yeni bir ürün geliştirme veya yeni bir dağıtım kanalı gibi inovasyon hedeflerine sahip gelişmekte olan ülkelerin ilaç şirketleri, gelişmiş ülkelerdeki çok uluslu ilaç firmalarıyla teknoloji transfer anlaşmaları yapmaktadırlar (Crager, 2014: 88-89).

Teknoloji yönetimi, işletmelerin sahip olduğu, satın aldığı veya stratejik işbirlikleri sonucu edindiği tüm teknolojilerin, işletmenin teknolojik açıdan rekabet edebilirliğinin geliştirilmesi ve sürdürülebilmesi hedefiyle yönetilmesini ifade etmektedir (Elçi, 2007: 186). Teknoloji yönetimi ayrıca işletmelerin ekonomik, sosyal ve kültürel çevrelerinde gerçekleşen teknolojik değişimlere ayak uydurabilmelerini sağlayan bir

faktör olarak görülmekte ve işletmelerin stratejik ve operasyonel hedeflerine ulaşmaları için mühendislik, teknik ve Ar-Ge ile ilgili teknolojik temel yeteneklerin doğru bir şekilde geliştirilmesi, uygulanması ve yönetilmesi fonksiyonlarını kapsamaktadır. Teknoloji yönetiminin kaynak, örgüt ve kalite olmak üzere üç unsuru bulunmaktadır. Kaynak unsurunda insan kaynağı, sermaye, ekipman ve bilginin tedarik ve yönetimi, örgüt unsurunda örgütsel yapının oluşturulması ve yeniden yapılanması ve örgüt kültürünün inovasyona uygun hale getirilmesi, kalitede teknolojik niteliğin artırılması ve rekabet edebilir unsurların temin edilmesi gereklidir (Roy ve Singh, 2015: 113-114).

Girişimcilik kavramı, fikirlerin ortaya koyulması ve onların ürün ve hizmete dönüştürülerek pazara sunulması olarak tanımlanmaktadır (Johnson, 2001: 138). Kavramın ana unsurları, risk alabilme, proaktif yaklaşım ve inovasyondur. Ancak işletmelerin girişimcilikte başarılı olabilmeleri için bu unsurlara ek olarak girişimciliğe uygun bir örgüt yapısı ve örgüt kültürünün de bulunması gerekmektedir. Bu bağlamda girişimcilik, işletmeleri değişim ve inovasyona yönlendiren örgütsel bir davranış olarak da nitelendirilmektedir (Zhao, 2005: 26). İnovasyon ise girişimciliğin temel aracıdır. Sürdürülebilir rekabet ortamında yerinde saymayan, yeni fikirleri inovasyona dönüştürebilen, girişimci ve inovatif işletmelerin daha başarılı oldukları görülmektedir (Drucker, 1984: 30-130). Bu açıdan girişimciliğin tedarik, üretim, pazarlama vb. bütün işletme fonksiyonlarında olduğu gibi endüstriler arası işbirliği, stratejik işbirlikleri vb. bütün girişimsel süreçlerde de yenilik ve inovasyonu önceleme gereklidir.

2.3. İnovasyon Türleri

İnovasyon, gerçekleşme biçimine ve gerçekleştiği işletmenin performansına ve ekonomik büyümesine olan katkısına göre iki grup halinde sınıflandırılabilir. İnovasyon, OECD Oslo Kılavuzu'nda (2005: 16-17) gerçekleşme biçimine göre ürün, hizmet, pazarlama, organizasyonel ve süreç inovasyonları olarak beş ana sınıfa ayrılmaktadır. Kılavuz aynı zamanda kavramın ilk kullanım alanlarını ve gelişimini de göz önüne alarak teknolojik inovasyonu da diğer beş inovasyon türüne ek olarak ele almıştır. OECD Oslo Kılavuzu'nun yapmış olduğu sınıflandırma ve tanımlar, inovasyonla ilgili daha sonra yapılan diğer bütün tanımların çekirdeği olmuş ve kapsamını belirlemiştir. Bu sebeple aşağıda yapılan tanımların temeli Oslo Kılavuzu tanımı dikkate alınarak oluşturulmuş ve gelişimi tarihsel olarak diğer çalışmaların tanımlarıyla desteklenmiştir. Zaman içerisinde inovasyon zihniyetinin gelişimiyle, mevcut inovasyon türlerine iş modeli inovasyonu ve sosyal inovasyon gibi yeni inovasyon türleri de eklenmiştir (Rakıcı, 2014: 1). Bununla

beraber literatürde her iki grup sınıflandırmanın unsurları, gerçekleştirilebilir olmaları ve stratejik işbirlikleri bağlamında karma bir kapsamda ele alınmaktadır.

Gerçekleşen inovasyonun işletmenin performansına ve ekonomik büyümesine olan etkisine göre ise inovasyon, radikal ve kademeli olarak sınıflandırılmaktadır. Radikal inovasyon, daha önce hiç denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği ve büyük atılımlarla oluşan inovasyonlar, kademeli inovasyon ise mevcut teknoloji üzerine gerçekleştirilen küçük değişiklikler ve işlem verimliliğini artırmaya yönelik yeniliklerdir. İşletmelerin gerçekleştirebilecekleri inovasyonun türleri, işletmenin yapısına, içinde bulunduğu pazara ve rekabet durumuna göre değişmektedir. İşletmelerin Ar-Ge kapasiteleri ve diğer işletmelerle olan işbirlikleri göz önüne alındığında ise inovasyon, ürün, süreç, kademeli ve radikal inovasyon olarak sınıflandırılmaktadır (De Propriis, 2002: 337).

Yukarıdaki sınıflandırmanın haricinde literatürde inovasyon türleri, stratejik önem ve işletme ölçekleri açısından da ele alınarak sınıflandırılmaktadır. Stratejik olarak önemli olan inovasyon türleri süreç inovasyonu ve organizasyonel inovasyondur. İşletmelerin büyüklüklerine göre yapabilecekleri inovasyon türleri de, büyük ölçekli işletmelerde pazar yapısında ciddi değişikliklere yol açan radikal inovasyonlar, küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise ağırlıklı olarak ürün, hizmet ve süreç inovasyonları olarak görülmektedir (Oke vd., 2007: 736-738; Gümüş vd., 2014: 35).

2.3.1. Ürün İnovasyonu

Ürün, üretici işletmeler tarafından pazara sunulan, elle tutulup gözle görülebilen nesnelere olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin farklı, yeni ve değişik ürünler geliştirerek bu ürünleri piyasaya sunmaları veya mevcut ürünlerine yeni özellikler eklemeleri süreci ise ürün inovasyonudur. OECD Oslo Kılavuzunda (2005: 48) ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir ürünün ortaya çıkarılmasıdır. Ürün inovasyonu, teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, tüketiciye sağlanan fayda ve kolaylıklarda ve diğer işlevsel özelliklerde önemli derecede iyileştirme faaliyetlerini içermektedir. Ürün inovasyonu sonucu ortaya çıkan yeni ürünler, özellikleri veya öngörülen kullanımları açısından, işletme tarafından daha önce üretilmiş diğer ürünlerden farklıdır. Diğer taraftan işletmenin mevcut bir ürününün teknik özelliklerinde yapılan küçük çaplı değişiklikler sonucu o ürünün kullanımının geliştirilmesi de yine bir ürün inovasyonu olarak değerlendirilmektedir.

OECD Oslo Kılavuzunda (2005: 107) işletmeleri ürün inovasyonu yapmaya yönelten faktörler; yeni ürünlerin geliştirilmesini zorunlu kılan kısa ömürlü ürünler, işletmelerin ürün portföylerini çeşitlendirme ihtiyaç ve gerekliliği ile işletmelerin pazar paylarını artırmak veya mevcut durumda sahip oldukları pazar payını korumak ve düşmesini önlemek şeklinde sıralanmaktadır. Bu bağlamda ürün inovasyonu, müşterilere yeni kullanım alanları getiren, müşteriler tarafından inovatif bulunan, sektördeki mevcut fikirlere meydan okuyan, sektöre yeni fikirler sağlayan ve rakiplerinin yaptıklarından daha yenilikçi ve daha iyi ürünler ortaya çıkaran bir faaliyettir (Aksel, 2010: 38).

Ürün inovasyonunda işletmelerin dikkat etmeleri gereken hususların başında müşteri odaklı olma felsefesi bulunmaktadır. Müşterilerinin geleceğe yönelik taleplerini önceden tahmin ederek bu doğrultuda değişim ve yenilik yapan işletmeler ürün inovasyonunda daha başarılı olmaktadır. Ürünlerin üzerinde yapılabilecek küçük değişiklikler bile işletmelerin içinde buldukları pazarda rakiplerine göre avantajlı hale gelmelerine imkân vermektedir (Dönmez, 2011: 3).

Ürün inovasyonu genellikle işletmelerin yüksek miktarlarda yatırım yapmalarını gerektiren bir faaliyettir. Bu sebeple de işletmeler, ürün inovasyon planları yaparken müşteri eğilim ve isteklerini ön planda tutmalı ve onların gözünde değer yaratacak çıktılar elde etmeyi hedeflemelidir. Genellikle Ar-Ge faaliyetlerinin sonucu olarak elde edilen çıktılar, ürün inovasyon çalışmalarında girdi olarak kullanılmakta ve stratejik inovasyon planlarına dâhil edilmektedir. Bu durum ürün inovasyonunun aynı zamanda işletmeler açısından yatay bir büyüme stratejisi olarak da değerlendirilmesini sağlamaktadır (Rosenkranz, 2003: 183-185).

Ürün inovasyonunun başarılı olması, yapılan yeniliğin müşterilerden ilgi görmesi anlamına gelmektedir. Müşteri ve tüketicilerin dikkatini çekebiliyor olmak ise günümüz rekabet koşullarında oldukça zor bir hal almıştır. İnovasyon sonucunda ortaya çıkan ürün, müşteriler tarafından değerli bulunsa bile, müşterinin daha düşük maliyetlerle elde edebileceği emsal bir başka ürünü tercih etme olasılığı, ürün inovasyonu yapan işletmeler açısından her zaman bir risk faktörü olarak görülmelidir (Gümüş vd., 2014, 31-32).

Ürün inovasyonunun başarılı olabilmesi pek çok unsurun bir arada dikkate alınmasını gerektirir. Başarılı bir ürün inovasyonu, pazar ihtiyaçları ile teknolojik potansiyelin birleştirilmesi, yaratıcı sorun çözme becerisi, etkin bir süreç yönetimi ve kararlılık gibi unsurlardan oluşmaktadır (Dougherty, 1999: 175). Stratejik yönetim kapsamında bu unsurların işletmeler açısından birer temel yetenek olduğu düşünüldüğünde, başarılı bir ürün inovasyonunun işletmenin sahip olduğu temel

yeteneklere bağı olduğu ve başarılı birçok işletmenin stratejilerinin inovasyon yönetimi temelinde inşa edildiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Böylece işletmelerin diğer tüm fonksiyonlarda olduğu gibi inovasyon faaliyetlerinde de başarılı olabilmelerinin stratejik hareket yetenekleriyle doğrudan ilişkili olduğu da görülmektedir (Ecevit Satı ve Işık, 2011: 538-548).

2.3.2. Hizmet İnovasyonu

Hizmet, maddi bir niteliği olmayan, alım satımı mümkün olan, belirli bir fiyatı olan ve fayda sağlayan soyut bir iktisadi faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Hizmeti üründen ayıran özelliklerden birisi, üretilen çıktının mülkiyetinin olmamasıdır. Hizmet sektörü ise, bir ekonomide hizmet sağlayıcılarının tümü anlamına gelmektedir. Hastaneler ve oteller gibi sadece hizmet sunan işletmeler olduğu gibi, bilgisayar üreticileri gibi hem ürün hem de hizmet sunabilen işletmeler de hizmet sektörü içinde yer almaktadır (Demirkaya ve Zengin, 2014: 110).

2000’li yıllarla birlikte hizmet sektörünün önemi artmaya başlamış ve ülkelerin ekonomik ve iktisadi faaliyetlerinin büyük bir bölümü hizmet piyasalarından karşılanmaya başlamıştır. Bu durum hizmet tabanlı ekonomiyi ve hizmet sektöründeki rekabeti de beraberinde getirmiş, artan rekabetle birlikte hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulması ile ilgili dinamik ve etkileşimli sistemlerin oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Yapılan bu çalışmalar günümüzde hizmet inovasyonu olarak değerlendirilmektedir (Orlikowski ve Scott, 2015: 202).

Hizmet inovasyonu ağırlıklı olarak pazarlama ve operasyon alanlarında görülen, sunulmakta olan hizmetlerin daha çok müşteri memnuniyeti sağlayacak ya da daha fazla sayıda müşterinin ilgisini çekecek şekilde değiştirildiği ve farklılaştırıldığı faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Hizmet inovasyonu aynı zamanda değer yaratmanın, büyümenin ve kârlılığı artırmanın etkin bir yolu olarak da görülmektedir (Bouwman vd., 2008: 9). Geçmiş yıllarda hizmet inovasyonu teknolojik bir bakış açısıyla, ağırlıklı olarak üretim süreçlerini tamamlayan aktiviteler olarak değerlendirilmekteyken 2000’li yıllarla birlikte çok boyutlu bir süreç olarak ele alınmaya başlamış ve ürün inovasyonuna nazaran organizasyonel yönünün daha ağır bastığı ortaya çıkmıştır (Burmaoğlu, 2012: 194-196). Bu doğrultuda Pires vd. (2008: 1340), hizmet inovasyonunu ürün inovasyonuna göre kurumsal yönü baskın, teknolojik yönü daha az olan çok yönlü bir süreç olarak tanımlamışlardır. Bankalarda internet bankacılığı oluşumları, hastanelerde otomasyona dayalı hasta kabul sistemleri, lojistik işletmelerinde kullanılan müşteri bilgi sistemleri,

üniversitelerde kurulan teknoparklar, üniversiteler bünyesindeki kuluçka ve girişimcilik merkezleri, sosyal medya ağları, internet üzerinden alışveriş yapılabilen siteler ve sahibinden.com internet sitesi gibi ürün alıp satmak isteyenleri buluşturan elektronik ticaret iş modelleri hizmet inovasyonları olarak örneklendirilmektedir.

Aas ve Pedersen'in (2011), 2004-2006 yılları arasında Norveç'te yapılan Toplumsal Yenilik Araştırması verilerini kullanarak yürütmüş oldukları çalışmanın sonucunda, hizmet inovasyonunun finansal performansı etkilediği ve hizmet inovasyonuna yönelik işletmelerin verimliliklerinin arttığı ortaya çıkmıştır. Hizmet inovasyonunun başarısı ayrıca müşterilerin katılımıyla da doğrudan etkilidir. Günümüzde yalnızca müşteriye ilgi göstermek müşterileri elde tutmak için yeterli görülmemektedir. Müşteriler, birlikte iş yapacakları işletmeleri seçerken kendilerine sunulan değeri de tercih nedeni olarak görmekte bu sebeple de rekabet avantajı sağlayabilmek için küresel ve teknolojik yenilikleri takip eden, hizmetlerinde farklılıklar sunan, çevresine duyarlı ve müşteri hizmetlerini önemseyen kısacası kendini diğer işletmelerden farklı kılabilen işletmeler ayakta kalabilmektedir. Bu bağlamda hizmet inovasyonu, Michael Porter'ın Rekabet Stratejilerinden biri olan ve işletmelerin sundukları hizmetlerde içinde buldukları pazara nazaran farklı ve benzersiz bir kavram ortaya koymaları şeklinde tanımlanan (Coşkun vd., 2013: 105-109) farklılaştırma stratejisini içine alan bir kapsama sahiptir. Farklılaştırma stratejileri bağlamında işletmeler, destek faaliyetlerini farklılaştırarak, hizmetlerin işlevselliğini ve kalitesini artırarak ve son teknolojileri içeren hizmetler sunarak inovasyon gerçekleştirirler.

Hizmet kavramının soyut olma özelliği, işletmeler için tutundurma stratejisinin uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında hizmet sektöründeki işletmeler için internet satışlarını kapsayan bir yenilik, elektronik ticaretin ilk kez uygulanıyor olması, işletmenin müşterilerin çeşitli ihtiyaçlarına cevap verebilme hızındaki artış, hizmet kapasitesinin artışı ve müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik oluşturulan kampanya ve promosyonlar birer inovasyon olarak değerlendirilmektedir. Bu yönüyle hizmet inovasyonu ve pazarlama inovasyonunun birbiriyle bağlantılı ve birbirini kapsayan kavramlar olduğu da ortaya çıkmaktadır. Ayrıca gelişmiş ülkelerin ekonomik dağılımları incelendiğinde hizmet sektörünün sanayi sektörüne göre payının daha fazla olduğu görülmekte, bu nedenle de hizmet inovasyonu, diğer inovasyon türleri arasında daha önemli bir yer tutmaktadır (Yıldırım, 2015: 342-344).

2.3.3. Pazarlama İnovasyonu

OECD Oslo Kılavuzunda (2005: 49) pazarlama inovasyonu, ürün tasarımında veya paketlemede, ürün konumlandırma ve tutundurmada, ürün promosyonu veya fiyatlandırmada önemli değişimleri içeren yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Tanım içeriği itibariyle, pazarlamanın 4P'si olarak ifade edilen ürün (product), fiyat (price), tutundurma (promotion), dağıtım (place) kavramlarının ön plana çıktığı ve bu temel unsurların göz önüne alınarak pazarlama inovasyonunun tanımlandığı görülmektedir. Daha geniş anlamıyla pazarlama inovasyonu, olası müşterilerle satın alma süreci boyunca gelişecek karşılıklı etkileşimi farklılaştırmaya odaklanan ve böylece müşterilerle olan ilişkilerin geleneksellikten kurtarılması ve ilişkinin inovatif bir boyut kazanmasına yol açan bir süreç olarak da tanımlanabilmektedir.

Pazarlama inovasyonunda hammadde fiyatları, işgücü maliyeti, finansman olanakları, ürün fiyatı, pazar payı, firma tanınırlık derecesi, ürün kalitesi, ürün çeşitlendirme olanakları, standartlara uygunluk, hammadde avantajı, marka imajı, nitelikli işgücü varlığı, üretimin esnekliği, yönetsel yeterlilik ve organizasyonel uyum gibi ölçütler bulunmaktadır. Ayrıca pazarlama inovasyonu kendi içinde ürün sunumunda yapılan değişiklikler ve ürün dağıtımında yapılan değişiklikler olmak üzere iki alt başlıkta da incelenebilmektedir (Kuşat ve Kösekahyaoğlu, 2011: 183-184). Bir vücut losyonunun yeni bir şişe tasarımı ile piyasaya sunulması gibi işlev ve kullanım özelliklerinde yenilik ortaya koymayan, sadece biçimsel olarak gerçekleştirilen ürün tasarım değişiklikleri, ürün sunumunda yapılan değişiklikler kapsamında pazarlama inovasyonu olarak değerlendirilirken; ürün dağıtımında yapılan değişikliğe en iyi örneği, dünyanın en büyük perakende satış zinciri olan IKEA oluşturmaktadır. IKEA örneğinde, hem fiyatlar hem de dağıtım konusunda pazarlama inovasyonunun yaratıcılık boyutu ön plana çıkmaktadır. Ürünlerin monte edilmemiş halde satılıyor olması ve müşterilerin almış oldukları ürünleri kendilerinin götürmesi, dağıtım ve işgücü maliyetlerini azaltmakta ve böylece IKEA yüksek kaliteli ama düşük fiyatlı mobilya pazarlama faaliyetini gerçekleştirebilmektedir (Şahin, 2009: 263).

Pazarlama inovasyonu, organizasyonel inovasyonla birlikte teknolojik olmayan inovasyon sınıfına girmekte ancak en az teknolojik inovasyonlar kadar önem taşımaktadır. Teknolojik inovasyon yapan bir firmanın pazarlama inovasyonu yapmaması durumunda geliştirdiği ürünle yeterli ticari başarıyı yakalaması oldukça güçtür. Ayrıca rekabet gücü açısından büyük öneme sahip olan işletme imajı ve ün gibi kavramlar da pazarlama inovasyonunun gücüyle birlikte kendilerini gösterebilmektedir (Elçi, 2007:

12). Pazarlama inovasyonları sayesinde işletmeler, müşterilerin ve tüketicilerin değişen isteklerini karşılayabilme ve böylece diğer işletmelere göre rekabet üstünlüğü elde etme fırsatını yakalamaktadır. Özellikle ihracata yönelmek ve ihracat hacimlerini artırmak isteyen işletmelerin pazarlama inovasyonuna daha fazla önem vermeleri gerekmektedir (Tokucu ve Yüce, 2013: 59).

Pazarlama inovasyonu, özellikle ürünlerini kâra dönüştürmek isteyen küçük ve orta ölçekli işletmeler için oldukça önemlidir. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmelerde pazarlama inovasyonu yapabilmek, o işletme yöneticilerinin eğitim planlarının tekrar gözden geçirilmesi, yöneticilerin değişim ve yeniliklere teşvik edilmeleri, işletmede ürün farklılaştırma stratejilerinin geliştirilmesi ve hatta Ar-Ge faaliyetlerinin ürünün üretim aşamasından itibaren inovasyonu destekleyecek şekilde oluşturulması gibi ön hazırlıkları gerektirmektedir. Bu bağlamda pazarlama inovasyonunun ürün inovasyonu ile bağlantısı da ön plana çıkmaktadır. Aynı durum büyük ölçekli işletmeler için de geçerlidir. Braadland ve Hauknes'in (2000: 3) OECD için büyük ölçekli işletmelerde yapmış oldukları araştırmada, üretici işletmelerde ürün ve pazarlama inovasyonlarının ağırlıklı olarak bir arada yürütüldüğü ve birbirlerinin parçası olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Pazarlama inovasyonu; müşteri talepleri, örgütsel ilişkiler, rekabet yoğunluğu, işletme karakteristiği ve yöneticilerin tutum ve karakter yapıları gibi unsurlardan etkilenmektedir. Müşteri taleplerinin iyi değerlendirilmesi hatta önceden öngörülmesi pazarlama inovasyonunun başarıya ulaşmasında en önemli unsurlardan biridir. Örgütsel ilişkiler unsuru özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için kendi sosyal ağlarını ve örgütsel şebekelerini kurmaları ve tedarik zincirlerinde kendilerine yer edinebilmeleri anlamında oldukça önemlidir. Müşteriler ve tedarikçilerle kurulan işbirlikleri, oluşan sinerji etkisi ile birlikte işletmelerin her birinin daha inovatif ve yaratıcı olmalarını sağlamaktadır. Chen (2006: 108-109), pazarlama inovasyonunun ekonomik analizini yaptığı çalışmada, pazar yapısının ve rekabetin niteliğinin işletmeleri pazarlama fonksiyonlarında inovasyon yapamaya teşvik ettiğini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bir diğer unsur olan işletmenin ve yöneticilerin karakteristik özellikleri de pazarlama inovasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Katılımcı bir yönetim ve örgüt kültürünün, işletmelerde motivasyonu, yaratıcılığı ve bunlara bağlı olarak da inovasyon faaliyetlerini artırdığı görülmektedir (Soltani vd., 2015: 535-537).

2.3.4. Organizasyonel İnovasyon

OECD Oslo Kılavuzunda (2005: 55) organizasyonel inovasyon, işletmelerin ticari uygulamalarında, örgütsel yapılarında veya dış çevre ile olan ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulaması olarak tanımlanmaktadır. Jamrog ve diğ. (2006: 11), ürün ve hizmetlerde yapılan değişikliklerin ötesinde, iş modelleri, yönetim teknikleri, yönetim stratejileri ve örgütsel yapıda gerçekleştirilen yenilik çalışmalarının organizasyonel inovasyonu oluşturduğunu vurgulamaktadır. İşletme içerisinde bilgi paylaşımı, karar alma fonksiyonları, eğitim gibi konuların iyileştirilmesi; müşteriler ve tedarikçilerle yeni işbirliği türlerinin kurulması; üretim, tedarik, lojistik, insan kaynakları gibi hizmetlerde dış kaynak kullanım yönteminin uygulanması gibi faaliyetler organizasyonel inovasyon olarak değerlendirilmektedir (OECD Oslo Kılavuzu, 2005: 55-56).

Organizasyonel inovasyonun kaynağını oluşturan organizasyonel bilgi, işletme içerisinde paylaşılan bireysel bilgilerin bir araya gelmesinden oluşmakta ve işletmeler için en değerli kaynak ve rekabet araçlarından biri olarak görülmektedir (Chen ve Lin, 2009: 1380). Örgütü oluşturan kişilerin bireysel özellikleri, örgüt içindeki takımların özellikleri ve örgütün kendi özelliklerinin bileşimi organizasyonel inovasyonun girdilerini oluşturmaktadır. Girdilerin organizasyonel anlamda inovatif davranış ve inovatif ürünlere dönüşebilmesi ve başarılı bir organizasyonel inovasyon için örgütü oluşturan bireylerde bilişsel yetenek, kişilik, bilgi ve içsel motivasyona; örgüt içi takımlarda takım değerleri, uyum, çeşitlilik ve problem çözme yaklaşımlarına; örgütün kendisinde ise kültür, kaynaklar, strateji ve teknoloji gibi unsurların bulunmasına ihtiyaç vardır (Gümüştüoğlu, 2009: 37-38).

Günümüz yaratıcılık ve inovasyon kültüründe, organizasyonel inovasyonların başarısı ağırlıklı olarak örgüt içinde liderlik özelliği taşıyan yöneticilerin eseri olarak görülmekte ve organizasyonel inovasyona yüksek düzeyde olumlu etkileri olan bu yöneticiler dönüştürücü liderler olarak ele alınmaktadır. Dönüştürücü liderler örgütlerin misyon, örgütsel yapı ve örgütsel kaynaklarının yönetiminde değişiklikler yapmanın ötesinde örgütlerin temel politikalarını ve kültürel sistemini de değiştirmeye yönelik inovatif faaliyetleri planlayan ve gerçekleştiren kişiler olarak görülmektedir. Dönüştürücü liderler, hem kendileriyle çalışan personelin bireysel ve ekip olarak daha inovatif olmalarını sağlamakta hem de yaratıcılığı ve yeniliği destekleyen ve ödüllendiren yönetim sistemleri ve insan kaynakları politikaları ile organizasyonel inovasyonun oluşmasına ve sürekliliğine katkıda bulunmaktadır (Gümüştüoğlu, 2009: 38-40).

Wang ve Ahmed (2004: 304), organizasyonel inovasyonu, ilk olarak Schumpeter'in tanımından başlayarak ele almış ve OECD Oslo Kılavuzu'nda da hem inovasyon hem de inovasyon türleri için yapılmış olan tanımlamaları da bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirerek organizasyonel inovasyonun ürün, hizmet, pazarlama ve süreç inovasyonlarını kapsayan ve bu inovasyonların toplam çıktısı olan bir kavram olduğunu savunmuştur. Wang ve Ahmed'e göre (2004: 304) organizasyonel inovasyon, ürün, hizmet, pazarlama ve süreç inovasyonlarının yanı sıra davranışsal ve stratejik inovasyon boyutlarını ve aynı zamanda örgüt kültürünü, örgüt kültürünün yenilikçilik odaklı değişim ve dönüşümlerini, yenilikçiliğe istek duyma, risk alma, zorluklarla mücadele gücü, örgütsel katılım ve inovatif stratejiler gibi unsurlarını da içermektedir.

İşletmelerde yeni bir iç haberleşme sisteminin (intranet) geliştirilmesi, yeni bir maliyetlendirme sistemi, akıllı teknolojilerin kullanılmaya başlaması, çevresel duyarlılık projeleri, temiz enerji kullanım çalışmaları (Vatan ve Zengin, 2014: 516-527), Türkiye'de kamu kurumlarında stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde performansa dayalı çalışma prensiplerinin belirlenmesi ve uygulamaya alınması, bakanlıkların inovatif e-devlet çözümleri üzerine çalışmalar yapılması, bu bağlamda başlatılan e-dönüşüm projeleri (Güravşar Gökçe, 2015: 34-35), etkin yönetim sistemleri, yeni teknik ve bilgilere erişim yöntemlerinin öğrenilmesi; Çin Halk Cumhuriyeti'nde kazı-kazan şeklinde tasarlanmış ödüllü satış fişlerinin tasarlanması ve bu fişler sayesinde müşterilerin fiş almasının teşvik edilerek vergi oranlarında iyileştirmelerin sağlanması; Amerika Birleşik Devletleri'nde işletmelerin kendi aralarında işbirlikleri kurarak inovasyon şebekeleri oluşturmaları (Elçi, 2007) birer organizasyonel inovasyon örneğidir.

2.3.5. Süreç İnovasyonu

Süreç; insan, malzeme, bilgi, enerji gibi girdilerin müşteri ihtiyacını karşılamak için çıktıya dönüştürülmesini sağlayan birbirine bağımlı faaliyetlerdir. Süreç inovasyonu ise OECD Oslo Kılavuzunda (2005: 53) yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre süreç inovasyonu, tekniklerde, ekipmanda ve/veya yazılımda gerçekleştirilen önemli değişiklikleri içermektedir. Johne'ye göre (1999: 8) süreç inovasyonu, bir yandan kalitenin korunması ve geliştirilmesi anlamına gelirken diğer tarafta maliyetlerin de düşürülmesini sağlayan yeniliklerdir. Akyos da (2007: 7) kaliteyi süreç inovasyonunun önemli bir unsuru olarak görmekte ve tanımı bir ürünün veya hizmetin üretim yönteminde veya sunulmasındaki kalitenin geliştirilmesi olarak yapmaktadır.

Etkin bir süreç yönetiminde katılımcı yöntemlerle süreç sahiplerinin tanımlanması ve oluşturulan matris çalışma gruplarıyla her bir sürecin gerekliliğinin düzenli olarak gözden geçirilerek gereksiz ve katma değeri olmayan süreçlerin sistemden ayrıştırılması gerçekleştirilmektedir. Ayrıştırma işlemlerinin haricinde hızlı, kaliteli, ucuz ve yaygın hizmet vermeyi sağlayacak olan yenilikçi süreçler de tasarlanmakta veya mevcut süreçlerin bu özelliklerde olmasının sağlanmasına çalışılmaktadır (Akyos, 2007: 21). Bu bağlamda süreç yönetiminin yenilikçilik ve yaratıcılık içeren uygulamalarının süreç inovasyonunu oluşturduğu ve bu iki kavramın birbiriyle bağlantılı oldukları söylenebilir.

Üretilen ürün ve hizmetlerden elde edilmesi hedeflenen kâr, işletmelerin en önemli amaçlarından birisi olarak görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında işletmeler, süreç inovasyonu ile mal veya hizmet üretimini gerçekleştirirken sistemdeki maliyet unsurlarını düşürmeyi, bunun yanı sıra üretkenliği ve verimliliği artırmayı hedeflemektedir. Fiyat rekabetinin oldukça etkin olduğu günümüz piyasa koşullarında, süreç inovasyonu gerçekleştirmek işletmelerin temel uğraşlarından biri haline gelmiştir. Normal şartlarda müşteriler tarafından algılanması güç olan süreç inovasyonları, maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması sonucunda fiyat ve kalite unsurlarına olumlu yansiyarak müşteriler tarafında da fark edilmekte ve böylece işletmelere hem kârlılık hem de müşteri ilişkileri anlamında fayda sağlamaktadır. Elde edilen bu kazanımlar, işletmelerin uzun vadede pazar paylarını artırmalarına ve büyümelerine de yol açmaktadır (Aksay, 2011: 36).

Etkin ve sürekliliği olan bir süreç inovasyonu gerçekleştirmek isteyen işletmeler, kurum içindeki ve kurum dışındaki bilgi akışının önünü açmalı ve bu akışın etkin bir şekilde gerçekleşmesini sağlamalıdır. İşletmelerin hızla değişen teknolojik ortamda varlıklarını sürdürebilmeleri için radikal süreç yeniliklerinden ziyade sürdürülebilirliği olan süreç inovasyonlarını hedeflemeleri gerekmektedir (Batmaz ve Özcan, 2008: 47-48). İşletmeler, hem süreç hem de diğer inovasyonlardan elde edilen kazanımların sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için yönetim politikalarında inovasyon stratejilerine yer vermeli ve özellikle süreç inovasyonlarında sürdürülebilir farklılık ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmayı hedeflemelidir (Ecevit Satı ve Işık, 2011: 538-548).

Süreç inovasyonuna en uygun örnek, Toyota tarafından geliştirilen “Tam Zamanında Üretim – Just in Time (JIT)” ve Jikoda (yüksek kalitede üretim) sistemleridir. Goldaş tarafından geliştirilmiş olan bilgisayar destekli tasarım ve üretim sistemi (Elçi, 2007: 9-10), otomotiv sanayinde otomobil üretim hatlarında gerçekleştirilen etkinliği artırıcı nitelikteki değişim ve dönüşümler, ofis doküman sistemi ve ofis yazılımlarında

yapılan yenilikler (Aksay, 2011: 36) ve yeme içme işletmelerinin bilgisayar kontrollü sipariş ve faturalama sistemine geçmeleri süreç inovasyonları olarak değerlendirilmektedir (Demirkaya ve Zengin, 2014: 108).

2.3.6. Teknolojik İnovasyon

Elçi'ye göre (2007), teknolojinin önemli bir stratejik girdi olarak sürece dâhil olduğu ve yüksek miktarlarda Ar-Ge ve finansman desteği gerektiren yenilik çalışmaları teknolojik inovasyon olarak tanımlanmaktadır. Teknolojik ürün ve süreç inovasyonlarını kapsayan teknolojik inovasyon, teknolojik olarak yeni bir ürünün veya sürecin geliştirilmesinin yanında mevcut ürün ve süreçlerde önemli teknolojik değişikliklerin yapılmasını da kapsamaktadır. Teknolojik inovasyon, içerdiği risk faktörü sebebiyle ağırlıklı olarak yüksek büyüme potansiyeli olan işletmeler tarafından gerçekleştirilmekte ve uzun vadede hem işletmenin içinde bulunduğu sanayiye hem de ülke ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır.

Teknolojik inovasyonların, hem ürün hem de süreç inovasyonlarını kapsama ve daha geniş kitlelere hitap etme potansiyelinden dolayı hem gerçekleştirildiği işletmeler hem de toplum ve bireyler tarafından da benimsenmesi gerekmektedir. Teknolojik inovasyonların yayılımı ve benimsenmesi, kültürel değişim, sosyal yapı, toplumsal normlar, fikir liderleri, bilgi ve iletişim teknolojileri, inovasyonun özelliği, teknoloji kültürü, teknolojik yatkınlık, teknoloji politikaları ve teknoloji standartları gibi birçok iç ve dış değişkenle gerçekleşmektedir. Yayılım sürecinde karşılaşılabilecek en önemli sorunlar ise teknolojik altyapı yetersizliği, ekonomik krizler ve teknoloji kültürünün gerektiği kadar yaygınlaşmamasıdır (Kılıçer, 2008: 212-220).

Bilgi, bütün teknolojik inovasyonlar için temel oluşturan bir olgudur (Karaçar Ercoşkun ve Avlar, 2010: 35). İşletmelerde bilginin verimli bir şekilde üretilmesi ve yönetilmesi de teknolojik inovasyonların gerçekleştirilebilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Le Bas ve diğ., 2015: 111). Bu bağlamda teknolojik inovasyon, bilginin stratejik ve dinamik olarak işletme içerisinde paylaşıldığı ve dağıtıldığı bir süreçtir. Teknolojik inovasyon süreci, teknik gelişim ve değişime dayalı bir fikrin doğuşuyla başlamakta, fikrin kabulü ve işletmenin teknolojik inovasyona adaptasyon faaliyetleriyle devam etmekte ve son olarak uygulama ve geliştirme evreleriyle tamamlanmaktadır. Başarıya ulaşmış teknolojik inovasyonların en önemli unsurları örgüt yapısı ve iş ortamıdır. Dolayısıyla teknolojik inovasyonunun temel olgusu olan bilginin paylaşma

açık olduğu işbirlikçi işletmelerin diğer işletmelere göre teknolojik inovasyon yapma kabiliyetleri de daha yüksek olmaktadır.

Teknolojik inovasyonlar, üretim artışı, üretkenlik ve uluslararası rekabet gücü gibi unsurlarla işletmelerin ekonomik performansına etki etmektedir. Teknolojik ürün inovasyonları, istihdam, üretim ve üretkenlikte, teknolojik süreç inovasyonları ise uluslararası rekabet düzeyinde işletmelerin performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (TÜBİTAK/DİE, 2001: 389). Bu kapsamda teknolojik inovasyon, rekabet avantajı sağlamanın en önemli anahtarlarından biri olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin teknolojik inovasyonla rekabet avantajını elde edebilmeleri için gerçekleştirilen inovasyonun tüm iç ve dış paydaş beklentilerini karşılıyor olması, işletme içinde değişim sürecini karşılayabilecek bir vizyonun var olması, oluşabilecek risklere karşı uygun bir risk yönetim sisteminin mevcut olması, işletmenin öğrenen organizasyon özelliği taşıyor olması, işletmede iç ve dış bilgi akışının sağlanması ve bilgi teknolojilerinin doğru bir şekilde kullanılıyor olması gerekmektedir (Riddle, 2000: 26).

2.3.7. İş Modeli İnovasyonu

İş modeli, sistem yaklaşımını esas alarak, müşterilerin karşılanmamış ihtiyaçlarını karşılayacak değer, değer zincirinde yaratılması ve sunulması süreçlerini ve bu süreçlerin sürdürülebilirliğini anlatan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Berk ve Varoğlu, 2013: 107). İş modeli inovasyonu ise Toraman ve diğ. (2009: 104) tarafından, benimsenen ticari faaliyet yönteminin temel değer zincirleri üzerinde geliştirilen yenilik ve farklılıklar olarak tanımlanmaktadır. Demil ve Lecocq'a göre (2010: 228) iş modeli inovasyonu, işletmelerin çevrelerindeki değişimlere ayak uydurabilmek için göstermiş oldukları sürekli çaba ve gayretlerin sonucu olarak görülmektedir. Osterwalder'e göre (2010: 2) ise iş modeli inovasyonu, işletmelerin mevcut varlıklarını daha değerli hale getirmek için, uyguladıkları iş yapılış şekillerini değiştirmeleri ve yenilemeleridir.

İş modeli; hedef kitle, ürün veya hizmet sunumu, gelir modeli, değer zinciri, maliyet modeli ve organizasyon bileşenlerinden oluşurken (The Boston Consulting Group, 2009: 2), iş modeli inovasyonu tüm bu bileşenlerin çok yönlü olarak birbirleriyle etkileşimlerinden doğmaktadır. Bu özellikleriyle iş modeli inovasyonu karmaşık bir yapıya sahip olmakta ve dolayısıyla da pazardaki rakipler tarafından taklit edilmesi güçleşmektedir. Ayrıca iş modeli inovasyonu, işletmelerin kendi varlık ve stratejik hedeflerinden üretilen radikal bir inovasyon olması sebebiyle, her işletmenin kendine

özgü gerçekleştirebileceği bir faaliyettir ve bu özelliğiyle de diğer işletmeler tarafından kolay taklit edilememektedir (Liang vd., 2013: 1).

Morris'e göre (2003: 20) günümüz modern piyasalarında rekabet, işletmeler arasında değil, oluşturulan iş modelleri arasında gerçekleşmekte ve bu rekabet iş modeli savaşları olarak tanımlanmaktadır. Etkin ve verimli düşünerek iş modeli inovasyonlarını yapabilen yöneticiler ve işletmeler de iş modeli savaşlarının kazananı olmaktadır. Bu bağlamda öğrenen organizasyon olmanın iş modeli sürecinin sürdürülebilirliği açısından önemli bir özellik olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak iş modellerinde uygulanan inovasyon faaliyetlerinin işletmenin temel yetenekleriyle ilişkili olması gerekmektedir. Çünkü sahip olunan temel yetenek ve kaynakların, işletmelerin iş modellerinde yeni bir değer yaratmalarında ve inovasyon yapabilmelerinde oldukça önemli bir yeri vardır (Spieth ve Schneider, 2014: 2).

İş modeli inovasyonları ağırlıklı olarak telekomünikasyon sektöründe görülmektedir. Bu durumun sebebi sektörün sürekli gelişim ve yenilenmeyi içermesi ve müşteri talep ve beklentilerinin yüksek düzeyde olmasıdır (Edelmann ve Koivuniemi, 2004: 48). İş modeli inovasyonuna en iyi örnek olarak Apple'ın iTunes çevrimiçi (online) müzik servisi gösterilebilir. Apple geliştirdiği iPod, iPhone gibi ürünlerle ürün inovasyonuna liderlik ederken, yeni bir iş modeli olan müzik indirme sistemi ile de iş modeli inovasyonunu başarıyla gerçekleştirmiş ve içinde bulunduğu pazarın lideri olmuştur. Bu kapsamda iş modeli inovasyonu, günümüzün zorlayıcı çevresel koşullarında rekabet avantajını yeniden gözden geçirmek ve büyüme hedeflerini yeniden canlandırmak isteyen işletmelerin başvurabilecekleri yeni bir yöntem olarak görülmektedir. Ancak güvenilir bir rekabet avantajı için sistemsal olarak iyi kurgulanmış, yönetim ve çalışanlar tarafından gereken desteği almış ve iyi yönetilen bir iş modeli inovasyon süreci gerekmektedir (Lindgardt vd., 2009: 1).

2.3.8. Sosyal İnovasyon

Çetindamar ve diğ.'ne göre (2010: 2) sosyal inovasyon, toplumsal gelişmeyi ve dönüşümü sağlayan önemli bir yenilik hareketi olarak tanımlanırken sosyal girişimcilerin de sosyal inovasyonun temel yapı taşları olduğuna vurgu yapılmaktadır. Edwards-Schachter vd. (2012: 672) sosyal inovasyonu, ekonomik krizler, iklim değişimi, enerji ve kaynak yetersizliği, sağlık hizmetleri ve demografik dengesizlikler gibi küresel sorunlarla baş edebilmek için yeni çözüm ve uygulamalar sunan bir yaklaşım olarak değerlendirirken; De Martino ve diğ.'ne göre (2013: 123) sosyal inovasyon, sosyal

sorumluluk anlamına gelmekte ve ticari inovasyonlar dışındaki alanlarda refahı artırmaya yönelik olarak gerçekleştirilmektedir.

Sosyal inovasyon, sağlık, kültür, sanat, istihdam, eğitim, çevre gibi sosyal sorunların gözlenebileceği alanlarda yeni hizmetler sunmak, mevcut hizmetler için yenilikler yaratmak, gelir getirici yeni faaliyetler uygulamak, hizmetlerden yararlanan kişilerin sayısını artırmak ve yeni kaynaklar bulmak gibi stratejilerle gerçekleştirilmektedir (Özdemir ve Ar, 2015: 20). Endüstri çağında teknolojik gelişme ve ekonomik büyümenin sağlanması için gereken uygun koşullar sosyal inovasyonlarla sağlanmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sosyal inovasyonların etkisi ile büyük sosyal değişim ve dönüşümlerin meydana gelmesi, sağlıklı bir ülke ekonomisi için oldukça önemlidir (Eren, 2010: 48-49).

Coates (2000: 122), sosyal inovasyonlar ile teknolojik gelişmeler arasındaki ilişkiye değinerek her sosyal hedef için ortaya çıkan teknolojik gelişmelerin bir veya daha çok sosyal inovasyonun ortaya çıkmasına sebep olduğunu belirtmiştir. Örneğin otomobillerin yaygınlaşması yalnızca modern üretim hatları ve motor teknolojilerinin geliştirilmesine değil, tüm bu teknolojik gelişim ve ilerlemelerin yanı sıra sürücü kursları, otomobil garajları ve park alanları, trafik polisleri ve trafik görevlileri gibi birçok sosyal inovasyonun da gerçekleşmesine neden olmuştur. Bu bağlamda farklı alanlardaki inovasyonların, birbirlerinin tamamlayıcısı oldukları ve sosyal inovasyonların desteklenmesi için yeni teknolojilerin geliştirilmesinin gerektiği ortaya çıkmaktadır (Mumford, 2002: 259).

Sosyal inovasyon sürecindeki en önemli unsur toplumda yaşayan bireylerdir. Bu bakış açısı doğrultusunda Wikipedia'nın kâr amacı gütmeyen, toplumların katkıları sonucunda ortaya çıkmış ve binlerce gönüllü bireyin özgürce ulaşarak farklı dillerde bilgilerini paylaşabildikleri bir ortam olmasının, radikal bir fikir sonucunda ortaya çıkmış sosyal bir inovasyon örneği olarak görülmektedir. Eski çağlarda ortaya çıkan icat ve yenilikler incelendiğinde hepsinin toplum ve bireye hizmet etme amacı ile ortaya çıkmış olan sosyal inovasyonlar olduğu görülmektedir. Milattan önceki dönemlerde okulların açılması, mahkemelerin ve kütüphanelerin kurulması, 17. yüzyılda işçi sendikalarının faaliyete geçmesi, sağlık sistemlerinin güçlendirilmesi, 20. yüzyılla birlikte açık üniversite ve uzaktan öğrenme sistemlerinin geliştirilmesi (Mulgan, 2006: 14) ve internetin ortaya çıkması ile birlikte e-devlet uygulamalarının tasarlanması dünyadan sosyal inovasyon örnekleri olarak sıralanabilir (Eren, 2010: 40).

2.3.9. Radikal İnovasyon

Radikal fikirler sonucunda daha önce hiç denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği ve büyük atılımlarla oluşan inovasyonlar radikal inovasyon olarak tanımlanmaktadır. Radikal inovasyonların sonucunda müşteri davranışlarında önemli değişikliklere yol açan büyük ölçüde değişmiş ve yenilenmiş ve/veya tamamen yeni olan ürün, hizmet ve yöntemler geliştirilerek pazara sunulmaktadır (Elçi, 2008: 9-10). McLaughlin ve diğ.'ne göre (2005: 2) radikal inovasyon, çığır açan fikir, teknoloji ve maliyet düşürme yöntemlerini içermektedir. Bu kapsamda radikal inovasyonların genellikle yeni pazarlara girişte gerçekleşen, yeni pazarlar ve yeni iş modelleri oluşturmaya yönelik yenilikler olduğu ortaya çıkmaktadır.

Radikal inovasyonlar, tüm dünya için yeni ürünlerin ortaya çıkarılması ile ilgili bir süreç olup, genellikle yoğun geliştirme çabaları sonucunda ortaya çıkmakta ve müşteriler ya da sanayi için tamamen yeni olarak kabul edilmektedir (Avcı, 2009: 125-126). Radikal inovasyonlar ayrıca gerçekleştirildikleri sektörlerde önemli büyüme dalgaları meydana getirirler. Radikal inovasyonların bu özellikleri, devrim niteliğindeki değişim ve dönüşümlerin ve mevcut iş modellerinden oldukça farklı yeni iş modellerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda radikal inovasyonların yüksek oranlarda risk içerdiği ve yüksek maliyetlere sebep olduğu da görülmektedir (Aksay, 2011: 33).

Schumpeter'e göre radikal inovasyonlar, yıkıcı değişiklikler yaratmakta ve işletmelerin ekonomik faaliyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Ancak radikal bir inovasyonun yıkıcı olup olmadığının ortaya çıkması için inovasyonun üzerinden uzun bir zaman geçmesi gerekmektedir (OECD Oslo Kılavuzu, 2005: 33-62). Radikal inovasyonların yarattığı etkiler, mevcut pazarları ortadan kaldıran, pazar yapısını küçülten veya yeni pazarlar oluşturabilecek düzeylere ulaşabilir, bu bağlamda radikal inovasyonlar aynı zamanda süreksiz ya da devrimsel inovasyon olarak da adlandırılmaktadır (Christensen, 1997: 30).

Radikal inovasyon süreci araştırma, seçme, uygulama ve pazarda yer alma şeklinde dört aşamadan oluşmaktadır. Araştırma aşamasında radikal inovasyon seçenekleri taranmakta, seçme aşamasında ise radikal proje önerileri arasından uygulamaya geçirilmesi en kolay olan fikirler seçilmektedir. Seçme aşaması her bir proje için tekrarlayan bir süreç olup radikal projeler bu aşamada öncelikle kültürel ağırlıklı zorluklar ve yüksek düzeyde risk içerenler olarak gruplanmakta ve seçim bu doğrultuda gerçekleştirilmektedir. Uygulama aşamasında gelişim ve ilerlemelerin küçük adımlarla yapılması işletmelerde radikal inovasyonlara karşı oluşabilecek dirençlerin zamanla

ortadan kalkması, kültürel değişimlerin daha kolay gerçekleşmesi ve risklerin minimum düzeye indirilmesi açısından önemlidir (Nicholas ve diğ., 2015: 37-41).

Radikal inovasyonların başarıya ulaşabilmesi için yenilikçi ve dönüşümcü bir liderlik ve etkin bir takım çalışması gerekmektedir. Ayrıca radikal inovasyonun gerçekleşeceği örgüt ortamı keşfetmeye ve öğrenmeye açık olmalı, takım üyeleri başarısızlıktan ve hata yapmaktan korkmayan, cesur kişilerden oluşmalıdır. Bu noktada radikal inovasyon sürecinin aynı zamanda hedef odaklı bir süreç olduğu, geribildirimlerden gelen bilgilerin harmanlanıp ilerlemeyi hızlandırıcı hale getirilmesi, karşılaşılan sorun ve zorluklara anında müdahale edilmesi, performans çıktılarının anında değerlendirilmesi ve gerekli aksiyonların alınması gibi özelliklere sahip olması gerektiği de ortaya çıkmaktadır (Alexander ve Knippenberg, 2014: 423-425).

2.3.10. Kademeli İnovasyon

Leifer ve diğ.'ne göre (2000: 2) kademeli inovasyon, işletmelerin ellerinde bulunan kaynak, ürün ve hizmetleri geliştirip değerlendirmeleri ile ilgili bir yenilik süreci olarak tanımlanmaktadır. Ettlíe ve Subramaniam'ın (2004: 97) tanımına göre, mevcut bilginin işlenmesi sonucu ortaya çıkan değişim ve yenilik faaliyetleri kademeli inovasyondur. Manimala ve diğ. (2005: 413-414) ise kademeli inovasyonu mevcut teknoloji üzerinde gerçekleştirilen küçük değişiklikler olarak görmekte ve bu inovasyonları işlem verimliliğini artırmaya yönelik yenilikler olarak değerlendirmektedir.

İşletmeler, örgütsel kısıtlar göz önüne alındığında, uygulanabilirliğinin kolaylığı ve taşıdığı risklerin düşük olması sebebiyle kademeli inovasyonları daha çok tercih etmektedir (Özdemir, 2012: 12). Kademeli yenilikler sayesinde müşteri beklentileri daha hızlı bir şekilde karşılanmakta ve mevcut üretim süreçlerini iyileştirmek daha kısa sürede mümkün olmaktadır. Radikal inovasyonlarla kıyaslandığında, kademeli inovasyonun hem maliyet hem de risk oranları oldukça düşüktür. Ayrıca kademeli inovasyonlar, piyasa ve müşteriler tarafından hâlihazırda tanınan ürün veya hizmetlerin geliştirilmiş şekli olduğundan piyasaya daha kolay ve hızlı girme avantajına da sahiptir (Bozkurt, 2015: 96).

Kademeli inovasyon, Bessant ve Francis (1999: 1106) tarafından, Japon Kaizen felsefesinin daha fazla sayıda araç ve teknikle desteklenmesi ve yalın düşünce sisteminin bir parçası olarak da değerlendirilmektedir. Her üç kavramda da sürekli iyileştirme, kademeli faaliyet ve ilerlemeler, dinamik yetenek, örgütsel katılım ve öğrenen

organizasyon olma gibi özellikler ortak olarak bulunmakta ve bu kapsamda yöntemlerin birbirlerine olan benzerliği ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda Kaizen'deki adım adım daha iyiye ulaşma çalışmalarının, kademeli inovasyonda işletmelerin ürün veya hizmetlerinin günden güne daha iyi olmasını sağlayacak değişikliklerin yapılmasını karşıladığı görülmektedir (Herrman, 1999: 786).

Kademeli inovasyonlar, aynı şeyin daha iyi yapılmasına odaklanan fikirlerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır ve işletmeler bu sürecin yönetimi ile ilgili bilgi sahibidir. Bu açıdan kademeli inovasyonda, yeniliğin yönetimi basit, inovasyon sürecinin doğası rutin ve işletme tipi ise olgun olarak değerlendirilmektedir (Aksay, 2011: 32). Basit, rutin ve olgun sistemlerin daha kolay kontrol edilebildiği ve yönetilebildiği göz önüne alındığında, işletmelerin sürdürülebilir rekabetçiliklerini mümkün kılan yenilik çalışmalarının radikal inovasyonlardan çok, kademeli inovasyonlar yoluyla gerçekleştirildiği ortaya çıkmaktadır (Elçi, 2008: 10).

2.4. İnovasyon Süreci

İnovasyon süreci, bir fikrin ilk ortaya çıkışından başlayarak, yeni bir ürün veya hizmetin pazardaki yerini almasına kadar geçirilen tüm aşamaları ifade etmektedir. İnovasyon süreci aynı zamanda inovasyonun örgütlerin sosyal sistemlerine uygulanması olarak görülmekte ve bu boyutuyla insan faktörü önemli bir bileşen olarak sürece dâhil edilmektedir. Süreç, örgüt içinde değişimi gerektirecek bir fikrin ortaya çıkmasıyla başlayarak zaman içerisinde yönetici ve çalışanların tutumları doğrultusunda olgunlaşmakta ve ilerlemektedir. Bu bağlamda yönetici ve çalışanların inovasyona karşı olan tutumları inovasyon sürecini doğrudan etkilemektedir (Szczepanska-Woszczyzna, 2014: 220-222).

Yenilik ve değişimlerin çalışanlar tarafından tehdit olarak görüldüğü işletmelerde inovasyon süreci öncelikle sosyal dengenin bozulmasından ve çalışanların dirençlerinden etkilenmekte ve böylece belirsizlik ve risk ortamı oluşmaktadır. Çalışanların yaratıcı ve inovatif düşüncelerinin motive edildiği işletmelerde ise inovasyon süreci genellikle başarıyla yürütülmekte ve sonuçlanmaktadır (Szczepanska-Woszczyzna, 2014: 220). İnovasyon süreci, çalışanların tutum ve motivasyonlarının dışında birçok faktörden de olumlu veya olumsuz olarak etkilenir. İşletmenin kültürel değerlerinden oluşan örgüt kültürü, işletmenin planlama süreçleri, işletme içi süreçlerin birbirleriyle etkileşimleri, işletme yapısının esnekliği, işletmenin teknolojik altyapısı, işletmenin örgütsel yapısı, kaynak uygunluğu, bilgi yönetimi, yönetim tarzı ve liderlik gibi faktörler ve bu faktörlerin

birbirleriyle olan etkileşimleri, işletmenin inovatif olma, inovatifliğin sürdürülebilmesi ve inovasyon sürecinin başarıyla yürütülebilmesi açısından oldukça önemlidir (Braslina vd., 2015: 18-19).

İnovasyon süreci, işletmeler ve çalışanları için bütünsel bir öğrenme süreci olarak da değerlendirilmektedir. Bu bakış açısı doğrultusunda inovasyon sürecinin bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında bir köprü oluşturduğu ve sürecin işletmenin öğrenen organizasyon olma özelliğine bağlı olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Hoeve ve Nieuwenhuis, 2006: 171). Ahmed ve Abdalla'ya göre (1999: 421) inovasyon süreci, birbirini izleyen farklı aşamalardan meydana gelmekte ve sürecin başlayabilmesi için öncelikle yeni düşüncelerin geliştirilmesi gerekmektedir. Yeni düşüncelerin ortaya çıkabilmesi ise ilham ve hayal gücü faktörlerine ve bu faktörlerle birlikte ortaya konan çaba ve uğraş derecelerine bağlıdır. Ancak yeni düşüncelerin çaba ve uğraş gösterilerek faaliyete dönüştürülmeden sadece ilham ve hayal gücü olarak kalması inovasyon açısından bir anlam ifade etmemektedir. Yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuçlara göre inovasyon sürecinde yaratıcılığın güdüleyicileri olan ilham ve hayal gücü sadece %10'luk bir etkiye sahipken, çaba ve uğraş faktörleri %90 oranında etkili olmaktadır.

Deschamps ve Nayak'a göre (1995) inovasyon süreci, işletmelerde yeni bir vizyon oluşturma çabası ile başlayan ve işletmenin değişime açık alanlarının keşfedilmesiyle devam eden, özellikle Ar-Ge ve pazarlama departmanlarında yenilenme gerektiren örgütsel bir harekettir. Deschamps ve Nayak (1995) bu sürecin başarısının büyük oranda etkili ve verimli bir değişim ve yenilenme programı yürüten, lider ruhlu yöneticilere bağlı olduğunu savunmuşlardır. Sürecin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi ve yürütülebilmesi için, işletmenin her alanından farklı fikirlerin toplanacağı ve sürecin akış aşamalarının izleneceği bir inovasyon kurulunun da oluşturulması tavsiye edilmektedir. İnovasyon kurulunun, fikir toplama ve akış takibi gibi alt süreçlerde süreç sahibi olarak görev yapması beklenmektedir. Bu kurul, işletme çalışanlarından anket ve mülakat yöntemleriyle fikirler toplayarak inovasyon sürecinin çalışan katılımı kısmını büyük ölçüde karşılamaktadır.

Harvard Business School (2003: 6) tarafından geliştirilmiş olan inovasyon süreç modelinde işletmelerin sahip oldukları finansal yetenekler ön plana çıkmaktadır. Sahip olunan finansal gücün işletmelerin esnekliğini arttırdığını ve bu açıdan bakıldığında finansal kaynakları daha güçlü olan özel sektör işletmelerinin daha kısıtlı finansal kaynaklara sahip kamu işletmelerine göre inovasyon yapma konusunda daha avantajlı oldukları belirtilmiştir. Modele göre inovasyon sürecinde gereken yatırım ve faaliyetler

için işletmenin nakit akışının doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Modelde güçlü finansal kaynaklara sahip olan işletmelerin hem kurum içinden hem de kurum dışından edinebilecekleri yeni fikirlerle inovasyon yaratabilecekleri anlatılmaktadır. Dışarıdan temin edilecek olan inovasyon fikirleri ve dış kaynak kullanarak yapılacak olan inovasyonlar ise açık inovasyon stratejisi olarak tanımlanmaktadır.

Cropley (2006: 562), inovasyon sürecini Harvard Business School'un 2003 yılında yayınlamış olduğu inovasyon süreç modelini temel alarak genişletmiştir. Cropley'e göre inovasyon süreci, yaratıcılık olgusuyla başlayan, hazırlık, bilgi toplama, analiz, farkındalık, onaylama, iletişim ve yürürlüğe koyma alt süreçleriyle devam eden bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Alt süreçler incelendiğinde Cropley'in, inovasyon sürecini yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik üçgeninde incelediği ve inovasyon hareketini işletmenin temel varlıkları, psikososyal etkenler ve bilgi gereksinimleri alanında değerlendirdiği görülmektedir. Bu bütünsel bakış açısı, inovasyon fikrinin ortaya çıkmasından ürün veya hizmetin pazardaki yerini almasına kadar işleyecek olan bir sistem yaklaşımını da ortaya koymaktadır.

Guan ve Chen (2012: 102), inovasyon sürecini teknolojik gelişim ve teknolojik ticarileşme olarak iki alt süreçte değerlendirmişlerdir. Teknoloji, sanayiye geliştirdiği gibi aynı zamanda ticarileşme boyutuyla birlikte pazarlanabilen bir mal/ürün olarak da görülmekte (Uysal, 1999: 34) ve inovasyonun önemli süreçlerinden birini oluşturmaktadır. Teknolojik gelişim süreci, inovasyonun başlangıç noktasını oluşturmakta ve bu gelişim sürecinin çıktısı ticarileştirilerek inovasyonun oluşumu sağlanmaktadır. Bu bakış açısı doğrultusunda inovasyon sürecinin tabanını, işletmelerin temel teknolojik yeteneklerinin oluşturması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin teknolojik ve yaratıcı/yenilikçi temel yeteneklerinin bileşiminden doğan sinerjiden yararlanmaları da inovasyon süreçlerini desteklemelerini sağlamaktadır (Durgut, 2007: 19-50).

Vouri ve Huy (2016: 10-13) inovasyon sürecini, sınırları çok net çizilemeyecek olan, işletmeden işletmeye değişebilen ve süreçteki birey ve grupların kendi aralarındaki iletişim, koordinasyon, paylaşım ve duygularından, içinde buldukları projeye vermiş oldukları emek, dikkat ve özen gibi manevi olgulardan etkilenebilen bir süreç olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre inovasyon süreci, teknik aşamalardan çok teknik olmayan aşamaları içeren, örgüt psikolojisi ve örgüt kültüründen beslenen, örgüt değerleri ve örgüt içindeki bireylerin kişilik özelliklerinden de etkilenebilen sosyal bir süreçtir. Dolayısıyla diğer sosyal süreçlerde olduğu gibi belirsizlikler içermekte ve olasılık

hesaplarıyla ilerlemektedir. İnovasyon sürecine dâhil olan örgüt çalışanlarının korku ve çekinceleri bu süreçte olumsuz rol oynarken; cesur, atılcı ve radikal duygular ise sürecin başarısında ve radikal inovasyonlar yaratmada olumlu etkiye sahiptir.

2.5. İnovasyon Stratejileri

İnovasyon stratejileri, her sektör için farklı kazanımları beraberinde getiren, uzun dönemli başarı, büyüme ve sürdürülebilir gelişme sağlayan stratejilerdir (Burmaoğlu, 2012: 193-194). İnovasyonun stratejik olarak ele alınması, işletmelerin finansal, sosyal ve çevresel performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Ezzi ve Jarboui, 2016: 14). İnovasyon ile ilgili beklentilere bağlı olarak belirlenen inovasyon stratejileri, yönetim stratejisi ve rekabet stratejileriyle benzer şekilde yapılandırılmaktadır. Bu bağlamda, yenilikçi bir kültüre sahip olan işletmelerin, inovasyon stratejilerini örgütsel yapılarıyla uyumlu bir şekilde belirlemeleri ve süreci yönetsel anlamda desteklemeleri önem taşımaktadır (Ecevit Satı ve Işık, 2011: 539-540).

Cingula ve Veselica'ya göre (2010: 27) inovasyon, işletmelerdeki diğer stratejilerin uygulanmasına olanak sağlayarak, işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırmayı hedefleyen bir stratejidir. Dolayısıyla rekabet stratejisi ve inovasyon stratejisi arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur. Bu durum göz önünde bulundurularak inovasyon yeteneğinin işletmeler için önemli bir temel yetenek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. İnovasyon aynı zamanda stratejik bir öğrenme süreci ve öğrenen organizasyon olma yolunda atılabilecek büyük bir adımdır (Higgins, 1996: 370). Bu bağlamda inovasyon stratejisi, işletmelerin organizasyonel yetenek ve yetkinliklerindeki, iş hedeflerindeki ve içinde buldukları mevcut şartlardaki değişimlere bağlı olarak yönetilebilecek, dinamik bir sistem olarak görülmektedir (Elçi, 2008: 25).

İşletmeler, inovasyon stratejilerini inovasyon ile ilgili beklentilerine bağlı olarak belirlemektedir. Dolayısıyla işletmeler hangi düzeyde bir yenilik hareketi hedefliyorlarsa, o doğrultuda uygun bir strateji belirlemeleri gerekmektedir (Coşkun vd., 2013: 109). İnovasyon stratejileri işletmelerin büyüklüğüne ve işletme türünün hizmet ve/veya üretime dayalı olmasına göre de farklılıklar göstermektedir. Ayrıca inovasyonda bilgiye erişim kaynağının içeriden veya dışarıdan olması, sürecin yönetim modeli ve teknolojinin rolü inovasyon stratejisinin belirlenmesinde öne çıkan faktörler olarak görülmektedir (Veugelers ve Cassiman, 1999: 63-64).

Literatürde inovasyon stratejileri ile ilgili farklı kaynaklarda farklı sınıflandırma ve adlandırma örnekleri mevcuttur. Dell'Era ve Verganti (2007: 580) inovasyon

stratejilerini, yenilikçi strateji (innovator) ve taklitçi yenilikçi strateji (imitator) olmak üzere iki başlık altında incelerken, Guan ve diğ. (2009: 804) bu sınıflandırmaya ek olarak, takipçi (follower) ve savunmacı (defender) stratejileri tanımlamaktadır. Coşkun ve diğ. (2013: 101) sınıflandırmayı yenilikçi/saldırgan, savunmacı, taklitçi ve fırsatları izleyen stratejiler olarak yapmakta, Teece ve diğ. (2016: 15-22) ise farklı bir yaklaşımla inovasyon stratejilerini geleneksel ve açık (open) olarak ele almaktadır. Aşağıda yapılan inovasyon stratejilerinin tanımları, Dell’Era ve Verganti(2007), Guan ve diğ. (2009), Coşkun ve diğ. (2013), Teece ve diğ. (2016) tarafından yapılan sınıflandırmalar dikkate alınarak oluşturulmuş ve diğer çalışmaların tanımlarıyla desteklenmiştir.

Yenilikçi-saldırgan inovasyon stratejisi, içinde bulunulan piyasa şartlarının göz önünde bulundurulmasıyla, pazara yönelik farklı alternatifler üzerinde çalışılması, yeni ürünlerin tasarlanması veya mevcut ürünler üzerinde kullanıcı ve müşterilere farklı ve sürdürülebilir çözümler sunabilmesini ifade eden stratejilerdir. Yenilikçi/saldırgan inovasyon stratejisi uygulayan işletmeler, mevcut müşteri ihtiyaçlarına ve hatta gelecekte oluşabilecek ihtiyaçların analizine odaklanarak inovasyon çalışmalarını yürütmektedir. Yenilikçi/saldırgan inovasyon stratejisinde proaktif bir yaklaşım ve özgün ürün/hizmet özellikleri öngörülmektedir (Dell’Era ve Verganti, 2007: 584-592). Guan ve diğ.’ne göre (2009:804) yenilikçi/saldırgan inovasyon stratejisi, kendi ürün alanındaki teknolojik pozisyonu rakiplerine göre daha üstün olan işletmeler tarafından hedeflenmekte ve uygulanabilmektedir. Bu işletmeler aynı zamanda yeni ürün ve pazarlarda kolay risk alabilen, pazar liderleri olarak da değerlendirilmektedir.

Pavitt’e göre (1984: 344) teknolojinin doğası gereği yeniliğe açık olan ve yenilikçi/saldırgan inovasyon stratejilerini uygulayan işletmelerin sektördeki diğer firmalara göre hayatta kalma şansları daha yüksektir. Ancak yenilikçi/saldırgan inovasyon stratejileri, işletmeleri teknoloji ve Ar-Ge’ye yatırım yapmaya zorlamaktadır. İşletmelerin yenilikçi/saldırgan stratejiden elde edecekleri kâr payı düşünüldüğünde yapılacak teknolojik yatırımın kısa sürede karşılanabileceği öngörülmektedir. Ayrıca yenilikçi/saldırgan inovasyon stratejisinin ulusal boyutta ele alındığında, ekonomik büyüme ve ülkelerin ekonomik bağımsızlığı açısından da önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir (Albeni ve Doğan, 2015: 28-40).

Taklitçi yenilikçi inovasyon stratejisi, yenilikçi/saldırgan inovasyon stratejisine kıyasla daha çok çeşitlilikte inovasyon faaliyeti gerçekleştirebilmeyi mümkün kılmaktadır. Taklitçi yenilikçi inovasyon stratejisini uygulayan işletmeler, Ar-Ge faaliyetlerine daha az yatırım yaptıkları için pazar koşullarını ve müşteri eğilimlerini

gözlemleyerek, inovasyon için doğru zamanı bekleyebilme şansına sahiptir. Bu işletmeler, özellikle yenilikçi/saldırgan stratejiyle inovasyon gerçekleştiren işletmeleri ve onların pazar içerisindeki etkileşimlerini, rakiplerini, tercihlerini ve teknolojik çözümlerini izleyerek ve inovasyon için strateji belirlemektedir. Taklit edilecek olan ürün ve/veya hizmetin, tüketiciler tarafından kabul görmesi, devamlılığının olması ve tercih edilirliliğinin yüksek olması, bu inovasyon faaliyetinin kabul görmesi ve başarılı olması açısından oldukça önemlidir (Dell’Era ve Verganti, 2007: 580-585).

Guan vd. (2009: 804) göre taklitçi yenilikçi inovasyon stratejisi, yenilikçi/saldırgan inovasyon stratejisini kullanan inovatif işletmelerin ortaya koydukları yeni ürün, yeni süreç ve yeni teknolojilerin başka işletmeler tarafından taklit edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Genellikle Ar-Ge birimi olmayan, küçük ölçekli işletmeler tarafından tercih edilmekte olan taklitçi yenilikçi stratejinin inovasyon performansının da yenilikçi/saldırgan stratejiye göre düşük düzeyde olması beklenmektedir. Ancak Öğüt ve diğ.’ne göre (2006: 417-418) taklitçi yenilikçi inovasyon stratejisi sadece bire bir kopyalama olarak değerlendirilmemeli; taklitten yeniliğe uzanan süreçte, teknoloji transferi, olduğu gibi taklitçilik (bire bir kopyalama) ve yaratıcı taklitçilik gibi aşamaların olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Günümüzde Çin, Malezya ve Tayvan gibi ülkelerde taklitçi yenilikçi inovasyon stratejisinin küresel boyutta başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği görülmektedir.

Takipçi inovasyon stratejisi işletmelerin, pazarda lider olan işletmeler tarafından gerçekleştirilmiş olan inovasyon faaliyetlerini takip ederek daha düşük maliyetli ürün ve/veya hizmetler ortaya koymaları olarak tanımlanmaktadır (Guan vd., 2009: 804). Pearson’a göre (2015: 36) takipçi inovasyon stratejisine sahip işletmelerin Ar-Ge birimlerinde araştırma ve geliştirme faaliyetleri yerine benzerini yapma (replicate) ve çoğaltma (duplicate) işlemleri gerçekleştirilmektedir. Bu işletmeler, lider işletmelerin zaman ve para harcayarak yürütmüş oldukları deneme süreci, risk alma yeteneği ve başarısız olma ihtimali gibi tüm aşamalardan kendilerini muaf tutarak, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeterlilikte olan ürün ve/veya hizmet inovasyonunu gerçekleştirmeye odaklanmaktadır.

Shankar (2006: 276), takipçi inovasyon stratejisini açıklayabilmek için bilgisayar ve yazıcı piyasasından bir örnek vermekte, Hewlett Packard’ı (HP), bilgisayar ve yazıcı sektörünün lideri, Epson, Canon ve Lexmark firmalarını ise HP’nin takipçileri olarak tanımlamaktadır. Pazar lideri ürünün fiyatından çok ürün çoğaltma ve yaymaya yönelik stratejiler geliştirirken, takipçi işletmeler benzer ürünün ağırlıklı olarak fiyatıyla ilgili

stratejilere odaklanmaktadır. Bazı durumlarda takipçi inovasyon stratejisi uygulayan işletmelerin, ürettikleri ürün ve/veya hizmet alanında lider ve yenilikçi işletmelerin önüne geçtikleri ve pazar paylarını arttırdıkları görülmektedir. Bu kısa süreli bir sonuç olup pazar lideri işletmenin üretim hatlarını ve dağıtım kanallarını genişletmesi ve tekrar pazarın eski denge haline dönmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu bağlamda inovasyon stratejilerinin işletmenin kendi yapısı, özellikleri ve temel yetenekleriyle birebir ilişkili olduğu ve her bir inovasyon stratejisinin kendi şartları içerisinde avantaj ve dezavantajlara sahip olabileceği ortaya çıkmaktadır.

Savunmacı inovasyon stratejisi, işletmelerin, ürün ve/veya hizmetlerini ve mevcut teknolojik yeteneklerini koruma altına alarak sektördeki hareketliliğin gerisinde kalması fakat doğru zamanda doğru ürün ve/veya hizmetle kaliteyi üst düzeyde tutarak inovasyon gerçekleştirmeyi hedeflemesini ifade eden bir stratejidir (Guan ve diğ., 2009: 804). Chatterjee'ye göre (2014: 430) savunmacı inovasyon stratejisi, sezgisel bir yönetim tekniğidir ve işletmenin stratejik kararlarının alınmasında rolü olan yöneticinin liderlik vasıflarından etkilenmektedir. Bu strateji, küçük gelişimlerle ilerlemeyi hedefleyen, dar bir ürün gamına sahip olan, sektörel değişimlere kısa sürede adapte olması mümkün olmayan ve esneklik yeteneği az olan işletmeler tarafından tercih edilmektedir.

Savunmaya yönelik inovasyon stratejisini izleyen işletmeler, sektör liderliği beklentisi içinde olmadan, teknolojik değişimleri ve gelişimleri takip etmekte ve inovasyonun ilk adımını atmanın ortaya çıkaracağı yüksek maliyetleri üstlenmekten kaçınmaktadır (Zerenler ve diğ., 2007: 663). Bu işletmeler, pazarda lider konumunda olan işletmelerin ortaya çıkardığı fırsatlardan ve aynı zamanda onların eksiklik ve hatalarından yararlanmaya yönelik stratejiler üretmekte (Coşkun vd., 2013: 110) fakat pazarda veya müşteri talep ve beklentilerinde oluşabilecek ani değişimleri çok iyi fark edememektedir. Bu durum işletmenin esneklik, değişim ve gelişime karşı uyum yeteneğini kısıtlamaktadır (Akman vd., 2008: 99-100).

Fırsatları izleyen inovasyon stratejisi, diğer işletmelerin zayıf yönleri ve tehditlerinden yararlanarak pazardaki eksiklikleri gidermeyi ve boşta kalan alanları doldurmayı hedefleyen işletmelerin uyguladığı bir stratejidir. Bu strateji ile birlikte pazar ve müşteri beklentileri analiz edilmekte, diğer işletmelerin sağlayamadığı ürün/hizmet fonksiyonları üzerinde çalışılarak farklılaştırma hedeflenmektedir. Bu bağlamda Michael Porter'ın rekabet stratejilerinden biri olan farklılaştırma stratejisi ile fırsatları izleyen inovasyon stratejisinin benzerlik gösterdiği ve her iki stratejinin de işletmenin rekabet üstünlüğünü artırmaya yönelik olduğu ortaya çıkmaktadır (Coşkun vd., 2013: 120-124).

İşletmelerin yaratıcılık ve yenilikçilik yetenekleri, fırsatları izleyen inovasyon stratejisinin bütün süreçlerinde ortaya çıkmakta ve fırsatların keşfedilmesi, fırsatların tanımlanması, kaynakların tespiti ve bilginin yönetimi gibi unsurları içermektedir (Öğüt ve diğ., 2006: 88). Fırsatları izleyen ve değerlendiren işletmeler, örgütsel esneklik ve inovatif olmaya yönelik stratejik bir bakış açısı kazanmakta ve böylece yenilikçilik eğilimleri ve inovasyon performansları artmaktadır (Bulut ve diğ., 2010: 1392-1396). Ayrıca bu strateji ile birlikte işletmelerin teknolojik yetkinlik ve uygulamalarında da farklılaşma sağlanmaktadır (Morgan ve Berthon, 2008: 1332).

Geleneksel inovasyon stratejisi, işletmeler tarafından belirsizlik faktörlerinin çoğunlukta olduğu durumlarda, mevcut ekonomik şartlar gözetilerek yürütülen yenilik çalışmalarını ifade etmektedir. Geleneksel inovasyon stratejisinde yenilik sürecini, üst yöneticilerin kararları şekillendirmekte, işletmedeki insan kaynağının yaratıcı düşünce ve yaklaşımları göz ardı edilmektedir (Teece ve diğ., 2016: 31-32). Genellikle durağan ve rekabetin az olduğu pazar koşullarında uygulanan geleneksel inovasyon stratejisinde, değişim talep ve eğilimlerinin daha az olması ve rakip işletmelerin herhangi bir değişime zorlanmamaları sebebiyle inovasyon gereksinimi minimum düzeydedir (Coşkun vd., 2013: 110).

Geleneksel inovasyon stratejisinde işletmelerin inovatif yetenekleri, içinde buldukları sektöre, işletmenin büyüklüğüne ve işletme yönetiminin karakteristik özelliklerine göre şekillenmektedir. Ayrıca işletmeleri geleneksel inovasyona yönelten unsurlar, teknolojinin itme stratejisi (push strategy) ve pazarın çekme stratejisidir (pull strategy) (Büyükkeklik vd., 2010: 377). Bu işletmelerin teknolojileri, genellikle mesleki yetenek ve beceriye dayandığı için, uzmanlık isteyen ürün ve/veya hizmetler üretirler. Üretilen ürün ve/veya hizmetlerin bu özelliklerinden dolayı pazardaki tercih edilirlilikleri de nispeten daha fazla olmaktadır. Dolayısıyla bu inovasyon stratejisinde işletmelerin sektörel anlamda herhangi bir değişiklik yapma eğilimleri bulunmamaktadır (Deniz, 2008: 156).

Açık inovasyon stratejisi, Teece vd. (2016: 25) tarafından yeni ürün/hizmet geliştirme süreçlerinin, yeni doğan pazarlarda (nascent markets), pazarın ihtiyaçlarını en uygun şekilde karşılayabilecek beceri, hız ve çeşitlilikte gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmıştır. Chesbrough'a göre (2006: 14) açık inovasyon, işletmelerin sürekli değişim ve gelişim eğilimlerine ayak uydurabilmek için hem iç (iletişim kanalları, teknolojik imkânlar, işletme içi Ar-Ge faaliyetleri, işletmenin vizyonu, yeniliğe ve gelişime uygun örgüt iklimi, deneyim vb.) hem de dış kaynakları (gelişim/değişim için

gerekli olan bilgi, yeni teknoloji, stratejik paydaşlar, teknoloji transfer vb.) kullanarak inovasyon yapabilmesidir. Açık inovasyonla birlikte, işletme içinden toplanan fikir ve öneriler, dış kaynaklardan elde edilen bilgi, fikir ve önerilerle birleştirilerek bir değer yaratılmakta ve inovatif işletme modeli oluşturulmaktadır. Açık inovasyon stratejisinin mantığına göre işletmenin iç kaynakları ve temel yetenekleri, dış kaynaklarla desteklenerek araştırma ve inovasyon süreçlerinde aktif rol almaktadır.

Açık inovasyon stratejisini izleyen işletmeler, diğer işletmelerle sürekli olarak iletişim ve bilgi paylaşımında bulunmaktadır. Bu strateji ile birlikte işletmeye katma değer yaratacak olan bilgiler, inovatifliği artırmak amacıyla işletmeye giriş ve çıkış yapmakta ve inovasyon, dış kaynak olarak kullanılabilen bir kavram haline gelmektedir. Günümüzün en değerli kavram ve kaynaklarından biri olan bilginin, paydaşlar arasındaki akışı ve paylaşımı ise açık inovasyon stratejisinin en önemli aşamalarından biridir. İletişimde sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte entelektüel sermayenin, fikirlerin ve insan kaynağının hem işletme içinde hem de işletme dışında esnek dolaşımı sağlanmış, bu esneklik işletmelere zaman ve maliyet tasarrufu ve tedarik zinciri ilişkilerinde daha çok alternatiflere sahip olma gibi avantajlar getirmiştir (Kaynak ve Maden, 2012: 33).

2.6. Temel İnovasyon Göstergeleri

İnovasyon, teknolojik değişim sürecini tetikleyen bir etken olarak ekonomik büyüme, refah artışı, uluslararası ticaret ve bölgesel kalkınma üzerinde kritik bir öneme sahiptir. İnovasyon kapasitesini ölçebilmek için bazı göstergeler belirlenmiş ve bu göstergeler temel inovasyon göstergeleri olarak tanımlanmıştır. Temel inovasyon göstergeleri OECD ve UNESCO gibi uluslararası kuruluşlar tarafından değerlendirilmekte ve araştırma analizlerinde etkin olarak kullanılmaktadır (Kavak, 2009: 3). Bu bağlamda küresel boyutta geçerliliği olan temel inovasyon göstergeleri 2010 yılı İnovasyon Birliği Karnesinde (Innovation Union Scoreboard 2010); insan kaynakları, araştırma geliştirme (Ar-Ge) sistemleri, finansal destekler, işletme yatırımları, girişimcilik faaliyetleri, entelektüel sermaye, inovatif faaliyetler ve ekonomik etkenler olarak yer almıştır (Innovation Union Scoreboard, 2011: 7-8).

İnovasyon Birliğinin 2010 yılı karnesinde yer alan temel inovasyon göstergeleri, Frascati Kılavuzu (Frascati Manual) baz alınarak alt göstergelerle tanımlanmıştır. Bu bağlamda insan kaynakları göstergesi altında eğitim faaliyetleri, araştırma sistemleri göstergesi altında uluslararası bilimsel işbirlikleri, bilimsel yayınlar ve Ar-Ge çalışmaları, finansal destekler göstergesi altında kamu Ar-Ge teşvikleri, işletme yatırımları göstergesi

altında Ar-Ge harcamaları, girişimcilik faaliyetleri göstergesi altında KOBİ inovasyon faaliyetleri, entelektüel sermaye göstergesi altında patentler, patent başvuruları ve patent kullanım hakları, inovatif faaliyetler göstergesi altında belirli dönemlerde yapılan inovasyonlar, ekonomik etkenler göstergesi altında ise bilgi yoğun hizmetler ile lisans ve patent gelirleri yer almaktadır (Innovation Union Scoreboard, 2011: 7-8).

İnsan kaynakları göstergesi iyi eğitilmiş ve yetenekli işgücünü, araştırma geliştirme (Ar-Ge) sistemleri göstergesi bilim tabanlı uluslararası rekabeti, finansal destek göstergesi inovasyon projeleri içinde devlet desteğinin varlığını, işletme yatırımları göstergesi işletmelerin inovasyona yaptıkları yatırımın boyutunu, girişimcilik göstergesi işletmelerin kendi aralarında veya kamu ile yaptıkları inovasyon işbirliklerini, entelektüel sermaye göstergesi fikri mülkiyet haklarının inovasyon faaliyetlerini verimli bir şekilde etkileyip etkilemediğini, inovatif faaliyetler göstergesi inovasyon türlerini, ekonomik etkenler göstergesi ise inovasyondan elde edilen satışları ölçmeyi hedeflemektedir (Burmaoğlu, 2012: 199).

İşletmelerde yukarıda belirtilen göstergelere ek olarak, marka bazlı göstergeler de inovasyon çıktılarını ölçmeye yönelik göstergeler olarak kullanılmaktadır. Marka kavramı, ürünleri piyasadaki benzerlerinden farklılaştırmaya yarayan ekonomik ve entelektüel bir yaklaşım ve aynı zamanda sosyal bir varlıktır. Bu yönüyle marka diğer inovasyon göstergelerinden farklı olarak, içinde tüketici davranış analizinin yer aldığı nitel bir gösterge olarak ortaya çıkmaktadır. Marka ayrıca ürün inovasyonunda ve daha geniş kapsamda bakıldığında endüstriyel gelişimde rol oynayan önemli bir unsurdur (Mendonça ve diğ., 2004: 1386-1390).

İnovasyon göstergeleri ağırlıklı olarak teknolojiyi geliştirmeye ve/veya üretmeye yönelik süreçleri içermektedir. Gösterge verilerinin, gelecekte yeni verilerle kıyaslama yapılabilecek, sürekliliği olan ve birbirinin yerine kullanılabilecek nitelikte olması inovasyon faaliyetlerinin ölçülebilmesi, analiz edilebilmesi ve değerlendirilmesi açısından oldukça önemlidir. Ancak gelişmiş ülkeler dışındaki ülkelerde göstergelerin ölçülebilmesi, veri toplamada yaşanabilecek sıkıntılar ve verilerin geçerliliği/güvenilirliği açısından sorunlar yaşanmaktadır. Sayısal verilerin toplanmadığı bu gibi durumlarda bilgi – teknoloji altyapısı, yaşam kalitesi ve üniversitelerin inovatif faaliyetleri gibi göstergeler kullanılmaktadır (Albayrak ve Erkut, 2010: 141-143).

2.7. İnovasyon Yönetimi

İnovasyon, rekabetçi olmak isteyen işletmeler tarafından hedeflenen önemli bir faaliyet ve daha geniş kapsamda bir strateji olmakla beraber inovasyonun da her faaliyet ve strateji gibi öncelikle organizasyonel olarak ele alınması ve yönetilmesi gerekmektedir. İnovasyon yönetimi; örgüt liderinin birçok boyutta yeterli olması, işletmenin vizyonu, inovasyon stratejisi, örgütün kültür ve yapı bileşenleri, uygun proje yönetimi, finansal kaynaklar, insan kaynağı ve işletmenin fiziksel kaynak ve varlıkları gibi unsurları kapsayan çok yönlü bir yenilik hareketidir (Adams ve diğ., 2006: 25-26). İnovasyon, organizasyon içerisinde birçok bölümü kapsadığı için gelişim süreci karmaşık ve yönetmesi zor bir süreçtir. Bu nedenle inovasyon, bir yenilik ve değişim fikrinin ortaya çıkmasından bu fikrin işletme değerine ulaşmasını sağlayan tüm faaliyetleri içeren bir yönetim süreci olarak değerlendirilmelidir (Mandic, 2014: 11).

İşletmelerin inovasyon faaliyetlerinde diğer tüm faaliyetlerde olduğu gibi stratejik, taktiksel ve operasyonel aşamalar bulunmaktadır. Stratejik anlamda inovasyon, işletmelerin müşteri ve tüketici değerlendirme ve beklentilerinin sonucunda ortaya çıkan verilere, rekabet analizine ve işletmenin temel yeteneklerine odaklanmaktadır. Bu noktada yapılacak olan inovasyonun işletmeye pazar ve talep avantajı kazandırması beklenmektedir. Taktiksel olarak inovasyon, işletmelere nicelik ve niteliksel kazanımlar sağlayan, proaktif bir etkinlik ve verimlilik yönetimidir. Bu aşamada inovasyon yönetimi yeni ürün ve/veya hizmetin planlanması ve tasarımının yapılması süreçlerini kapsamaktadır. İnovasyonun operasyonel olarak etkin bir şekilde yönetimi ise işletmelerin mevcut entelektüel sermayesinin, insan kaynağının, kurumsal bilginin ve temel yeteneklerinin inovasyon faaliyetini başarıyla sonuçlandıracak şekilde dağıtılması ve kullanılmasıdır (Lodz University of Technology Monographs, 2015: 10-12).

Preez ve Louw (2008: 1-12) sigorta sektöründe yapmış oldukları çalışmada inovasyon faaliyetinin öncelikle planlanmasına, planlamanın ardından bir sonraki aşama olarak çevresel yayılımının sağlanmasına odaklanarak bir inovasyon yönetimi modeli oluşturmuşlardır. Bu modele göre inovasyonun doğru bir şekilde yönetilebilmesi için faaliyetlerin mümkün olduğunca aşamalandırılması gerekmektedir. Böylece her aşamada belirli alanlar üzerinde çalışılarak küçük adımlarla daha kesin sonuçlar hedeflenmektedir. Ayrıca zaman ve kalite açısından süreç daha kolay yönetilmekte, aşama bazında karar desteği ve kontrol fonksiyonları ön plana çıkmaktadır. İnovasyon yönetim sürecinin her aşamasının sonunda tanımlanan gözden geçirme işlemleri (review gates) sayesinde sürecin ilerleme performansı ölçülmekte ve bir sonraki aşamada planlanan faaliyetler tetkik edilmektedir.

Vassileva (2016: 401-406) inovasyon yönetimini, işletmelerin değişim ve yenilik hareketlerinin kurumsal faaliyet planlarına ve örgütsel stratejik süreçlerine dâhil edilmesi olarak tanımlamakta ve yaptığı çalışmada değişim stratejilerini inovasyon yönetimi çerçevesinde izlemektedir. Bu bağlamda inovasyon yönetiminin sürekliliği olan, sürdürülebilir gelişimi vaat eden ve değişime açık altyapıya sahip işletmelerin uyguladıkları bir yönetim şekli olduğu ortaya çıkmaktadır. İnovasyon yönetiminin literatürde birçok araştırmacı tarafından üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmesi de bu yaklaşımdan ve inovasyon yönetiminin multidisipliner bir konu olmasından kaynaklanmaktadır (Shane, 2008, 18).

İnovasyon yönetimi, işletmelerin belirledikleri inovasyon stratejilerine, inovasyon yapılan alana ve inovasyonun türüne göre tüm inovasyon sürecinin gelişimini anlamayı, bu bağlamda öncelikle inovasyon yönetiminin boyutlarının tanımlanmasını gerektirmektedir (Bülbül, 2012: 158). İnovasyon yönetiminin boyutlarının ele alındığı çalışmalarda; Cormican ve O’Sullivan (2004: 822) inovasyon yönetimini strateji ve liderlik, örgüt kültürü ve ortam şartları, planlama ve seçme, altyapı ve performans ile iletişim ve işbirliği boyutlarında; Adams ve diğ. (2006: 21) girdi yönetimi, bilgi yönetimi, inovasyon stratejisi, örgüt kültürü, yatırım yönetimi, proje yönetimi ve ticarileştirme boyutlarında; Smith ve diğ. (2008:656) yönetim modeli ve liderlik, kaynaklar, örgütsel yapı, kurumsal strateji, teknoloji, bilgi yönetimi, çalışanlar ve inovasyon süreci boyutlarında incelemişlerdir. Wozniak (2015: 33) ise inovasyon yönetimini daha önce tanımlanmış olan boyutların referans alınması ve gelişen yönetim, inovasyon ve rekabet sistemlerinin de göz önünde bulundurulması sonucunda bütünsel olarak ele alarak boyutlandırmıştır.

Wozniak’a göre (2015: 13-33) inovasyonun; liderlik, insan kaynağı, finansal kaynaklar, fonksiyonel örgütsel yapı, değişime yatkın örgüt kültürü, inovasyon kabiliyeti, bilgi yönetimi, ekonomik teşvik ve yasal mevzuatlar boyutları bağlamında yönetilmesi gerekmektedir. Liderlik boyutu işletme yönetiminin proaktif, değişimden yana, yenilikçi ve inovatif bir yapıya sahip olmasını ifade etmektedir. Çalışanların kendilerini değerli hissettikleri ve kurumsal aidiyetin yüksek olduğu işletmelerde liderlik boyutunun inovasyon yönetimine etkisi oldukça fazladır. Böylece inovasyon yönetiminin diğer boyutu olan insan kaynağının da önemi ortaya çıkmaktadır. Motivasyonu yüksek olan çalışanların bilgi birikimlerini ve tecrübelerini işletmelerinin menfaatine kullanmaları ve yenilik hareketlerinde yer almaları işletmeye katma değer girdisi oluşturmakta, bu katma değer de inovasyonun yönetilmesinde çalışanların katkısını desteklemektedir.

İnovasyon yönetiminde işletmelerin finansal kaynakları diğer tüm işletme faaliyetinde olduğu gibi önemli bir süreç girdisidir. İşletmeler sahip oldukları mevcut finansal varlıkları, işletmenin finansal durumunu, inovasyon faaliyetlerine aktarılabilir olan bütçe ve fonları, yenilik faaliyetlerinin tahmini maliyetlerini, inovasyon sonucunda elde edilebilecek tahmini gelirleri ve işletmenin içinde bulunduğu piyasadaki makro ve mikro ekonomik durumları analiz ederek başarılı bir inovasyon yönetimi gerçekleştirebilirler. Bir diğer inovasyon yönetim boyutu olan fonksiyonel örgüt yapısına sahip olmak; değişime ve yeni fikirlere açık olmayı, dirençlerle baş edebilmeyi ve bütünsel entegrasyonu içerdiğinden yenilik hareketinin başarıya ulaşmasını sağlamaktadır. Fonksiyonel örgütsel yapıya ek olarak değişime yatkın örgüt kültürü boyutu da proaktif bakış açısını, işletme içindeki beşeri ilişkileri ve inovatif faaliyetlerin işletme içindeki yayılım eğilimini içermektedir.

İşletmelerin inovasyon kabiliyetinin ortaya çıkmasında iki girdinin varlığı önemlidir. Bunlar inovasyon yapabilme ile ilgili iç ve dış faktörlerin çoklu analizi sonucunda elde edilen veriler ve işletmenin yeniliğe karşı örgütsel davranış ve tutumlarıdır. İnovasyon kabiliyeti bu girdilerin nicel ve nitel olarak incelenmesi sonucunda ortaya çıkan stratejik, taktiksel, operasyonel ve işlevsel bir özellik ve temel yeteneği ifade eder. İnovasyon kabiliyeti mevcut çevre şartları, işletmenin sahip olduğu kaynaklar, Ar-Ge düzeyi ve yeniliklerin yaygınlaştırılması gibi fonksiyonları içermekte ve bu fonksiyonların detaylı analizleriyle ölçülebilmektedir. Tüm bu analiz ve ölçümler sonucunda elde edilen bilgiler inovasyon yönetimine girdi oluşturmakta ve bu bağlamda bilgi yönetimi boyutu da önem kazanmaktadır. Bilgi, işletme içinden temin edilebildiği gibi işletme dışındaki kaynaklardan da transfer edilebilmektedir. Böylece bilgi birikimi, bilgi çeşitliliği ve bilginin esnek yönetimi sağlanabilmektedir.

Küreselleşme ve karmaşık çevresel değişimler hem işletmeleri hem de ülke ekonomilerini aktif bir rekabet döngüsüne yöneltmektedir. Bu bağlamda işletmelerin faaliyetlerinin doğrudan ülke ekonomisine etki ettiği ve modern ekonomik gelişmelerin ülkelerin bünyelerinde faaliyet gösteren büyük, orta ya da küçük ölçekli tüm işletmelerin etkinlikleriyle doğru orantılı olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda devletler tarafından işletmelerin gelişimine yönelik olarak destek ve teşvik programları oluşturulmuştur. Ekonomik teşvikler sayesinde her ölçekte işletme inovasyon yapmaya teşvik edilmekte ve böylece yeni ve önemli bir inovasyon yönetim boyutu ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde işletmelerin iç ve dış piyasalardaki güçlerini koruyabilmeleri için, devletler tarafından oluşturulan kurumsal ve hukuki altyapıya ihtiyaçları vardır. Bu

bağlamda devletlerin öncelikle ulusal düzeyde inovasyon sistemlerini oluşturmaları, bu sistemin tüm paydaşları için uygun koşulları yaratmaları ve ardından da gerekli denetimleri sağlamaları beklenmektedir (Yavuz ve diğ., 2009: 66). OECD Oslo Kılavuzu'nda (2005: 19) ulusal inovasyon sistemi, bir ülkede yenilik ve teknolojik yayılmanın hızını ve yönünü etkileyen piyasa ve piyasa dışı kurumların oluşturduğu bir şebeke olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca ulusal bilim ve teknoloji politikaları ile devletler yenilik faaliyetleri yapmak için gereken Ar-Ge çalışmalarının kamu fonlarından desteklenmesini ve böylece işletmelerin inovasyon yapmaya teşvik edilmesini de hedeflemektedir (Göker, 1997: 2).

Türkiye'de inovasyon faaliyetlerinin devlet tarafından daha ağırlıklı olarak desteklenmesi 2005 yılında Ar-Ge'ye ayrılan bütçenin artırılması ve TÜBİTAK tarafından işletmelerin araştırma yapmalarını destekleyen programların uygulanmaya başlamasıyla olmuştur. Daha sonra, Dünya Bankası'nın 2006 yılında yayınladığı ve sürdürülebilir büyümeyi odak alan raporunda Türkiye'deki yenilikçiliğin önemine dikkat çekilerek beş anahtar tavsiye sunulmuş olması ulusal inovasyon faaliyetlerine olan desteğin artmasına sebep olmuştur. Bu tavsiyeler genel hatlarıyla Ar-Ge çalışmalarının finanse edilmesini, inovasyon teşviklerinin geliştirilmesini, üniversite sanayi işbirliklerinin artırılmasını, telif haklarını ve Ulusal İnovasyon Sistemini vurgulamaktadır (Elçi, 2007: 92-95). Ulusal ve uluslararası bağlamda inovasyona tesir eden gelişmelerin ışığında 2010 yılı Aralık ayında Türkiye'nin Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi (2011-2016), Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu tarafından kabul edilmiştir. Bu strateji ile inovasyon çalışmalarının ticari ürün ve hizmete dönüşümünün ve KOBİ'lerin inovasyon sistemindeki konumlarının güçlendirilmesinin teşvik edilmesi hedeflenmektedir (Pınar vd., 2013: 24).

Türkiye, Avrupa Birliği'nin aday ve potansiyel aday ülkelere sağladığı katılım öncesi mali yardımların tek bir program çerçevesinde toplandığı IPA – Instrument for Pre-Accession Assistance (Katılım Öncesi Yardım Aracı) sisteminden 2007 yılından itibaren yararlanmaktadır. 2014-2020 döneminde, Türkiye'ye IPA kapsamında rekabetçilik ve inovasyona yönelik mali destek sağlanması planlanmış ve bu destek doğrultusunda Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından "Rekabetçilik ve Yenilik Sektör Operasyonel Programı" hazırlanması öngörülmüştür (2015-2018 Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi, 2015: 17-18). Ayrıca Dünya Bankası'nın ekonomik gelişme faaliyetleri içerisinde yerel ekonomilerin de desteklenmesi amaçlı projeler yer almaktadır. Bu projelerden inovasyon faaliyetlerine yönelik olarak K4D – Knowledge for Development

(Kalkınma İçin Bilgi) programı, KAM – Knowledge Assesment Methodology (Bilgi Değerlendirme Metodolojisi), 2004 yılında yayınlanan “Türkiye Bilgi Ekonomisi Değerlendirme Çalışması” (Baydar ve Sakız, 2016: 81-92) ve 2006 yılında yayınlanan “Türkiye: Sürdürülebilir Büyüme ve AB ile Uyumlaşmayı Geliştirmede Ülke Ekonomik Memorandumu” (Açıkgöz Ersoy ve Muter Şengül, 2008: 70) örnek olarak verilebilir.

İnovasyon yönetiminin güncel son boyutu yasal mevzuattır. Yasal mevzuatlar tüm işletmelerin aynı haklardan adil bir şekilde yararlanabilmesinin sağlandığı, halka açık, şeffaf ve uzun vadede geçerliliği olan kanun, yönerge, yönetmelik gibi hukuki normları tanımlamaktadır. 2000’li yıllardan itibaren inovasyonun rekabet gücüne sağladığı katkıya dair farkındalık artmış ve konuyla ilgili politikalar geliştirilerek yasal ve yönetsel düzenlemeler yapılmıştır (Ünsal, 2016: 151). Türkiye’de bu alandaki faaliyetler 5746 sayılı “Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun” kapsamında düzenlenmektedir. 2023 yılı sonuna kadar yürürlükte kalacak kanun kapsamında işletmelere birçok avantaj sağlanmaktadır. Ayrıca 4691 sayılı “Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Yasası” ile üretim sektörlerinin, üniversiteler ve araştırma kurum ve kuruluşları ile işbirliği yapmaları, ürün/hizmet ve üretim yöntemlerine yönelik inovasyonlar geliştirmeleri gibi amaçlar tanımlanmıştır (Pınar ve diğ, 2013: 26-28).

2.8. Stratejik İnovasyon

Stratejik inovasyon genel anlamıyla, işletmelerin inovatif düşünce yapıları ile kurumsal stratejileri arasındaki sinerjiye bağlı olarak inovasyon faaliyetleri planlamalarını ve inovasyon sonucunda müşteriler için yeni bir değer yaratmayı, mevcut pazarı genişletmeyi ve yeni pazarlar oluşturmayı tanımlamaktadır (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016: 105). Pitt ve Clarke’a göre (1999: 301) stratejik inovasyon, işletmelerin temel yeteneklerinin, örgütsel becerilerinin ve kurumsal bilgi birikimlerinin stratejik amaçlar doğrultusunda yönetilmesi ve bu doğrultuda uygun faaliyetlerin planlanmasıdır. Schlegelmilch ve diğ. (2003: 117) ise stratejik inovasyonu, işletmelerde iş modellerinin yeniden tanımlanması ve işletmelerin içinde buldukları sektörün dinamiklerini ve rekabetin yapısını değiştirebilecek radikal inovasyonları yapmaları olarak tanımlamaktadır.

Afuah (2009: 15-16) rekabet avantajı sağlamak için yeni oyun stratejilerini anlattığı kitabında stratejik inovasyonu; stratejik yönetim, inovasyon ve değişim yönetimi bağlantısı üzerine daha önceden yapılmış olan araştırmalar ile rekabetin rakiplere karşı sürekli yeni taktikler geliştirmeye odaklandığı günümüz piyasaları bağlamında incelemiştir. Bu bağlamda stratejik yönetim bakış açısının zaman içerisinde olgunlaşması

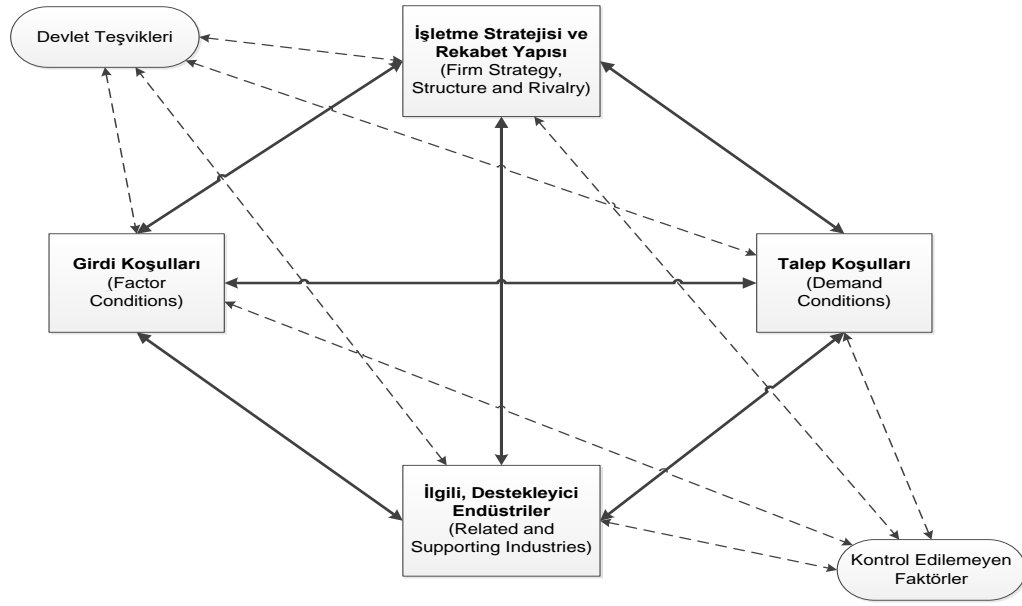
sonucunda stratejik inovasyon kavramı ortaya çıkmış ve yeni kavram stratejik yönetimin de kavramsal olarak gelişimine ve zenginleşmesine fayda sağlamıştır. Stratejik inovasyon, işletmelerin üretim, pazarlama, dağıtım ve hizmet fonksiyonlarının dâhil olduğu değer zincirinin tüm aşamalarını kapsamaktadır. Bu nedenle stratejik inovasyon; ürün, hizmet ve iş süreçleri inovasyonlarının, işletmeye daha farklı bir değer kazandıracak şekilde organize edilmesi olarak da tanımlanmaktadır.

Kodama ve Shibata'nın tanımlarıyla (2014: 77-78) stratejik inovasyon, işletmelerin uzun vadeli, sürdürülebilir ve rekabetçi mükemmellik modelleri doğrultusunda; yeni ürün, hizmet ve iş modelleri geliştirmeye odaklanma stratejileridir. İşletmelerin başarılı stratejik inovasyonlar gerçekleştirebilmeleri, içinde buldukları piyasayı iyi tanımalarına, pazarın değişen şartlarına hızla uyum sağlayabilmelerine, risk alabilmelerine ve belirsizlikleri yönetebilmelerine bağlıdır. Benzer bir bakış açısıyla Poullos (2014: 25) stratejik inovasyonu, mevcut sektör koşullarının radikal ürün ve hizmet inovasyonları yapan işletmeler tarafından yeniden şekillenmesi olarak tanımlamaktadır. Poullos'a göre stratejik inovasyon kabiliyetine sahip olan işletmelerin rakip işletmeler tarafından taklit edilme ve ürün/hizmetlerinin kopyalanma olasılığı oldukça düşüktür. Stratejik inovasyon ayrıca işletmedeki değişim hareketlerinin yapılandırılması, değişimin gerçekleştirilmesi ve değişim olgusunun örgüt kültürüne yerleştirilmesi konularında da önemli bir rol oynamaktadır.

Misyon, politika ve değerlerinde yenilikçilik olan işletmelerin inovasyon faaliyetlerinin başarıyla sonuçlanabilmesi için kurumsal bilgi birikimi ve öğrenen organizasyon olma özellikleri önem taşımaktadır (Pitt ve Clarke, 1999: 301). Stratejik inovasyon için işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin iyi tespit edilmesi ve işbirliği, dış kaynak kullanımı, tedarik süreçleri gibi konularda stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmelerin temel yetenekleri konusunda araştırma ve yayınları bulunan Hamel (1997: 72) stratejik inovasyonun dünyadaki tüm firmalar için gelecekteki en önemli rekabet aracı olduğunu vurgulamış ve sürdürülebilir farklılığın önemine dikkat çekmiştir. Bu bağlamda Johnston ve Bate (2003: 247-248) de işletmelerin gelecekteki en önemli temel yeteneklerinden birinin stratejik inovasyon olacağını vurgulamışlardır. Johnston ve Bate'e göre bir işletmede stratejik inovasyon mantığı ve yaklaşımı yapılandırıldıktan sonra örgüt içerisindeki inovasyon süreçleri sistematik olarak işler duruma gelmektedir.

Stratejik inovasyon ile birlikte yeni iş modelleri oluşturulması, yeni pazar alanları yaratılması ve geleneksel sınırların ortadan kaldırılması hedeflenmektedir (Ecevit Satı ve

Işık, 2011: 548). Bu hedef doğrultusunda stratejik inovasyonun işletmelerin iç ve dış tüm paydaşlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen sistematik ve bütünsel bir yaklaşım olduğu ortaya çıkmaktadır. Stratejik inovasyon, işletmelere tedarik zinciri içerisinde yeni işbirlikleri, yeni tedarikçiler ve ortaklık fırsatları yaratarak, karşılıklı olarak tüm işletmelerin fayda sağladıkları bir değer zincirine dönüşebilmektedir (Palmer ve Kaplan, 2007: 5-13). Bu nedenle Porter'ın (1990: 77) ülkelerin rekabet gücünü araştırdığı çalışmasında ortaya çıkan ve işletmelerin rekabet üstünlüklerini artırmalarına odaklanan Elmas (Diamond) Modeli ile stratejik inovasyon arasında etkileşim bulunduğu düşünülmektedir. Şekil 2.1'de dört faktörden oluşan Porter Elmas Modeli gösterilmiştir.



Şekil 2.1 Porter'ın Elmas Modeli

Kaynak: Porter, M. E. (1990). "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review*, March-April 1990, 73-93.

Porter'ın Elmas Modeli; işletme stratejisi ve rekabet yapısı, girdi (faktör) koşulları, talep koşulları ve ilgili, destekleyici endüstriler ile olan ilişkilerden oluşan dört faktörlü bir etkileşim modelidir. Modele göre elmasın her bir köşesinde bir faktör bulunmaktadır. Girdi koşulları üretim faktörlerinin durumunu içermektedir. Üretim faktörlerinin gelişim hızının yüksek olduğu sektörler rekabet gücü elde etmektedir. İşletmeler açısından girdi faktörlerinin yüksek kalite ve düşük maliyette olması rekabet avantajı açısından oldukça önemlidir. Modelin bir diğer faktörü olan talep koşulları; pazardaki talep miktarları, talep artış hızı, farklı ürün ve hizmet grupları arasındaki dağılım, müşteri özellikleri ve müşteri sayısı gibi birçok unsurdan oluşmaktadır. Sürekli olarak yenilik, çeşitlilik ve kalite beklentisine sahip olan müşteriler, işletmeleri yeni ürün ve hizmet inovasyonları yapmaya yönlendirmekte (Porter, 1990: 77-79) ve böylece işletmeler stratejik inovasyon doğrultusunda rekabet avantajı elde etmektedir.

Elmas Modelinin ilgili, destekleyici endüstriler ile olan ilişkiler faktöründe ilgili endüstriler mevcut imkân ve kaynaklarını ortak kullanan sektörleri, destekleyici endüstriler ise belirli bir sektörün üretimi için ihtiyaç duyulan girdileri sağlayan tedarikçi sektörleri ifade etmektedir (Porter, 1990: 80-81). Özellikle günümüz piyasa şartlarında, tedarik zincirlerinin her halkasının başarıya ulaşması hedeflenmekte, sektöre daha az maliyetli ve inovatif girdilerin temin edilmesiyle işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri kolaylaşmaktadır. Yatay ve dikey ilişkiye sahip olan sektör ve işletmelerin

karşılıklı bilgi ve fikir alışverişleri sonucunda ise inovasyon ortaya çıkmaktadır (Akdağ ve diğ., 2014: 331).

İşletmelerin yapıları, uyguladıkları stratejiler ve piyasadaki rekabet durumları Elmas Modelinde incelenen bir diğer faktördür. Piyasadaki rekabet ortamı işletmeleri gelişime, stratejik yönetime, inovasyona ve stratejik inovasyona yönlendirmektedir. Rekabetin yapısı ve tedarik zincirinde karşılıklı fayda sağlanan işbirliklerinin sonucunda; maliyetlerin azalarak, hizmet kalitesinin ve inovatif faaliyetlerin artması beklenmektedir. Ayrıca Elmas Modelinde tanımlanan dört faktörün dışında, tüm faktörler üzerinde etkili olan devlet teşvikleri ile kontrol edilemeyen faktörler de dışsal faktörler olarak yer almaktadır (Porter, 1990: 77). Porter'a göre devletin yapması gereken, Elmas Modelindeki ana faktörler çerçevesinde sektörleri ve işletmeleri desteklemeye yönelik politika ve teşvikler üzerine çalışmaktır. Kontrol edilemeyen faktörler ise işletmeleri etkileyen olumlu veya olumsuz durumları ifade etmektedir. Olumlu etkenlere yenilikler ve temel teknolojiler, olumsuz etkenlere ise savaşlar ve doğal afetler örnek verilebilir (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008: 119-120).

Stratejik inovasyon, günümüz işletmelerinin varlıklarını devam ettirmelerinde ve rekabet edebilmelerinde ana yetenek haline gelmiş olan önemli bir araçtır. Özellikle küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler için stratejik inovasyon bakış açısına sahip olmak daha da önemlidir, çünkü makro düzeyde rekabet gücünü sağlayamadan sektörel ve örgütsel düzeyde bu gücü koruyabilmek ve geliştirebilmek oldukça güçtür (Akgemci ve diğ., 2005: 144). Stratejik inovasyon, küresel rekabette uluslararası işletmelerin rekabetinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu açıdan stratejik inovasyonun işletmeler açısından gerçekleştirilebilmesi, etkili ve verimli sonuçlar ortaya çıkarabilmesi için; işletmenin ulusal ve uluslararası zeminde ilgili aktörlerle etkileşim yoluyla sinerji oluşturması kadar, ulusal düzeydeki aktörlerin de bizzat işletmeler ve uluslararası aktörlerle etkileşimini ve bu etkileşimin sinerjisini devamlı kılan bir zemin oluşturulmalıdır.

2.9. Dış Kaynak Kullanımı ve İnovasyon Arasındaki İlişki

Günümüzde, işletmelerin birçoğu kendi temel yeteneklerine odaklanarak diğer işletme fonksiyonlarını dış kaynaklardan temin etme yoluna gitmektedir. Dış kaynak kullanımı işletmelerin en iyi yaptıkları iş veya işlere odaklanması, bu işlerin dışında kalan faaliyetlerini işletme dışından tedarik etmesi anlamına gelmektedir. Böylece temel yeteneklere odaklanan işletmeler, dış kaynak kullanımı ile rakiplerine karşı sürdürülebilir

rekabet üstünlüğü sağlama imkânına kavuşmaktadır (Çevirgen, 2009: 1342-1348). Bu bağlamda dış kaynak kullanımı bilgi çağı organizasyonlarında görülen modern yönetim uygulamalarından biri olarak değerlendirilmektedir. Dış kaynak kullanımı ayrıca stratejik bir yönetim tekniği olarak, işletmelerin kendi temel yeteneklerine odaklanmalarını ve başarısızlık riskini en aza indirmelerini sağlamaktadır (Akgemci, 2008: 73). İşletmeler kendi temel yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynak kullanımı artmakta, dış kaynak kullanımı arttıkça ortaklık ve şebeke organizasyon ilişkileri gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve daha çabuk hareket eder, daha kolay karar verir hale gelmektedir (Koçel, 2011: 385). Böylece işletmeler yeniden yapılanmakta ve iş yapma biçimlerini inovatif ve strateji temelli dış ilişkiler (Knemeyer, 2000: 878-881) ve stratejik işbirlikleriyle (Festel ve diğ., 2014: 117) değiştirerek geliştirmektedirler. Dış kaynak kullanımına dayalı stratejik işbirlikleri, tüm bu avantajlarının ötesinde işletmelerin inovasyon süreçlerine de dâhil olmuş ve inovatif olmak isteyen ve/veya yenilikçilik seviyelerini artırmak isteyen işletmelerin özellikle bu amaçları için tercih ettikleri bir yöntem haline gelmiştir (Baloh ve diğ., 2008: 103-105). Dolayısıyla işletmeler, iş süreçlerinden işgören ihtiyaçlarının karşılanmasına, insan kaynaklarından üretim sürecine, muhasebe ve finansman hizmetlerinden bilgi teknolojilerine kadar farklı alanlardaki birçok hizmette dış kaynak kullanmaktadırlar.

İnovasyon, matematiksel anlamda biçimlendirilemeyen, kavramsal, soyut, kapsamında birçok farklı kavramı bir arada bulunduran ve birçok bileşenden oluşan ekonomik, sosyal ve teknolojik bir örgütsel gelişim sürecidir (Hipp ve Grupp, 2005: 518). İnovasyon süreci, bir fikrin ilk ortaya çıkışından başlayarak, yeni bir ürün veya hizmetin pazardaki yerini almasına kadar geçirilen tüm aşamaları ifade eder (Szczepanska-Woszczyzna, 2014: 221). İnovasyon aynı zamanda teknolojik değişim sürecini tetikleyen bir etken olarak ekonomik büyüme, refah artışı, uluslararası ticaret ve bölgesel kalkınma üzerinde de kritik bir öneme sahiptir (Kavak, 2009: 3). Dolayısıyla ağırlıklı olarak teknolojiyi geliştirmeye ve/veya üretmeye yönelik süreçleri içeren inovasyon gösterge verilerinin, gelecekte yeni verilerle kıyaslama yapılabilecek, sürekliliği olan ve birbirinin yerine kullanılabilir nitelikte olması, inovasyon faaliyetlerinin ölçülebilmesi, analiz edilebilmesi ve değerlendirilmesi açısından oldukça önemlidir (Albayrak ve Erkut, 2010: 141-142). İnovasyon, işletmeler için önemli bir temel yetenek, stratejik bir öğrenme süreci ve öğrenen organizasyon olma yolunda atılabilecek stratejik bir adım olarak değerlendirilmekte (Higgins, 1996: 370); stratejik inovasyon ise işletmelere tedarik zinciri içerisinde yeni işbirlikleri, yeni tedarikçiler ve ortaklık fırsatları yaratarak,

karşılıklı olarak tüm işletmelerin fayda sağladıkları bir değer zincirine dönüşebilmeyi ifade etmektedir (Palmer ve Kaplan, 2007: 10). Bu bağlamda endüstrinin dördüncü devrimi olarak tanımlanan Endüstri 4.0 yaklaşımı “ürünlerin ve üretim sistemlerinin yaşam döngüsündeki bütün değer zincirinin organizasyon ve yönetiminde gelinen yeni bir seviye” olarak ifade edilmektedir. Endüstri 4.0 ile hızlı bir şekilde bireyselleşen müşteri isteklerine odaklanılmakta; yaklaşım fikir aşamasından ürün geliştirme ve üretim siparişine, daha sonra da ürünün son kullanıcıya dağıtım ve geri dönüşümüne kadar bütün zinciri kapsayacak hizmetleri içine almaktadır. Dikey ve yatay entegrasyonla gerçekleşen Endüstri 4.0 ile küresel rekabet karşısında daha fazla esneklik kazanılmakta daha hızlı manevra yeteneği geliştirilmiş olmaktadır. Çünkü Endüstri 4.0 sayesinde üretim süreçlerindeki değişikliklere ve karşılaşılabilecek sorunlara hızla çözüm bulunmakta ve uyum gösterilmekte, kişiselleştirilmiş ve müşteriye özgü üretim kolaylaşmakta kaynak verimliliği artmakta bütün bunların sonucunda da küresel tedarik zincirinde ve dış kaynak kullanımında optimizasyon elde edilmektedir. Endüstri 4.0’ın beslendiği ana güç gerçek ve dijital dünyalar arasındaki sınırı kaldırmaya yönelik siber-fiziksel sistemlerdir. Endüstri 4.0 tabanlı üretim süreçleri sistemlerin çeşitli ara yüzler üzerinden farklı ağlara bağlanıp farklı servislerle iletişim kurmasını sağlamaktadır. Böylece siber-fiziksel dünyalar arasındaki iletişim Endüstri 4.0 aracılığıyla makinelere yansıtılmaktadır. Bu durum akıllı fabrikalar kavramını endüstri dünyasına kazandırmıştır. Akıllı fabrikalarda “otomasyon süreçleri cihazların ve makinelerin birbiri ile haberleşerek üretim işlemlerini kendi içlerinde belirleyip” düzenlemeleri ile gerçekleşmektedir. Üretim aşamasındaki gerekli kaynak siparişinin otomatik verilmesi oluşmuş arızaların anında tespit edilip giderilmesi, sistemin tam kapasiteyle ve sorunsuz çalışabilmesi bunun örnekleridir. Sadece üretimin değil Ar-Ge, tasarım ve pazarlama süreçlerinde de Endüstri 4.0 ile önemli farklılıklar ortaya konulmaktadır (Türkiye’nin Endüstri 4.0 Platformu, 2016: 9-10).

Dış kaynak kullanımı ve inovasyon arasındaki ilişki, özellikle bilgi tabanlı sektörlerde araştırma ve teknoloji alanlarındaki dış kaynak kullanımlarının artmasıyla önem kazanmıştır. Küresel olarak incelendiğinde özellikle Kanada’da 1970’li yıllarla birlikte Ar-Ge giderlerinin ağırlıklı olarak dış kaynaklara aktarıldığı, 1990’lı yıllarla birlikte tüm dünya ekonomilerinde dış kaynaklarda tedarikçi seçiminin önem kazandığı görülmektedir. Böylece işletmeler, zaman içerisinde tedarikçi seçim kriterlerinde inovatifliği de önemli bir ölçüt olarak değerlendirmeye başlamışlardır. Araştırma faaliyetlerinin karmaşık bir süreç haline gelmesi, işletme içinde yürütülecek araştırma

faaliyetlerinin maliyetlerinin ve risklerinin yüksek olması, işletme içindeki teknolojilerin kısıtları ve tüketici taleplerinin değişkenlik göstermesi gibi nedenler işletmeleri inovatif dış kaynak kullanımına yöneltmektedir. Bu bağlamda, farklı bilimsel ve teknik disiplinlerde işletmeler arası işbirlikleri de önem kazanmaktadır (Howells, 1999: 111-117).

Breuning ve Bakhtiari'nin (2013: 1) Avustralya'da üretici işletmelerde yaptıkları çalışmada dış kaynak kullanımının inovatif olan ve olmayan boyutları ele alınmış ve inovatif dış kaynak kullanımının ilk başta işletmeye yüksek maliyet yükü getirmesine rağmen, uzun vadede ortaya çıkabilecek dâhili veya harici inovasyonlara temel oluşturması sebebiyle tercih edilmesinin daha kazançlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışma ayrıca inovasyon tabanlı dış kaynak kullanımının, işletmelerin uzun vadede Ar-Ge yeteneklerinde de gelişime yol açtığını, bu sebeple dış kaynak kullanımının işletmeler için bir maliyet kazanım stratejisinin çok ötesinde bir inovasyon ve gelişim stratejisi olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda inovatif dış kaynak kullanan işletmeler, kendi temel yeteneklerine odaklanarak kendi yürüttükleri inovasyon çalışmalarında daha yenilikçi, etkin, verimli ve başarılı olabilmektedir.

İnovatif dış kaynak kullanımının bir başka boyutu işletme içinde yapılacak olan inovasyona temel teşkil edecek olan temel üretim/hizmet hammaddelerinin dış kaynaklardan temin edilmesidir. Temel yeteneği inovatif hammadde temini olan bir tedarikçiyle kurulacak olan işbirliği, bu hammaddelerin işletmenin kendi temel yetenekleri ile bir araya getirilmesiyle inovasyona dönüşmektedir. Günümüzde işletmelerin inovasyon faaliyetlerinin önemli bir ölçütü olan patent (Enginoğlu, 2015: 74), inovatif dış kaynak kullanımının bu boyutuyla ele alındığında patent sahibi işletmeden tedarik edilip uygun üretim/hizmet süreçlerinde kullanılarak yine bir başka inovasyon oluşumuna temel oluşturabilmektedir. Japonya, Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa sanayilerinde Ar-Ge ve inovasyon konularında yapılan araştırmalar, transfer edilen hammadde ve/veya teknolojilerin işletmelerde geliştirilmesiyle ortaya çıkan ürün ve hizmetlerdeki iyileştirme ve inovasyon faaliyetlerinin rekabet avantajına dönüştüğünü göstermektedir (Bayındır, 2007: 248).

İnovasyonun doğrudan dış kaynaklardan temin edilmesi günümüzde ağırlıklı olarak sanayi, üniversiteler ya da kamuya ait araştırma kuruluş ve laboratuvarlarıyla yapılan işbirliği ve ortak yatırımlar şeklindedir. Ülke sanayileri teknolojik ilerlemenin, üniversiteler bilimsel ilerlemenin, kamu araştırma kuruluşları ve laboratuvarlar ise bu ilerlemelerin test ve uygulama alanları olarak inovasyon sürecine dâhil olmakta ve ortaya

inovasyon sistemleri çıkmaktadır. İnovasyon sisteminin amacı, bilgiyi üretmek, yaymak ve iktisadi gelişimde kullanmaktır, sistemin temeli ise işletmeler arasındaki etkileşim ve ilişkiye dayanmaktadır (Işık ve Kılınç, 2012: 16). İnovasyon faaliyetleri, işbirlikleri ve sistem mantığı bağlamında ele alındığında dış çevreyle etkileşim halinde olan açık inovasyon modeli önem kazanmaktadır. İşletmelerin kendi temel yetenekleriyle inovasyon yapma ya da inovatif dış kaynak kullanma tercihlerinin ötesinde doğrudan inovasyon sürecinde dış kaynaklardan yararlanmaya başlamaları açık inovasyon modelini ortaya çıkarmıştır (Enkel vd., 2009: 312).

İnovasyonda geleneksel işbirliklerinin ötesinde, iç ve dış kaynaklardan bilgi temin edilmesi işletmelerin inovatif yeteneklerinin artırılmasında önemli bir adımdır (Linton ve Walsh, 2004: 518). İşletmelerin bilgi ve know how ihtiyaçlarıyla birlikte günümüz piyasa şartlarındaki belirsizlik ve değişkenliklerin sürekli artış göstermesi de klasik inovasyon yaklaşımlarından açık inovasyon kavramına geçişi mecbur kılmaktadır. Açık inovasyon, literatürde ilk defa Prof. Dr. Henry Chesbrough tarafından kullanılmış olan bir kavramdır. Chesbrough ayrıca misafir profesör olarak bulunduğu Kaliforniya Üniversitesi'nde bir Açık İnovasyon Merkezi kurulması çalışmalarını yürütmüş ve merkezin direktörlüğünü yapmıştır (Wikipedia, 18 Mayıs 2017). Chesbrough'a göre (2013) açık inovasyon, bir değişim süreci ve yenilik fikirlerinin özgürce dolaşımı olarak tanımlanmaktadır. Açık inovasyon modeli, gelecekte ülke ekonomilerine yön verecek kadar güçlü bir potansiyel olarak görülmesinin yanı sıra işletmeleri dış dünya ile iletişime zorlayan ve inovatif dış kaynaklara yönelten bir sistem yaklaşımıdır.

İşletmelerin açık inovasyon modelinden faydalanabilmeleri için öncelikle işletme içi süreçlerde değişikliğe gidilmesi, stratejik bilgilerin paylaşımı, bilgi sistemlerinin etkin kullanımı, örgüt kültürünün ve işletme içi kaynakların değişim, yenilik ve dışa açıklığa uygun hale getirilmesi gerekmektedir (Chesbrough ve Garman, 2009: 76). Bu bağlamda koordinasyon, işbirliği ve bilgi paylaşımı kavramları açık inovasyonun başarıya ulaşabilmesinde önemli faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Açık inovasyon modelinin ilk uygulamaları ağırlıklı olarak teknoloji sektöründe görülmüş ve bu durum modelin teknoloji transferi olarak algılanmasına sebep olmuştur. Modelin zaman içerisinde diğer sektörlerde de uygulanmaya başlaması, kavramın gelişmesini ve açık inovasyonun sistematik bir süreç olarak incelenmeye başlamasını sağlamıştır (Kaynak ve Maden, 2012: 35).

İnovasyonun doğrudan dış kaynaklardan temin edilmesindeki bir diğer model sistem entegrasyonu ve ağ modelidir. Sistem entegrasyonu ve ağ modeline göre işletmeler

inovasyon faaliyetlerini kendi bünyelerinde yürütebilecek kaynaklara sahip olmadıkları için, bir ağ (network) modeline dâhil olup diğer işletmelerle çeşitli işbirlikleri kurma ve birlikte inovasyon yapma imkânına sahip olabilmektedir. Böylece işletmeler arasındaki yetenek birikimi ve kolektif öğrenme kazanımları tüm işletmeler için faydaya dönüşürken inovasyon için harcanan zaman ve maliyetler de azalmaktadır (Enginoğlu, 2015: 45-46). İnovasyon, sistem entegrasyonu ve ağ modeli çerçevesinde düşünüldüğünde sektörel, yerel, bölgesel ve ulusal inovasyon sistemleri ve bu sistem bileşenlerinin kendi aralarında etkileşimlerinin oluşturduğu yenilik ve yaratıcılık alanları ortaya çıkmaktadır. Tüm bu inovasyon sistemlerinin başarılı olabilmesi için kamu, özel sektör ve üniversitelerden oluşan ve üçlü sarmal olarak adlandırılan işbirliğinin etkin bir şekilde yürütülmesi oldukça önemlidir (Elçi vd., 2008: 38-39).

İnovasyonun tedarik edilmesi on yıl öncesine kadar genellikle gelişmiş ülkelerden az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere doğru gerçekleşmiştir. Ancak Çin ve Hindistan gibi ülkelerin inovatif faaliyetlere ağırlık vermesiyle beraber gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ülkelere doğru inovasyonun arz edildiği görülmektedir. Bu yön değişimi literatüre ters inovasyon olarak geçmiştir. Ters inovasyon, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomilerinde gerçekleşen inovasyonların gelişmiş ülkelere transfer edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan ekonomiler son yıllarda gelişmiş ülke ekonomilerinin yenilik ve yaratıcılık faaliyetlerinden yararlanmak yerine kendi inovatif faaliyetlerini gerçekleştirmekte ve hatta bu inovasyonları gelişmiş ülke ekonomileri dâhil küresel pazarların hizmetine sunmaktadır (Govindarajan ve Ramamurti, 2011: 191-192). Böylece bugüne kadar hep gelişmiş ülkelerin büyük işletmeleri tarafından yürütüldüğü düşünülen ve gözlemlenen inovatif faaliyetler, ucuz işgücüne sahip az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde de yapılmaya başlamış ve bu durum The Economist dergisinin 15 Nisan 2010 tarihli sayısında “Dünya tersine dönüyor” başlığıyla yer almıştır. The Economist’e göre bu gelişme Japonya’nın 1950’li yıllarda daha ucuza ürettiği yeni ürün ve hizmetlerle Batılı ülkelerle rekabet edebilir hale gelmesine benzetilmekte ve aynı zamanda gelişmiş ülke işletmelerinin inovasyonu az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelere dış kaynak olarak alması olarak da değerlendirilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE İNOVASYON İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın birinci amacı dış kaynak kullanımı ile inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu doğrultuda Türkiye’de Fortune 500 listesine giren 10 işletme sahibi ve/veya üst düzey yönetici ile mülakat gerçekleştirilmiş ayrıca Türkiye Fortune 500’de yer alan işletmelere anket çalışması yapılmıştır. Çalışmanın ikinci amacı Türkiye’deki işletmeler ile Avrupa Birliği’nde yer alan işletmeleri dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkisi açısından karşılaştırmaktır. Bu kapsamda Türkiye’nin en fazla ihracat ve ithalat yaptığı Avrupa Birliği’ne dâhil ilk üç sırada yer alan ülkelerdeki 6 işletme üst düzey yöneticisiyle mülakat gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler Türkiye’de Fortune 500 listesine giren işletmelerin sahip ve/veya yöneticileriyle yapılan mülakat verileriyle karşılaştırılmıştır. Araştırmanın üçüncü amacı ise elde edilen bulgular doğrultusunda işletmelere daha etkin dış kaynak kullanımı ve inovasyon için önerilerde bulunmaktır.

Türkiye Fortune 500 listesinin ana kütle olarak belirlenmesinin nedeni, gerek iş dünyası gerekse akademik çevrelerde referans olarak alınması ve imalat, ticaret, hizmet ve inşaat sektörlerini kapsayan bütün alanlarda Türkiye’nin en büyük 500 şirketini içermesidir. Liste her yılın Temmuz ayında bir önceki yılın bilançolarını temel alarak hazırlanmaktadır. Listenin amacı satış hacimlerine göre Türkiye’nin önde gelen büyük işletmelerinin belirlenmesi ve temel finansal göstergeler ile birlikte sıralanmasıdır. Amerika Birleşik Devletleri’nde yayımlanan ve dünyanın en itibarlı iş dergisi olan Fortune’nın listelerinde yer almak işletmeler açısından bir itibar göstergesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Fortune 500 listesi bilgi paylaşımını kabul eden ve şeffaflığı,

kurumsal yönetim ilkelerinden biri olarak benimseyen işletmelerin yer aldığı bir çalışma olarak da kabul edilmektedir (www.fortuneturkey.com).

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Çalışmanın kuramsal kısmında dış kaynak kullanımı, dış kaynak kullanım alanları ve işletmelerin inovatif faaliyetleri çerçevesinde dış kaynak kullanım düzeyleri ele alınmıştır. Uygulama kısmında ise dış kaynak kullanımı ile inovasyon arasındaki ilişki irdelenmiştir. Literatürde yer alan daha önceki araştırmalarda işletmelerin dış kaynak kullanım ilkeleri ve inovasyon yapma durumları ayrı ayrı ele alınmış olmasına karşın, bu çalışmada dış kaynak kullanımı ve inovasyon arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu yönüyle araştırma keşifsel öncü bir çalışmadır. Araştırmada nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Nitel araştırma kapsamında yapılan mülakat çalışmasında (sürecinde) işletmelerin ulusal veya uluslararası ürün/hizmet tedarikçiliği, dış kaynak kullanımına duyulan ihtiyaç, dış kaynak kullanım bütçeleri, dış kaynak kullanım alanları, dış kaynak kullanımının yarattığı avantajlar, dış kaynak kullanımının dezavantajları, dış kaynak kullanımının etkinlik, verimlilik ve kârlılık bağlamında yaratabileceği olası riskler, işletmelerde yürütülen mevcut inovasyon projeleri, ticarileşen inovasyonlar, Ar-Ge yapılanmaları, inovasyonun içselleştirilmesi, dış kaynak kullanımının inovatiflik üzerindeki etkisi ve inovatif tedarik düzeylerinin belirlenmesine ilişkin veriler elde edilmiştir. Mülakat sonucunda elde edilen veriler yapılan nicel araştırmanın sorularının belirlenmesinde zemin oluşturmuştur. Bu kapsamda anket soruları mülakat verileri dikkate alınarak daha önceden geliştirilmiş üç farklı ölçekten uyarılama ile oluşturulmuş ayrıca araştırmanın amacına uygun olarak ve mülakat verilerine dayanarak yeni sorular eklenmiştir. Mülakat sorularının oluşturulması sürecinde ve daha önceden geliştirilmiş olan üç farklı ölçekten araştırma konuları kapsamında yeni bir ölçeğin uyarlanması sürecinde farklı alanlardan akademisyenlerin, yönetim ve organizasyon alanından araştırmacıların ve işletme sahibi ve/veya üst düzey yöneticilerinin görüşleri dikkate alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Günümüz organizasyonlarında görülen modern yönetim uygulamalarından biri olan dış kaynak kullanımı, stratejik bir yönetim tekniği olarak işletmelerin kendi temel yeteneklerine odaklanmalarını ve ikinci derece öneme sahip işlerin işletme dışına aktarılmasını sağlamaktadır (Akgemci, 2008: 73). İnovasyon ise kelime kökeni

yenilemek ve değişiklik yapmak olan, matematiksel anlamda biçimlendirilemeyen, kavramsal, soyut, kapsamında birçok farklı kavramı bir arada bulunduran ve birçok bileşenden oluşan ekonomik, sosyal ve teknolojik bir örgütsel gelişim sürecidir (Hipp ve Grupp, 2005: 518-526). Araştırma, işletmelerin bu iki kavrama bakışları, kavramlar arasındaki ilişkinin var olup olmaması, varsa bu ilişkinin nedenleri ve sonuçları açısından önem taşımaktadır.

Bu araştırma Türkiye’de ve Türkiye’nin en fazla ihracat ve ithalat yaptığı Avrupa Birliği’ne dâhil üç ülkede faaliyet gösteren işletmelerin dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkilerinin incelenmesini ve iki araştırma grubunun adı geçen konulardaki farklılıklarının ve benzerliklerinin incelenmesini amaçlamıştır. Bu araştırma, dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkisinin farklı değişkenlerle incelenmesi ve konunun farklı açılardan sınıflanması bağlamında katkı sağlayabilecektir.

Rekabet ortamında sürdürülebilirliğin sağlanması işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. İncelenen farklı çalışmalarda dış kaynak kullanımı, dışarıdan temin edilen hizmetlerde memnuniyet, tedarikçiler ile ilişkiler, tedarikçiler ile yapılan yazılı anlaşmalar ve işbirlikleri; inovasyon ise işletmelerin yeniliğe açıklık durumları, pazar odaklı faaliyetler, öğrenmeye açıklık, rekabete bakış ve inovasyon sistemleri kapsamında belirlenmeye çalışılmıştır. Literatürde henüz dış kaynak kullanımının belirlenen unsurları çerçevesinde işletmelerin inovatif faaliyetleri değerlendirilmediğinden çalışmanın bu yönüyle kılavuz bir çalışma olması amaçlanmıştır. Aynı zamanda bu çalışmayla işletmelerin dış kaynak kullanımlarına, varlıklarını sürdürme şekillerine ve inovasyon faaliyetlerine farklı bir bakış açısı getirilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırma konusu bağlamında ulusal ve uluslararası işletmelerin karşılaştırılmasına yönelik uluslararası bir bakış açısı kazandırabilmek adına Türkiye’nin en çok ihracat ve ithalat yaptığı Avrupa Birliği’ne dâhil üç ülke olan Almanya, İtalya ve Fransa’da dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkisinin tespitine yönelik araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada bahsedilen temel noktalar özet olarak ekonomi ve döviz kurlarındaki tutarsızlıklar, yönetim yapılarının net olarak tanımlanamaması, rekabet koşulları ve geleneksel tutumlar şeklinde sıralanabilir. Konuya Türkiye açısından bakıldığında ise uluslararası anlamda sayılan konuların geçerli olduğu, bazılarının ise özellikle Türk kültür yapısı ve anlayışı nedeniyle daha çok ön plana çıktığı görülmüştür. Bu konuların bilimsel bir bakış açısıyla literatüre katılması da çalışmanın önemini güçlendirmektedir.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Evren ve örneklem seçilirken Türkiye Fortune 500 listesinde yer alan işletmelerden ulaşılabilen ve araştırmada yer almayı kabul eden işletmeler değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmada yer alan katılımcılar bahsi geçen işletmelerin yönetim kurulu başkanları, yönetim kurulu üyeleri, icra kurulu üyeleri, CEO'lar, genel müdürler, Ar-Ge, Planlama, Strateji ve Teknolojiden sorumlu genel müdür yardımcıları, fabrika direktörleri, Ar-Ge müdürleri, planlama müdürleri, satın alma müdürleri, strateji geliştirme müdürleri, teknoloji yatırımları müdürleri, tedarik zinciri süreç yöneticileri ve üretim müdürleriyle sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın Almanya, İtalya ve Fransa'da gerçekleştirilen kısmında ise ilgili ülkelerin Fortune listelerine ulaşamaması sebebiyle marka değerleri yüksek olan ve ulaşılabilen işletmeler seçilmiştir. Türkiye Fortune 500 listesinde yer alan işletmelerin Türkiye'nin farklı bölge ve şehirlerine dağılmış olmaları bu araştırmanın bir sınırlılığıdır. Ayrıca araştırmanın hedef kitlesinin işletmelerin üst düzey yöneticileri olması sebebiyle ilgili kişilerden randevu almak bir diğer sınırlılıktır. Almanya, İtalya ve Fransa'da gerçekleştirilen mülakatlarda evrensel ve ortak bir dil olması sebebiyle İngilizce konuşulmuştur. Ancak bu ülkelerde görüşülen işletme yöneticilerinin İngilizce seviyelerinin birbirinden farklı olması, üç ülke katılımcılarının da İngilizceyi kendi ana dillerinin aksarıyla konuşuyor olması araştırmanın sınırlılıklarından bir diğeridir. Seçilen ülkelerden sadece Fransa'ya araştırmacı tarafından bizzat gidilmiş, diğer ülkelerin mülakatlarının bazısı ilgili yöneticilerin Türkiye seyahatleri esnasında yapılmış, bazıları ise internet ve/veya görüntülü telefon görüşmesi vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatların yüz yüze yapılamamış olması da bir sınırlılık olarak görülmektedir.

Araştırmanın verileri hem yarı yapılandırılmış mülakat formu hem de anket formu ile toplanmıştır. Dolayısıyla araştırma, mülakat, anket ve Likert tipi ölçek kullanımının getirdiği tüm sınırlılıkları taşımaktadır. Bir diğer sınırlılık, soru formlarına yanıt veren kişilerin, evreni oluşturan tüm işletmeleri yansıtmayı yansıtmadığıdır. Sosyal bilimlerde rastlantısal şekilde veri toplamanın güçlüğünden dolayı örneklem kolay ulaşılabilen ve soru formunu yanıtlayan kişilerden oluşmaktadır. Bu bağlamda Fortune 500 Türkiye işletmelerinin %50,8'inin (500 işletmeden 254 tanesi) soru formlarını yanıtlamış olması, örneklemin evreni temsil edebilirliğine kanıt olarak gösterilebilir.

Yöneticilerin anketi doldurdukları sırada etkilenebilecekleri çevresel faktörlerin kontrol edilememesi araştırma bulgularını etkileyebilmektedir. Araştırmacının, yöneticilerin anketi doldururken etkilenebileceği olası çevresel faktörler üzerinde

kontrolü bulunmamaktadır, bu da araştırmaların olası sınırlılıklarından biri olup bu araştırma için de geçerlidir. Ayrıca nitel araştırmanın hazırlık aşamasında mülakat yapmayı kabul eden ancak daha sonra bir türlü uygun zaman belirtemeyen ve bu nedenle mülakat yapılamayan yöneticiler olmuştur. Bir diğer sınırlılık bazı yöneticilerin mülakat esnasında ses kayıt cihazı ile görüşmenin kaydedilmesini çeşitli şahsi ve/veya kurumsal nedenlerle reddetmiş olmalarıdır.

3.5. Araştırmanın Yöntemi

Yöntem, bir amacın gerçekleştirilmesi, bir hedefe ulaşmak için izlenen yol, sistem veya usuldür. Yöntembilim ise araştırmaların nasıl yürütülmesi gerektiğini inceleyen, araştırma yöntemlerinin bilimsel analizidir. Yöntembilimle ilgili temel kavramlar; bilimsel yöntem, olgu, veri, bulgu, hipotez, değişken, araştırma evreni, örneklem, örnekleme ve pilot çalışmadır. Bilimsel yöntem belirli bir konu hakkında uygun bilgiye ulaşmak için sistematik araştırma yapmayı tanımlamaktadır. Olgu doğrudan gözlenebilen ya da algılanabilen nesnelere dir. Veri araştırma amacını gerçekleştirmek için gerekli olan, gözlenebilen ve kaydedilebilen her şeydir. Bulgu araştırma verilerinin çözümlenmesinden çıkarılan bilimsel sonuçları ifade etmektedir. Hipotez araştırmada denenecek varsayımlardır ve araştırmada test edilen önermeler araştırmanın hipotezi olarak kabul edilmektedir. Hipotez iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade eder. Değişken, araştırmanın temel bileşenlerini temsil etmektedir. Araştırma evreni, bütündeki belirli bir özelliğe sahip tüm nesne ve/veya kişileri ifade etmektedir. Örneklem ise evrenden belirli yöntemlerle seçilen ve evreni temsil eden gözlemlerin alt grubu olarak kabul edilir. Örneklemi seçmek için yapılan işlem örnekleme olarak tanımlanmaktadır. Pilot çalışma ise araştırmanın öncesinde yapılan, araştırma sürecinde ve ölçüm araçlarında bir aksaklık olup olmadığını saptamaya yarayan ve gerekli düzeltmelerin planlanabileceği ön çalışmadır (Sığrı, 2018: 3-5).

Özellikle sosyal bilimler alanında anket çalışmalarına oldukça sık başvurulmaktadır. Anket yönteminin tercih edilmesindeki en önemli neden bu yöntemle elde edilen verilerin standardize edilebilmesi ve böylece analizlerinin daha kolay yapılabilmesidir. Bu çalışmada işletmelerde diş kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkisi araştırılırken, nicel araştırma tekniklerinden anket yöntemini uygulamanın, doğru sonuçları ortaya çıkarmada tek başına yeterli olamayacağı sebebiyle araştırmaya temel oluşturması amacıyla öncelikle nitel araştırma yöntemlerinden mülakat çalışmasından yararlanılmıştır. Mülakat çalışmasından elde edilen veriler bir takım doküman verileriyle

karşılaştırılmıştır. Nitel araştırma kapsamında yapılan mülakatlarda işletmelerin dış kaynak kullanımı, dış kaynak kullanım süreçleri, inovasyon yapıları ve inovasyon süreçleri hakkında bilgi edinmek amaçlanmıştır. Ayrıca nicel çalışmada kullanılan anket tekniği sorularının seçilmesinde, bu soruların düzenlenmesinde ve yeni soruların oluşturulmasında nitel araştırma verilerinden yararlanılmıştır.

Nitel araştırma sınıflandırılması kapsamında Patton'un (1987) sohbet tarzı mülakat, mülakat formu yaklaşımı ve standart açık uçlu mülakat tarzı bulunmaktadır. Bu sınıflandırma göz önüne alınarak araştırmada benzer konulara yönelmek yoluyla değişik kişilerden aynı tür bilgilerin alınması amacını taşıyan mülakat formu yaklaşımı tercih edilmiştir. Bu yaklaşımda araştırmanın konusu ve alanlarına sadık kalınması şartıyla, daha ayrıntılı bilgi elde edebilmek amacıyla katılımcılara ilave sorular yöneltilebilir, soruların sıra ve cümle yapıları değiştirilebilir, bazı konularda ayrıntıya girilebilir ve araştırmacı sohbet tarzı mülakat yönetimini de benimseyebilir. Görüşmenin belli bir mülakat formu üzerinden yapılması farklı katılımcılardan sistematik ve birbirleriyle karşılaştırılabilir bilgi elde edilmesini sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2004: 108).

Nicel araştırma kapsamında Türkiye Fortune 500 listesine giren işletmelerde daha geniş bir örneklem üzerinde dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkisini belirlemek için anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anket, belli bir konuda belirlenmiş araştırma soruları ve/veya hipotezlere bağlı olarak, bir evren ya da örnekleme oluşturan kaynaklara sorular yöneltmek suretiyle gerçekleştirilen sistemli bir veri toplama tekniğidir (Şahin, 2015: 126). Nicel veri toplama aracı olarak anket formunun tercih edilmesinin nedeni fazla sayıda veriyi daha kısa zamanda elde etmeye olanak tanınmasıdır. Ayrıca anket tekniğinde katılımcıların tamamının aynı soru setine cevap vermeleri ile bir örnekliğin sağlanması ve katılımcı gizliliğinin daha inandırıcı olması da yöntemi daha etkin bir veri toplama aracı olarak öne çıkarmaktadır. Anket verileri sosyal bilimler için geliştirilmiş istatistik programlarında kolaylıkla analiz edilebilmektedir (Altunışık ve diğ., 2007: 58-68).

3.5.1. Evren ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırmacının, ya doğrudan gözleyerek ya da ondan seçilmiş bir örnek küme üzerinde yapılan gözlemlerden yararlanarak, hakkında görüş bildirebileceği kitle çalışma evreni olarak kabul edilmektedir. Örneklem ise belli bir evrenden, belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla, örneklem kümeler üzerinde yapılır ve alınan sonuçlar, ilgili evrenlere

genellenir. Örneklem üzerinde çalışmak, maliyet, zaman, enerji ve kontrol açısından avantaj sağlamaktadır (Karasar, 2012: 110-111).

Araştırmanın Türkiye evrenini, Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan işletmeler oluşturmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu (2017) verilerine göre Türkiye'nin en fazla ihracat ve ithalat yaptığı Avrupa Birliği'ne dâhil üç ülke sırasıyla Almanya, İtalya ve Fransa'dır. Araştırmanın yurtdışı evrenini bu ülkelerdeki marka değerleri yüksek olan işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubu, nicel analize uygun olarak ulaşılan 254 adet işletmenin anket veri seti ve nitel analize uygun olarak 16 işletmenin (on ulusal, altı uluslararası) mülakat veri setinden oluşmuştur.

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem araştırmacıya hem hız ve kolaylık kazandırmakta hem de erişilmesi kolay durumların seçilmesine olanak sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 88). Bu araştırmada kolay ulaşılabilir durum örnekleme yönteminin seçilmesinin nedeni Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan ve lokasyon olarak ülkenin her bölgesine dağılmış olan işletmelerin üst düzey yöneticilerine ulaşılmasının zorluğudur. Ayrıca araştırmanın yurtdışında yürütülen kısmında da araştırmacının ulaşabildiği işletmeler yine kolay ulaşılabilir durum örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Bu kapsamda araştırmada Fortune 500 Türkiye listesinden hem mülakat hem anket araştırması için seçilen örnekleme; Almanya, İtalya ve Fransa'daki marka değerleri yüksek işletmelerden de mülakat araştırması için seçilen örnekleme işletmelerin yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, icra kurulu üyesi, CEO, genel müdür, Ar-Ge, Planlama, Strateji ve Teknolojiden sorumlu genel müdür yardımcısı, fabrika direktörü, Ar-Ge müdürü, planlama müdürü, satın alma müdürü, strateji geliştirme müdürü, teknoloji yatırımları müdürü, tedarik zinciri süreç yöneticisi ve üretim müdürü görevlerinde bulunan katılımcılara ulaşılmıştır.

3.5.2. Veri Toplama Aracı ve Örneklemin Özellikleri

Araştırmada iki farklı veri toplama aracı kullanılmıştır. Nitel araştırma konusunda hem bireysel görüşmeye hem de uzmanlarla yapılan görüşmeye uygun olabilecek tekniklerden yarı-yapılandırılmış mülakatın uygun olduğuna karar verilmiştir. Bu amaçla araştırmanın nitel boyutunu oluşturan birinci aşamasına özgü sınıflandırılmış nitel araştırma soruları formu hazırlanmıştır. Nitel araştırma sorularının geliştirilmesi sürecinde dış kaynak kullanımı ve inovasyon konularına yönelik kapsamlı bir şekilde yerli ve yabancı kaynak taraması yapılmıştır.

Nitel araştırmaya Türkiye'den 10 işletme, Türkiye'nin en fazla ihracat ve ithalat yaptığı 3 Avrupa Birliği lkesi olan Almanya, İtalya ve Fransa'dan 6 işletme katılmıştır. Mülakat çalışmasına katılan işletmelerin kodları ve özellikleri aşağıda belirtilmektedir.

TA işletmesi: TA işletmesi, Denizli'de faaliyet gösteren ve elektrolitik bakır iletken sektöründe üretim yapan bir firmadır.

TB işletmesi: TB işletmesi, merkezi Denizli'de bulunan, yerli ve yenilenebilir kaynaklardan elektrik üreten bir firmadır.

TC işletmesi: TC işletmesi, Ege Bölgesi'nin üç ilinde elektrik dağıtım hizmeti veren bir firmadır.

TD işletmesi: TD işletmesi, Ankara'da faaliyet gösteren bir inşaat şirketidir.

TE işletmesi: TE işletmesi, Ankara'da faaliyet gösteren ve tank üretimi konusunda yurtiçi ve yurtdışı faaliyetleri bulunan bir makine sektörü firmasıdır.

TF işletmesi: TF işletmesi, merkezi Bursa'da olan, sac işleme makinalarının üretimi alanında faaliyet gösteren, başta ABD, AB ve Avustralya olmak üzere diğer küresel pazarlar için üretim yapan bir makine firmasıdır.

TG işletmesi: TG işletmesi, uluslararası bir firmanın Türkiye retim merkezi olup, Bursa Mudanya'da yer alan, enerji ve haberleşme kabloları üretimi yapan ve ürünlerini kırktan fazla ülkeye ihraç eden bir firmadır.

TH işletmesi: TH işletmesi, 'tekstil', 'enerji', 'elektronik beyaz eşya' ve 'telekomünikasyon' alanlarında Fortune 500'de işletmeleri bulunan bir firmadır. (Bu firmaların sahibi mülakatı holding bazında yapmayı kabul etmiştir.)

TI işletmesi: TI işletmesi, Denizli'de faaliyet gösteren, gıda ürünleri üreten ve pazarını Türkiye olarak belirlemiş olan bir firmadır.

TJ işletmesi: TJ işletmesi, Ege Bölgesi'nde beyaz eşya üretimi yapan, yurtdışı ilgili firmalara da fason üretim gerçekleştiren bir firmadır. (Mülakat sırasında hiçbir şekilde firmanın deşifre edilmemesi genel bilgi verilmesini talep etmişlerdir. Bu sebeple faaliyet gösterdikleri il belirtilmemiştir.)

AA işletmesi: AA işletmesi, Almanya'nın Frankfurt kentinde bulunan, Londra, New York, Singapur, Hong Kong ve Sydney'de ana yönetim merkezleri bulunan dünyanın en büyük bankalarından biridir.

AB işletmesi: AB işletmesi, merkezi Almanya'da bulunan, 100 yıldan daha fazla süredir faaliyet gösteren, temel ürün olarak otomotiv sektöründe jant üreten bir firmadır.

AC işletmesi: AC işletmesi, merkezi İtalya’da bulunan bir holdingin şirketi olarak uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren ve özellikle Denizli’den önemli miktarda tedarikte bulunan bir tekstil firmasıdır.

AD işletmesi: AD işletmesi, 1966 yılından beri Fransa’da faaliyet gösteren, ürünlerini dünyanın pek çok yerinde kendi markaları için fason ürettiren, Türkiye’deki tekstil firmalarına da önemli miktarda fason üretim siparişi veren, ev tekstili ve dekoratif ürün firmasıdır.

AE işletmesi: AE işletmesi, 1978 yılından beri Fransa Paris’te faaliyet gösteren, dünyanın pek çok yerinde kendi markaları için fason üretim yaptıran, Türkiye’deki tekstil firmalarına da kendi markası için fason üretim siparişi veren, bebek giyim ve tekstil firmasıdır.

AF işletmesi: AF işletmesi, 1898 yılında Fransa’da kurulmuş olan, Türkiye’de de üretim merkezi bulunan, özel otomobiller ve ticari araçlar üreten bir firmadır. (Bu mülakat Fransa’ya gidilerek AF1 kişisi ile yapılmıştır.)

Nitel araştırma soruları beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların kişisel özelliklerini belirtebilecekleri demografik özelliklere, ikinci bölümde dış kaynak kullanımı ile ilgili sorulara, üçüncü bölümde inovasyon ile ilgili sorulara, dördüncü bölümde dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişki modeline dair sorulara ve beşinci bölümde ise anahtar sorulara yer verilmiştir. Araştırmacı mülakatlara başlarken önce kendisini tanıtmış, katılımcılara araştırmanın amacı ve mülakat sürecine ilişkin bilgi vermiştir. Daha sonra araştırmaya katılan yönetici ve/veya işletme sahiplerinden ses kayıt cihazı için izinleri talep edilmiştir. Dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkisini belirlemeyi amaçlayan nitel araştırma soruları formu Ek 1’de gösterilmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünü oluşturan yarı-yapılandırılmış mülakatlara Türkiye’den 11, Almanya’dan 3, İtalya’dan 3 ve Fransa’dan 3 yönetici ve/veya işletme sahibi gönüllü olarak katılım göstermiştir. Tablo 3.1’de araştırma kapsamında yapılan mülakatlara ait bilgilere yer verilmektedir. Katılımcı kodlarında yer alan TA, TB, TC, TD, TE, TF, TG, TH, TI ve TJ Türkiye’deki katılımcıları; AA, AB, AC, AD, AE, AF ise Avrupa’daki katılımcıları ifade etmektedir. Ayrıca kişi kodlarında yer alan rakamlar ilgili işletmelerin bir kısmında birden fazla kişiyle mülakat yapılmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, TB1, Türkiye’deki B işletmesinden mülakata katılan ilk kişinin, TB2 ise aynı firmadan mülakata katılan ikinci kişinin kodudur. Benzer şekilde örneğin AA1,

Avrupa’da mülakat yapılan A işletmesindeki ilk katılımcının kodu, AA2 ise aynı işletmedeki mülakat yapılan ikinci kişinin kodudur.

Tablo 3.1 İşletme Sahipleri ve Üst Düzey Yöneticiler ile Yapılan Mülakatlara Ait Bilgiler

İşletme kodları	İşletmenin ana faaliyet alanı	Katılımcı kodları	Eğitim durumu	Unvan	İşletmedeki çalışma süresi
TA	Elektrolitik bakır iletken sektörü	TA1 kişisi	Lisans	Yönetim Kurulu Üyesi	45 yıl
TB	Elektrik üretim sektörü	TB1 kişisi	Lisansüstü öğrencisi	Bütçe Planlama ve Raporlama Müdürü	3 yıl
TB	Elektrik üretim sektörü	TB2 kişisi	Lisansüstü	Ar-Ge Proje Sorumlusu	2 yıl
TC	Elektrik dağıtım sektörü	TC1 kişisi	Lisans	Teknoloji Yatırımları Müdürü	4 yıl
TD	İnşaat sektörü	TD1 kişisi	Lisans	CEO	1 yıl
TE	Makine sektörü	TE1 kişisi	Lisans	Kurumsal Operasyonlar Genel Müdür Yardımcısı	1 yıl
TF	Makine sektörü	TF1 kişisi	Lisans	Mali İşlerden Sorumlu İcra Kurulu Üyesi	25 yıl
TG	Enerji ve haberleşme kabloları sektörü	TG1 kişisi	Lisansüstü	Yönetim Kurulu Başkanı	31 yıl
TH	Tekstil, enerji, elektronik beyaz eşya ve telekomünikasyon (holding)	TH1 kişisi	İlköğretim	Yönetim Kurulu Başkanı	48 yıl
TI	Gıda sektörü	TI1 kişisi	Lisans	Üretim Müdürü	2 yıl
TJ	Beyaz eşya sektörü	TJ1 kişisi	Lisansüstü öğrencisi	Tasarım ve İnovasyon Müdür Yardımcısı	9 yıl
AA	Bankacılık sektörü	AA1 kişisi	Lisans	Strateji Geliştirme Müdürü	4 yıl
AA	Bankacılık sektörü	AA2 kişisi	Lisansüstü	Mali Planlamacı	7 yıl
AB	Otomotiv sektörü	AB1 kişisi	Lisansüstü	Küresel İnovasyon ve Kurumsal Girişim Direktörü	1 yıl
AC	Tekstil sektörü	AC1 kişisi	Lisans	Satınalma Müdürü	4 yıl

AC	Tekstil sektörü	AC2 kişisi	Lisans	Satınalma Uzmanı	5 yıl
AC	Tekstil sektörü	AC3 kişisi	Lisans	Satınalma Uzmanı	8 yıl
AD	Tekstil sektörü	AD1 kişisi	Lisans	Ürün Müdürü	6 yıl
AE	Tekstil sektörü	AE1 kişisi	Lisans	Satınalma Müdürü	12 yıl
AF	Otomotiv sektörü	AF1 kişisi	Lisansüstü öğrencisi	Tedarik Zinciri Süreç Mühendisi	8 yıl

Araştırmanın bulguları, bulguların tartışılması ve yorumlanması “Nitel Araştırma Bulguları ve Yorumlar” başlığında yapılmış, Türkiye ve Avrupa’daki işletmelerin karşılaştırılması ise “Tartışma ve Bulguların Karşılaştırılması” kısmında yapılmıştır.

Araştırmanın nicel boyutunu oluşturan ikinci aşamasında verilerin toplanması amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada Çetinkaya’nın (2009), Arıkan’ın (2008) doktora çalışmalarında kullanılan ölçekler ile Calantone vd. nin (2002) yılında yayınladıkları makalede kullandıkları ölçekten yararlanılarak, araştırmacı tarafından dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkisi için geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırılan ölçeklerde dış kaynak kullanımı ve inovasyon faktörlerini tanımlayan maddelerin yer aldığı soru formları olmasına rağmen, faktörlerin birlikte kullanıldığı ve ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik tek bir soru formu bulunamamıştır.

Araştırmacı tarafından hem dış kaynak kullanımı hem de inovasyon ölçekleri için kullanılan ölçme araçları incelenmiş, dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkisini ortaya koyabileceği düşünülen, sade ve anlaşılır olan, bir maddede birden fazla düşünce/yargı içermeyen ifadelerle bir havuz oluşturulmuş, araştırma konularına hâkim on işletme sahibi ve/veya üst düzey yöneticisinin, yönetim-organizasyon ve istatistik ana bilim dallarından yedi akademisyenin ve bir Türk Dili ve Edebiyatı öğretmeninin uzman görüşlerine başvurulmuştur. Bu kişiler tarafından, soruların ve ifadelerin dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkisini ölçüp ölçmediğine ve soru ifadelerinin dilbilgisine ve anlaşılabilirliğine göre değerlendirme yapılmıştır. Soru ifadelerinden elli iki tanesi uygun görülmüş ve ölçekte kullanılmak üzere seçilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu, toplam sekiz bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmelerin özelliklerine ilişkin (ana faaliyet konusu, dış kaynak kullanım alanları, Ar-Ge bölümü mevcudiyeti, Endüstri 4.0’la ilgili mevcut durum vb.) sorular yer almakta olup, ikinci bölümde dış kaynak kullanımı ile ilgili 7 soru, üçüncü bölümde tedarikçi ilişkileri ile ilgili 7 soru, dördüncü bölümde tedarikçilerle kurulan işbirliklerine

yönelik 7 soru, beşinci bölümde tedarikçilerden memnuniyet seviyesine yönelik 8 soru, altıncı bölümde inovasyon süreci ile ilgili 8 soru, yedinci bölümde işletmelerde son beş yılda yapılan inovasyonlarla ilgili 8 soru ve sekizinci bölümde dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkisi ile ilgili 3 ifade bulunmaktadır. Anket formunda yer alan 45 ifadeli ölçek soruları Likert tipinde 5'li olarak derecelendirilmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum ve 1=Hiç Memnun Değiliz, 2=Memnun Değiliz, 3=Kararsızım, 4=Memnunuz, 5=Çok Memnunuz). Son üç ifadenin ise yüzde oranlarıyla belirtilmesi istenmiştir.

3.5.3. Veri Toplama Yöntemi

Bu başlık altında, Türkiye Fortune 500 listesindeki işletmelerden ve Almanya, İtalya ve Fransa'da yer alan marka değeri yüksek işletmelerden alınan verilerin toplanmasında uygulanan yöntem ve verilerin nasıl elde edildiği hakkında bilgi verilmektedir. Araştırmada nitel ve nicel yöntemler beraber kullanılmıştır. Nitel araştırmada mülakat tekniği, nicel çalışmada ise anket tekniğinden yararlanılarak veriler toplanmıştır.

Araştırmanın nitel boyutunu oluşturan kısımda veri toplama aracı olan mülakatlar 13.07.2017-19.01.2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma verileriyle içerik analizleri gerçekleştirilmiş ve bu doğrultuda kodlar ve temalar oluşturularak elde edilen veriler ve bu verilerin birbiriyle ilişkisi analiz edilmiştir. Önce Türkiye'deki işletmeler için mülakat verileri incelenmiş, kodlar ve temalar oluşturulmuştur. Daha sonra Avrupa'daki işletmeler için mülakat verileri incelenmiş, kodlar ve temalar oluşturulmuştur. Üçüncü aşamada Türkiye'deki ve Avrupa'daki işletmelerin mülakat sonuçlarında elde edilen kodlar ve temalar benzerlikleri ve farklılıkları dikkate alınarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın nicel boyutunda, araştırmanın evrenini oluşturan Türkiye Fortune 500 listesindeki işletmelerle, Pamukkale Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) Koordinasyon Birimi ile yürütülen 2018SOBE23 numaralı Doktora Tez Projesi Hizmet Alımları kapsamında sözleşme imzalanan bir araştırma şirketi vasıtasıyla iletişime geçilmiştir. Listede yer alan tüm işletmelere telefon yoluyla ulaşılmış, araştırma şirketi tarafından on-line hazırlanmış olan soru formları araştırmaya katılmayı kabul eden işletmelere uygulanmıştır. Ayrıca araştırmacının nitel araştırma esnasında kurduğu bağlantılarla ve iş dünyasından tanıdığı kişiler aracılığıyla da bazı işletmelere ulaşılarak

anket formlarının uygulanması ricasında bulunulmuştur. Bu şekilde 254 adet analize uygun veri seti elde edilmiştir.

Araştırma anketi 15.11.2018-16.01.2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Ölçek uygulamasından elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 23 paket programında bilgisayar ortamında yapılmıştır. Güvenilirlik için alfa katsayısı kullanılmış, tanımlayıcı istatistiklerin özetlenmesinde frekans ve oranlardan yararlanılmıştır. Dış kaynak kullanımını ve inovasyon ölçeklerinin farklılaşma durumlarının belirlenmesinde Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis yöntemlerinden faydalanılmıştır.

3.5.3.1. Nitel Araştırma

Veri toplama sürecinin ilk kısmını oluşturan nitel araştırma kapsamında Türkiye Fortune 500 listesinden ulaşılabilen on yönetici ve/veya işletme sahibiyle ve Türkiye'nin en fazla ihracat ve ithalat yaptığı Avrupa Birliği'ne dâhil üç ülke olan Almanya, İtalya ve Fransa'da marka değeri yüksek olan ve ulaşılabilen altı işletmenin yöneticileriyle mülakat yapılmıştır. Mülakatlar yöneticilerin istekleri doğrultusunda, onların kabul ettikleri yer ve saatlerde yapılmıştır. Yurtdışı nitel araştırma kapsamında seçilen ülkelerden sadece Fransa'ya araştırmacı tarafından bizzat gidilmiş, diğer ülkelerin mülakatlarının bazısı ilgili yöneticilerin Türkiye seyahatleri esnasında yapılmış, bazıları ise internet ve/veya görüntülü telefon görüşmesi vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir.

3.5.3.2. Nicel Araştırma

Nicel araştırmada Çetinkaya'nın (2009), Arıkan'ın (2008) doktora çalışmalarında kullanılan ölçekler ile Calantone vd. 'nin (2002) makalesinde kullandıkları ölçek temel alınarak uyarlama yapılmıştır. Çetinkaya'nın (2009) Bilateral Governance in Outsourced Services: Interorganizational Dynamics and Consequences (Dış Kaynak Kullanımında İki Taraflı Yönetişim: Firmalar Arası Dinamikler ve Sonuçlar) adlı çalışmasında İstanbul'daki dış kaynak kullanan 128 işletmeye yapmış olduğu ve geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçekten 3, 6, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 24, 40, 44, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 57, 59, 60, 65, 66 numaralı sorular, Arıkan'ın (2008) Evaluating the Dynamics of Innovation in Turkey: The Impact of Innovation on Business Performance (Türkiye'deki İnovasyon Dinamiklerinin Değerlendirilmesi: İnovasyonun Şirket Performansı Üzerindeki Etkisi) adlı çalışmasında Türkiye'nin farklı sektörlerindeki 122 işletmede yapmış olduğu, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan ölçekten 3, 9, 13, 51, 52, 53, 54, 55, 56 numaralı sorular, Calantone vd. nin (2002) Learning Orientation,

Firm Innovation Capability, and Firm Performance adlı çalışmasında ABD sanayisindeki 187 üst düzey Ar-Ge yöneticisine yapılmış olan anket çalışmasıyla geliştirilen ölçekten 1, 3, 4, 5, 6 numaralı sorular bu çalışmadaki ölçüğe uyarlanmıştır.

Ölçek uyarlama ve ölçüğe yeni sorular ekleme aşamasında literatür taraması sonucu soru ifadeleri oluşturulurken ifadelerin sade ve anlaşılır olmasına, bir maddenin birden fazla yargı/düşünce içermemesine dikkat edilmiş, var olan ölçüklere dış kaynak kısmında 7 ifade, inovasyon kısmında 5 ifade eklenerek 52 ifade belirlenmiştir (Ek 2). Geçerlilik bir ölçü aracının, ölçtüğünü öne sürdüğü değişkeni ne derece doğru ölçtüğü ile ilgili bir kavramdır. Sekiz uzmanın değerlendirmeleri sonucunda, dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkisi ile ilgili 52 ifade uygun bulunmuştur. Bu sayede hazırlanan ölçme aracının kapsam (içerik) geçerliliğine uygunluğu sağlanmaya çalışılmıştır.

Ölçeğin katılımcılar tarafından anlaşılabilir olduğunun görülmesi amacıyla ön araştırma yapılmıştır. Ön araştırma kapsamında elde edilen 37 adet anket verisiyle araştırma ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik katsayısı 0.841 olarak sonuçlandırılmış için “yüksek derecede güvenilir” olarak yorumlanmıştır. Araştırma devam ederken 128 adet anket verisine ulaşıldığında güvenilirlik analizi tekrarlanmış ve güvenilirlik katsayısının 0.914’e yükseldiği görülmüştür. İlk aşamalarda analizler veri kısıtı nedeniyle tüm ölçüğe uygulanmıştır. Araştırma tamamlandıktan sonra elde edilen 254 veri ile dış kaynak ve inovasyon ölçekleri için ayrı ayrı geçerlik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bunun sonucunda dış kaynak ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.912, inovasyon ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.911 elde edilmiştir. Veri sayısının artmasına rağmen güvenilirlik oranlarında da artışın olması, içsel tutarlığın yüksek olduğunu göstermektedir.

Dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişki ölçeği 5’li derecelemeyle sahip Likert tipi bir ölçektir. Katılımcılar her bir ifade için 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum ve 1=Hiç Memnun Değiliz, 2=Memnun Değiliz, 3=Kararsızım, 4=Memnunuz, 5=Çok Memnunuz biçiminde cevap verirler. İlgili ölçekte 39’u olumlu ve 6 tanesi olumsuz olmak üzere toplam 45 madde bulunmaktadır. 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48 ve 49. maddeler olumlu, 10, 11, 14, 16, 17 ve 38. maddeler ise olumsuz puan derecesine sahiptir. Olumlu maddeler 1, 2, 3, 4, 5 ve olumsuz maddeler ise 5, 4, 3, 2, 1 şeklinde puanlanarak her bir maddeye verilen dereceler sonucu toplam puan hesaplanmaktadır. Ölçeklerden alınacak en düşük puan 45, en yüksek puan 225’tir.

Yapı geçerliliği, ölçme aracının soyut bir olguyu ne derece doğru ölçebildiğini gösterir. Araştırmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliğini araştırmak amacı ile faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada, geliştirilen ilişki ölçeğine verilen cevapların düzenini irdelemek ve ilişkili değişkenleri belirlemek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Uygunluk belirleme aşamasında, verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını araştıran “Bartlett Küresellik Testi” (anlamlılık (sig.) değeri 0.000 ile dış kaynak ve inovasyon için uygun) ve faktör analizi için örneklem yeterliliğini ölçen “Kaiser-Meyer-Olkin Testi” (dış kaynak için test değeri 0.896; inovasyon için test değeri 0.905 – çok iyi) uygulanmıştır. Faktör sayısı belirleme aşamasında öz değer yöntemine göre soru formundaki 52 ifadeden 8 tanesi faktör güvenilirliğini ve faktör içi uyumu bozduğu düşünülerek ölçekten çıkarılmış, iki ayrı faktörde bulunan 5 ifade de boyut oluşturacak yeterli soru sayısını karşılayamayacağı için iptal edilmiştir. Bu ifadeler Tablo 3.2’de verilmiştir. Ardından yeniden faktör analizi yapılarak, dış kaynak için üç, inovasyon için tek faktör belirlenmiştir (Tablo 3.3). Dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkisi ölçeğinde yapılan döndürme işlemi sonucunda sırasıyla %64 ve %52’si açıklanmaktadır. Faktör döndürme (rotasyon) aşamasında ölçeğin kaç faktörden oluştuğu belirlendikten sonra, değişkenlerin bu faktörlere dağılımı belirlenir. Bu çalışmada varimax dik döndürme yöntemi kullanılmıştır ve yapılan güvenilirlik analizine göre dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişki ölçeği, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ kriteri gereği ($\alpha=0.912$ (dış kaynak) ve 0.911 (inovasyon)) yüksek derecede güvenilirlerdir.

Tablo 3.2 Faktör Analizi Sonucu Ölçekten Çıkarılan İfadeler

10. Dış kaynak kullanılan hizmetlerde işletmemizin kontrolü kaybettiğini düşünürüz. ®
11. Dış kaynak kullanımında önceden tahmin edemediğimiz maliyetler ortaya çıkar. ®
14. Tedarikçilerden performans ve maliyetlerine dair veri temin etmek çok zordur. ®
16. İşletmemiz tedarikçilerinin ürün / hizmet ve süreçlerini denetlemek için çok fazla zaman ve emek harcar. ®
17. Tedarikçilerin performanslarını ölçmemizi sağlayacak kesin standartlar elimizde yoktur. ®
18. Tedarikçi değiştirmek, zaman ve kaynaklar açısından işletmemiz için zahmetli / maliyetli olacaktır.

-
19. Maliyetlerimiz düştü.
 20. Asıl işimize odaklanabildik.
 33. Şirket sırlarını emanet edebilme
 34. İşletmemiz sık sık yeni fikirler dener.
 35. İşletmemiz yeni iş yapma yöntemleri arar.
 36. İşletmemiz operasyonel yöntemlerde yaratıcıdır.
 38. İşletmemizde inovasyon çok riskli bir durum olarak algılanmakta ve direnç görmektedir.
 ®
-

Tablo 3.3 Faktör Analizi Sonucuna Göre Faktör Boyutları

Faktörler	Sorular
Dış Kaynak Kullanımı 1. Faktör	5, 6, 7, 8, 9, 12
Dış Kaynak Kullanımı 2. Faktör	13, 21, 22, 23, 24, 25, 30
Dış Kaynak Kullanımı 3. Faktör	15, 26, 27, 28, 29, 31, 32
İnovasyon 1. Faktör	37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49

3.5.4. Verilerin Analizi

Ölçü aracının uygulanması ve puanlanması, değerlendiricinin yorumunu gerektirdiği için, güvenilirliğin hesaplanması gerekmektedir (İftar, 1999: 16-17). Ölçme aracının güvenilirliğini analiz etmede kullanılan en yaygın yöntem cronbach alfa katsayısı yöntemidir. Bu çalışmada dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişki ölçeğinin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.912$ (dış kaynak) ve 0.911 (inovasyon) olarak sonuçlandığı için “yüksek derecede güvenilir” olarak yorumlanmıştır.

3.6. Araştırma Soruları, Araştırma Hipotezleri ve Modeli

Bu başlık altında, tezin temel amacını oluşturan dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkisini açıklamak amacıyla nitel araştırmaya yönelik 6 soruya yanıt aranmış, 254 işletme üzerinde yapılan nicel araştırmaya yönelik olarak da 6 hipotez belirlenmiştir.

Araştırma soruları;

1. İşletmeler hangi dış kaynakları nasıl temin etmektedirler?
2. İşletmeler standart dış kaynak kullanımı ile temel yeteneklerine daha çok odaklanma fırsatını yakalayabiliyorlar mı?
3. İşletmelerin standart dış kaynak kullanımları inovasyon yapmalarını nasıl etkiliyor?
4. İşletmelerin inovatif dış kaynak kullanımları inovasyon yapmalarını nasıl etkiliyor?
5. İşletmeler inovasyonu dış kaynaklardan temin ediyorlar mı?
6. İşletmeler stratejik işbirlikleri vasıtasıyla inovasyon gerçekleştiriyorlar mı?

Araştırma hipotezleri;

Hipotez 1: Dış kaynak kullanımının önemi ile inovasyon arasında ilişki vardır.

Hipotez 2: Dış kaynak kullanımının sonuçları ile inovasyon arasında ilişki vardır.

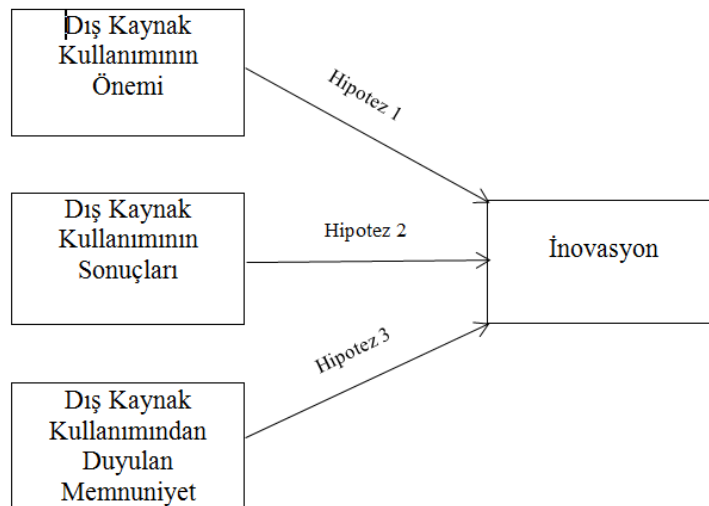
Hipotez 3: Dış kaynak kullanımından duyulan memnuniyet ile inovasyon arasında ilişki vardır.

Hipotez 4: İşletmelerin Ar-Ge bölümü mevcudiyeti ile dış kaynak kullanımları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 5: İşletmelerin Ar-Ge bölümü mevcudiyeti ile inovasyon arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 6: İşletmelerin Endüstri 4.0'la ilgili mevcut durumları ile inovasyon arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Araştırma hipotezlerini görsel olarak yansıtan, araştırmanın amacını özetleyen model Şekil 3.1'deki gibidir:



Şekil 3.1 Araştırma modeli

3.7. Nitel Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Araştırmanın örneklem grubuna Türkiye Fortune 500 listesinde yer alan 10 işletmede çalışan 11 kişi ve Almanya, İtalya ve Fransa'dan seçilen marka değeri yüksek 6 işletmede çalışan 9 kişi katılmıştır. Yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan nitel görüşmelerin birinci bölümünde yöneticilerden kişisel özelliklerini belirtebilecekleri demografik sorulara cevap vermeleri istenmiştir. İkinci bölümde katılımcıların, işletmelerin kendilerine özgü yapılarını dikkate alarak dış kaynak kullanımları ile ilgili soruları, üçüncü bölümde inovasyon ile ilgili soruları değerlendirmeleri istenmiştir. Dördüncü bölümde araştırmacı tarafından oluşturulmuş olan dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişki modeline ilişkin sorulara, beşinci bölümde ise anahtar sorulara cevap

vermeleri istenmiştir (Ek 1: Nitel araştırma soruları formu). 13 işletmeden katılımcıların cevapları kendilerinden izin alınarak ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. 3 işletmeden katılımcıların cevapları ise ses kayıt cihazı ile kayıt alınmasına izin vermedikleri için araştırmacı tarafından yazılı not alınarak yapılmıştır.

Cevapların değerlendirilmesinde toplanan verilerin, katılımcıların araştırma problemlerine ilişkin olarak neleri söyledikleri ya da hangi sonuçları ortaya koyduğunu anlayabilmek için öncelikle betimsel analizden yararlanılmıştır. Öncelikle araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında düz yazı haline getirilen veriler, katılımcıların aynı sorulara verdikleri yanıtlar sırasıyla alt alta getirilerek tablolaştırılmıştır. Bu yöntem ile veriler özetlenerek düzenlenmiş ve içerik analizi için uygun hale getirilmiştir. Daha sonra betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler daha derin bir işleme tabi tutularak kodlama işlemi gerçekleştirilmiştir. Verilerin kodlanmasının ardından birbirine benzeyen veriler bir araya getirilerek temalaştırma yapılmıştır. Böylece araştırma verilerinin analizi ile ilgili işlemlerde tümevarımcı bir yaklaşım benimsenmiştir.

Üç araştırmacı tarafından birbirinden bağımsız yapılan kodlamalar karşılaştırılarak kodlamalar arasında tutarlılık teyit edilmiş, birbirine benzeyen kodlar bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur. Mülakat notlarının hangi işletmeye ait olduğunu belirlemek amacıyla harf ve numara verilerek kodlama yapılmıştır. Daha sonra parantez içerisinde mülakat ifadelerinin hangi soru ve kaçınıcı satırlar arasında olduğu belirtilmiştir. Aşağıdaki örnek açıklamada görülen kodlama sistemi literatürdeki kodlama sistemlerinden hareketle araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

1: Mülakat formundaki 1 numaralı soru

a, b, c, d, e: Alt başlıklı sorular

1-5: Mülakat notlarının yer aldığı satır numarası

TA, TB, TC, TD, TE, TF, TG, TH, TI, TJ: Türkiye’de mülakat yapılan işletmeler

AA, AB: Almanya’da mülakat yapılan işletmeler

AC: İtalya’da mülakat yapılan işletme

AD, AE, AF: Fransa’da mülakat yapılan işletmeler

Araştırmada verilerin kodlanması, temaların oluşturulması, verilerin kodlara ve temalara göre organize edilmesi ve tanımlanması ve son olarak da bulguların yorumlanması sıralaması izlenmiştir. Verilerin kodlanmasında araştırmacının dışında, nitel çalışma alanında deneyim sahibi iki araştırmacı yer almıştır. Araştırmada ayrıca NVivo 12 programı kullanılarak, sözcük sıklığı özet tabloları, kelime bulutları ve

kodlama ve temalaştırma yönteminin sonucunda ortaya çıkmış olan alt boyutların zihin haritaları oluşturulmuştur.

3.7.1. Türkiye'deki İşletmelerde Yapılan Nitel Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Bu bölüm, Türkiye'de nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan mülakatlar yolu ile elde edilen verilerin sunumu, analizler sonucu ortaya çıkan bulguları ve bulgulara ait yorumları içermektedir. Katılımcıların mülakat sorularına verdikleri cevaplara ilişkin kelime bulutu analizi Şekil 3.2'de görülmektedir. Şekil 3.2'ye göre katılımcıların mülakat sorularına verdikleri cevaplarda en sık kullandıkları kelimelerin, kelime bulutunun ortasında büyük puntolarla yazılmış olan “inovasyon”, “kaynak”, “zaman”, “inovatif”, “tedarik”, “üretim”, “stratejik”, “ürün” kelimeleri olduğu görülmektedir. Ayrıca kelime bulutu analiz sonucu, en sık kullanılan kelimelerin birbiri ile en çok ilişkili kelimeler olduğunu da göstermektedir.

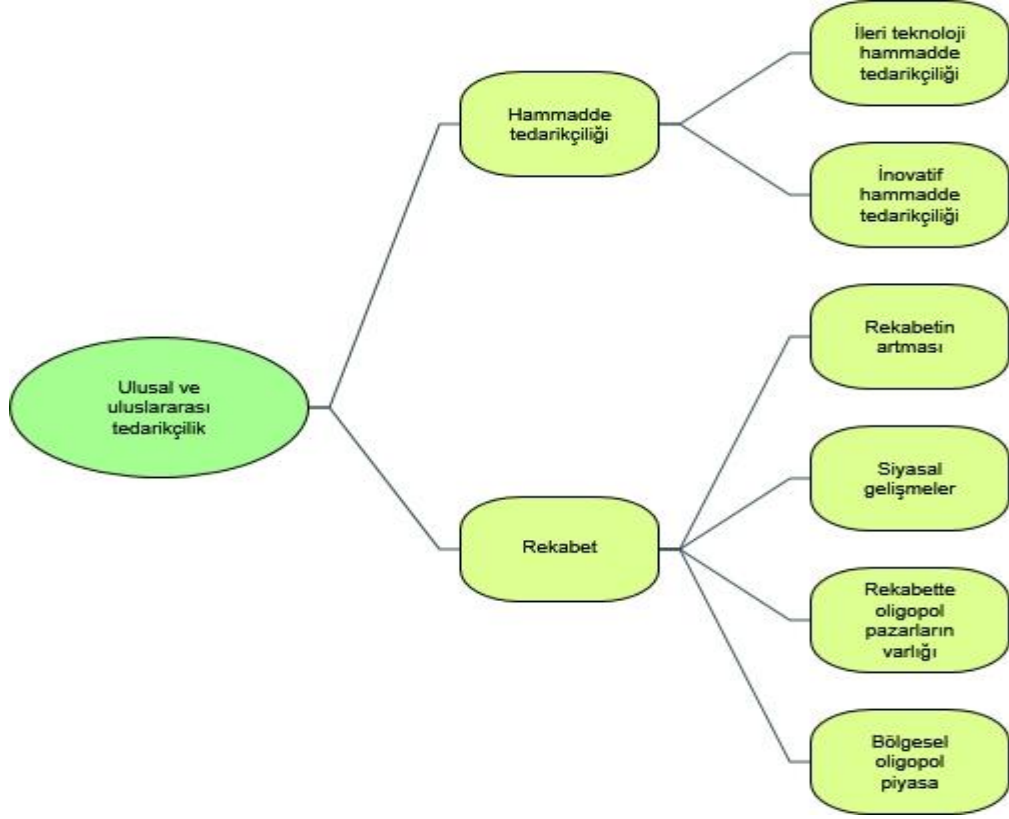


Şekil 3.2 Katılımcıların mülakat sorularına verdikleri cevaplara ilişkin kelime bulutu analizi (Türkiye)

3.7.1.1. Türkiye'deki İşletmeler Açısından Ulusal ve Uluslararası Tedarikçiliğe İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada katılımcılara “İşletmeniz ulusal veya uluslararası bir başka işletmenin ürün/hizmet tedarikçiliğini yapıyor mu” sorusu yöneltilmiş ve bu konuda

görüşleri alınmıştır. Ancak diğer sorular da gözden geçirildiğinde katılımcıların mülakat boyunca zaman zaman ulusal ve uluslararası tedarikçilikle ilgili durumları başka soruların içinde de tanımladıkları görülmüştür. Dolayısıyla ulusal ve uluslararası tedarikçilikle ilgili olarak mülakat sorularının tamamı değerlendirilmiş ve Şekil 3.3'teki temalar ortaya çıkmıştır.



Şekil 3.3 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmeler açısından ulusal ve uluslararası tedarikçilik

Katılımcı TA1, TE1 ve TF1'in ifadelerinden yola çıkıldığında işletmeler açısından ulusal ve uluslararası tedarikçilik alt boyutunda ortaya çıkan temalar ve bu temalara ait kodlar Tablo 3.4'te sunulmaktadır.

Tablo 3.4 İşletmeler açısından ulusal ve uluslararası tedarikçiliğe ilişkin bulgular

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Hammadde tedarikçiliği	İleri teknoloji hammadde tedarikçiliği	Dolayısıyla verdiğimiz bu hammadde onların ana hammaddeleri oluyor. Dolayısıyla bizim en önemli işimiz high-tech dediğimiz yüksek teknolojiye hitap edebilecek noktalarda ürün yapmak. 1a: TA, (3-5)
	İnovatif hammadde tedarikçiliği	İnovatif hammadde veriyoruz. Bu işimizin içerisinde inanılmaz inovasyonlar var, inanılmaz buluşlarımız var, bakırın şeklini değiştiriyoruz, bakırı başka metallerle birleştiriyoruz. Bakırı inanılmaz derecede – bakır pahalı bir metal – onu ucuzlatmak için kullanımımızda, bir takım dünya çapında inovatif gelişmeler sağlıyoruz. 1a: TA, (7-10)
Rekabet	Rekabetin artması	Dediğim gibi şu anda biraz rakiplerin de çoğalmasıyla, yerli piyasadaki rakiplerin de çıkmasıyla ve. 1a: TF, (46-47)
	Siyasal gelişmelerin rekabet dengesini etkilemesi	Ekonomik ambargo ve kısıtlar olabiliyor, Almanya’yla şu an Amerika’yla yaşanan kısıtlar, bunlar her an ortaya çıkabiliyor, sizin üretim planınızı etkiliyor. Siyaset çünkü çok dalgalıdır, her an patlayabilir. Bu tür durumlarda dışarıya bağımlı olmamanız gerekiyor. 1c: TE, (83-86)
	Rekabette oligopol pazarların varlığı	Yurtdışında çetin bir pazar var. Zırlı araç yapan Rusya, Kore, Çin, ABD gibi ülkeler belli ülkeleri kontrol ediyor. Özellikle Avrupa falan kendi araçları var, oralara giremiyorsunuz. 1a: TE, (40-41)
	Devlet destekli bölgesel oligopol piyasa (AB)	Avrupa Birliği üyelerden ihale şartnamesinde böyle bir kriter var, Avrupa Birliği üyesi olmak. Daha dakika bir, ihale gitti. Bitti, bu tür böyle bir dezavantaj var. Tabii biraz bu yine lobi faaliyetlerinde satılan bir ürün, çünkü büyük bütçeleri gerektiren bir konu. Buraya giremedik. 2010, 7 yıl oldu. 7 yıldan beri bununla ilgili yurtdışında ürünümüzü satamadık. 2a: TF, (61-66)

Katılımcı TA1’in ifadelerinden yola çıkıldığında işletmeler açısından ulusal ve uluslararası tedarikçiliği tanımlayan tema olarak “hammadde tedarikçiliği” ortaya çıkmıştır. Hammadde tedarikçiliği temasına yönelik olarak ortaya çıkan kodlar ise ileri teknoloji hammadde tedarikçiliği ve inovatif hammadde tedarikçiliğidir. Katılımcı TA1 işletmelerinin en önemli odak noktasının müşterilerine yüksek teknolojiye hitap edebilecek noktalarda ürün yapmak olduğunu belirtmiştir. Ayrıca inovatif hammadde ürettiklerini, buluş ve inovasyonlarıyla bakırın şeklini değiştirerek başka metallerle birleştirdiklerini vurgulamaktadır.

Tablo 3.4’de yer alan işletmeler açısından ulusal ve uluslararası tedarikçiliğe yönelik temalar başlığı altında katılımcı TE1 ulusal ve uluslararası tedarikçiliği siyasal gelişmelerin rekabet dengesini etkilemesi ve rekabette oligopol pazarların varlığıyla, katılımcı TF1 ise rekabetin artması ve devlet destekli bölgesel oligopol piyasaların mevcudiyeti ile ilişkilendirmişlerdir. Katılımcıların bu ifadelerinden yola çıkarak ulusal ve uluslararası tedarikçilik alt boyutunda ikinci tema olarak “rekabet” ortaya çıkmıştır.

Katılımcı TE1, siyasi dalgalanmalar ile birlikte ekonomik ambargo ve kısıtların işletmelerin üretim planlarını etkilediğini ifade etmiştir. Benzer şekilde katılımcı TF de ifadelerinde Avrupa Birliği ihale şartlarından bahsetmiş, lobi faaliyetleriyle ürün satıldığını ve bazen bu pazarlara ürün satamadıklarını belirtmiştir.

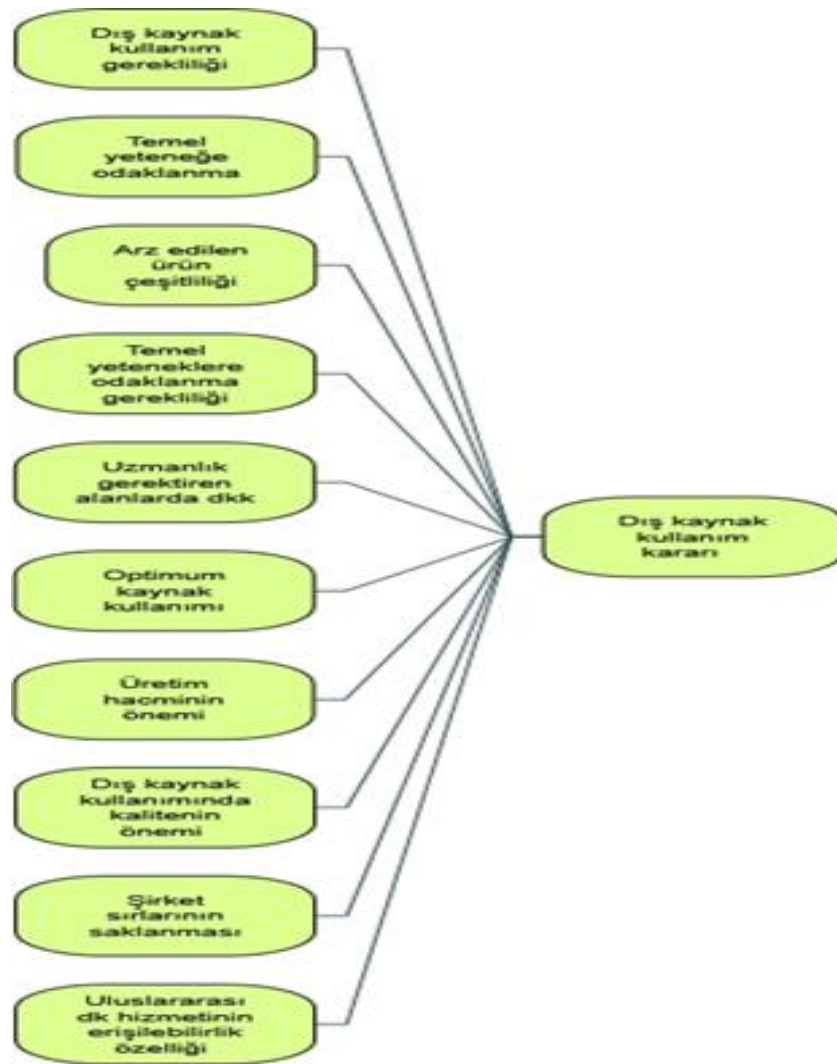
Tablo 3.4’te genel olarak işletmelerin müşterileri tarafından iki açıdan rekabete tabi tutuldukları görülmektedir. Bunların ilki müşteriye arz ettikleri ürünün maliyetini düşürecek şekilde inovasyon yaparak, müşterilerinin kendi bünyelerinde ‘maliyet liderliği stratejisi’ uygulamalarına imkân vermektedirler (TA1’in ifadesi). Aynı zamanda yapılan mülakatlarda TA1 ve TE1 kişileri müşteri firmaların, kendilerinden satın aldıkları ürünlerin fonksiyonlarını artırma konusunda da yarıştırlarak rekabet ettiklerini ifade etmişlerdir. Böylece işletmeler hem maliyet düşürme açısından hem de ürünün işlevselliğini artırma açısından daha inovatif olmaya yönelik rekabet ettirilmektedirler. Hatta TE ve TF’nin ifadelerine göre oligopol pazarlar ve ambargoların işletmelerin üretim planlarını etkilediği görülmektedir. İşletmelerin üretim planlarının olumsuz etkilenmesi ise hem ürünün daha düşük maliyetle üretilmesini sağlayacak inovasyonun gerçekleşmesinde hem de ürünün işlevselliğini artıracak inovasyonun gerçekleşmesinde kısıtlayıcı bir faktördür. Keza, TE1’in müşteriler tarafından kâğıt üzerinde rekabete maruz bırakıldığını ifade ettiği pazarlarda, TF1’in mülakatlarda dile getirdiği markalaşma olgusu, rekabet gücünü artırıcı bir unsur olarak görülmektedir.

3.7.1.2. Türkiye’deki İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada katılımcılara işletme olarak dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyup duymadıkları, dış kaynak kullanımı için ne kadar bütçe ayırdıkları, hangi konularda dış kaynak kullandıkları, dış kaynak tedariklerinin ne kadarını yerel ne kadarını uluslararası firmalardan temin ettikleri sorulmuş ve dış kaynak kullanımının işletmelerde yaratabileceği avantajlar, dezavantajlar ve dezavantajlarla ilgili riskler hakkında görüşleri

alınmıştır. Katılımcılara yöneltilen sorulardan elde edilen cevaplar değerlendirilerek sekiz temaya ulaşılmıştır.

Araştırmada yukarıda ortaya çıkan temalardan ilk olarak dış kaynak kullanımının bir işletmede başlayabilmesinde temel koşul olan, dış kaynak kullanım kararına ilişkin temadan bahsedilmiştir. Çünkü dış kaynak kullanım yönteminin bir işletmede uygulanabilmesi için, o işletmede öncelikle dış kaynak kullanım kararının alınması gerekmektedir. Bu çerçevede ilk olarak katılımcıların dış kaynak kullanım kararına ilişkin temadan bahsedilmiş, daha sonra işletmelerde dış kaynak kullanımına dair diğer temalara değinilmiştir.



Şekil 3.4 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde dış kaynak kullanım kararı teması (Türkiye)

Tablo 3.5 Dış kaynak kullanım kararına ilişkin kodlar ve ifadeler (Türkiye)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
---------	--------	-------------------------

Dış kaynak kullanım kararı	Dış kaynak kullanım gerekliliği	Mesela diyelim ki hani ben öyle bir şey ki beş milyon parça bir mal üretiyorum ama beş milyon parçanın içerisinde öyle bir parça var ki bu üretimi yapmaya, ben bunu kendi bünyemde yapayım demeyeceksin ama orada rekabet koşulunu arttıracaksa, rekabet gücünü arttıracaksa onu out edeceksin. 1a: TH, (66-69)
	Temel yeteneğe odaklanmanın önemsenmesi	Komple dışarıya verdik. Bizim ne şekilde malları ihracat mı, yurt içi mi ne şekilde yüklenecek, işte makaralar çakılacak falan onları anlaştığımız bir şirket var o yapıyor. Daha önceden bu saydıklarımın hepsini kendimiz yapıyorduk. Şöyle söyleyeyim yani biz 1000, 1200 kişiydik, tabii buradan bir kısım sayı azaldı ama şu anda sırf fabrikada çalışan taşeron sayısı 200 civarında, 250 civarında, yani baya var. Biz kendimizi ağırlıklı olarak sırf kablo üretimine konsantre ediyoruz. Temel yeteneğimize odaklandık. 2a: TG, (90-96)
	Arz edilen ürün çeşitliliği dikkate alınarak temel yeteneğe odaklanma	Şimdi düşün bir araba yapacaksın ama arabada 1200 parça, 1300 parça var. 1300 parçayı kendi bünyenizde üretmeye kalkarsanız mümkün değil. 1a: TH, (90-92)
	Temel yeteneklere odaklanma gerekliliği	Tekstilde mesela bizim kullandığımız iplik polyester bobinler, içerisinde bobin vardır, şimdi bunu ben evet çok kullanıyorum. Ben bunu bünyemde yapmam doğru değil. Veyahut koli kullanıyorum mesela koli fabrikasını ben yapayım olmaz. 1a: TH, (71-74)
	Uzmanlık gerektiren alanlarda dış kaynak kullanımı (2)	Mesela H. Kablo (firma H ile kodlanmıştır) yapıyor kendi makarasını fakat pişman onlar. Diyorlar ki keşke yapmasaydık çünkü yani her işin inceliği var yani yemek yapmanın falan, şu kaloriferi kapatacağım, hep her işin bir inceliği var onu uzmanına bırakmak gerekiyor yani onlar makara konusunda bakıyorsun ki adam daha tomruk alırken işi rantabl planlayarak alıyor tomruğu. Tomruğun boyutlarından çapından şundan bundan, yani bilmek gerekiyor. Onun da uzmanlığı o. 2a: TG, (103-107)
	Sistem yaklaşımıyla optimum kaynak kullanımı	Yıl oldu 2017 kritik teknolojiniz var mı diye soracaksınız, hayır henüz o kadar yok, yaygın değil, sebebi yine aynı çaresizlikler, yine aynı tecrübe eksiklikleri. Öneri: TE, (6-7)
	Üretim hacminin önemi (Ölçek ekonomisi temelli çalışma)	Mevcut durumu analiz ederek orada bir optimum kaynak kullanımını araştırmak, ona göre hareket etmek gerekiyor sanırım. Sistem yaklaşımı içerisinde mevcut durumu analiz ederek bu kararı vermek gerekiyor. 1: TB, (9-11)
	Dış kaynak kullanımında kalitenin önemi (2)	Ekranların plastik çerçevesi var. Şimdi bunu dışarıya veriyoruz. İçeride baktık bunu çok kullanıyoruz. Şimdi mesela ben aşağı yukarı bak plastik parça olarak buzdolabı efendim milyonlarca, milyonlarca derken üç milyon, beş milyon, on milyon, on beş milyon. Biz bunu kendi bünyemizde yaparken ben rekabetçi olabiliyorum. Eğer ben bundan yüz bin tane yaparsam ben bunu kendi bünyemde yapmak doğru değil. 1a: TH, (81-85)
	Dış kaynak kullanımında kalitenin önemi (2)	Benim kalite elemanlarım gider, onu denetler, ürünlerine bakar, kalitesine bakar tüm oralardan geçerse sertifikalı hale gelir, işi yaparken de hala kontrol edilir. Bir tane adamımı hemen her gün oraya gönderirim, işin başında tutarım. O iş istediğim kalite prosedürüne uygun yapılıyor mu? 3a: TE, (54-55)

Bu. Yani onun kullandığı bir ürünü, şeyi Siemens, Bosch alternatifleri de vardır. Daha ikinci kalite, muadil ürünleri de var. Ama biz ısrarla Siemens olacak, ısrarla Bosch olacak, ısrarla bu olacak noktasındayız. Bu da tabii TF'yi TF yapan fark yani burada maliyetten ziyade kalite önemli. 3a: TF, (94-97)

Şirket sırlarının saklanması önemli

Yani mesela tel aktarma çok bize gelen işimiz ama mesela direk kablo üretimi ile ilgili olmadığı için onu bile taşeronla verdik. O çünkü bir katma değeri olan bir şey değil. Tel çekme işini vermiyoruz çünkü orada know-how var, orada kaliteyi etkileyen bir sürü faktörler var. Ya da dışarısının bilmesini istemediğimiz bilgi birikimleri var, onları vermiyoruz. 2a: TG, (96-99)

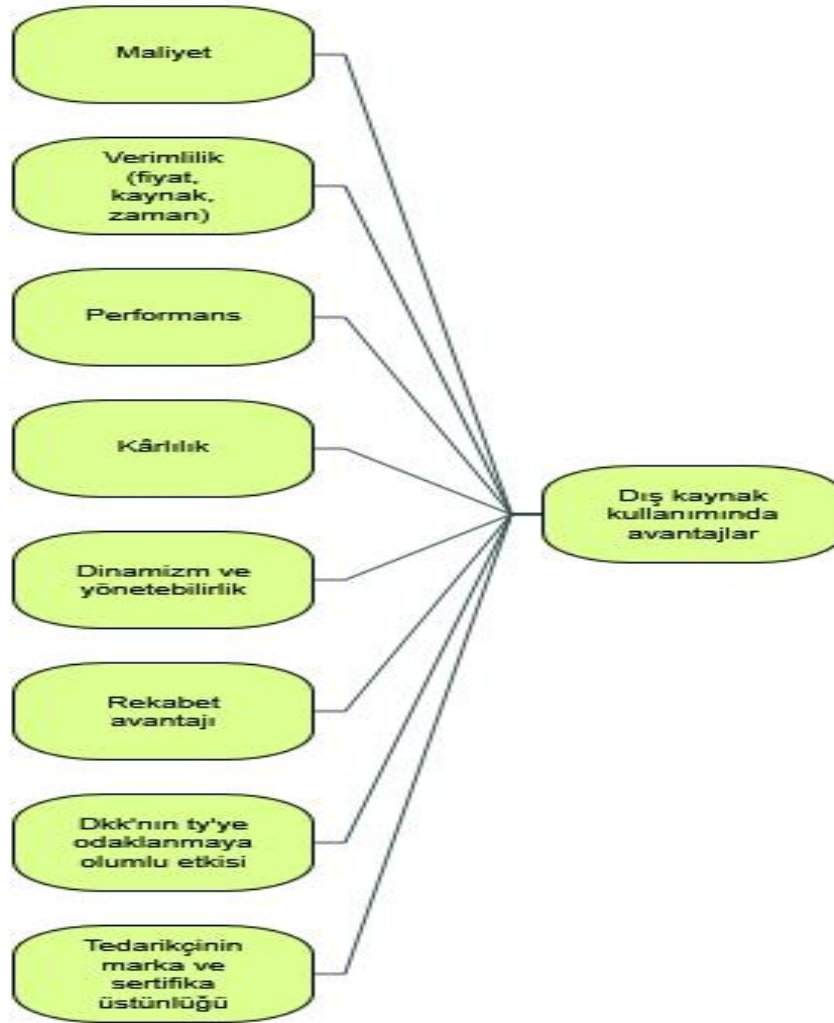
Uluslararası dış kaynak hizmetinin erişilebilir özellikte olması

Hani bizim hizmet sektörü olduğu için bizim alacağımız hizmetin kalitesi çok önemlidir hani biz bir şeyi aldığımız zaman ona 24 saat destek vesaire isteriz. Türkiye'deki ekibinin olması bizim için çok önemli bir kriterdir. Hemen destek almamız lazım çünkü bizim hizmeti durdurma gibi bir şansımız yok. 1b: TC, (10-13)

Katılımcı TB1, TC1, TE1, TF1, TG1 ve TH1'in ifadelerinden yola çıkıldığında işletmelerde dış kaynak kullanımına yönelik olarak "dış kaynak kullanım kararı" teması ortaya çıkmıştır. "Dış kaynak kullanım kararı" temasına yönelik olarak TB, TC, TE, TF, TG ve TH işletme yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise "dış kaynak kullanım gerekliliği", "temel yeteneğe odaklanmanın önemsenmesi", "arz edilen ürün çeşitliliği dikkate alınarak temel yeteneğe odaklanma", "temel yeteneklere odaklanma gerekliliği", "uzmanlık gerektiren alanlarda dış kaynak kullanımı", "sistem yaklaşımıyla optimum kaynak kullanımı", "üretim hacminin önemi (ölçek ekonomisi temelli çalışma)", "dış kaynak kullanımında kalitenin önemi", "şirket sırlarının saklanması önemli" ve "uluslararası dış kaynak hizmetinin erişilebilir özellikte olması" olarak ifade edilebilir.

Katılımcı TB1, işletmelerin mevcut durumlarını analiz ederek optimum kaynak kullanımının araştırılmasını ve dış kaynak kullanım kararının sistem yaklaşımı içerisinde verilmesinin gerekliliğini ifadelerinde belirtmiştir. Katılımcı TC1 ise hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletme olmaları sebebiyle dış kaynaklardan alacakları hizmetin kalitesinin önemine vurgu yaparak özellikle uluslararası dış kaynak kullanımında Türkiye'de destek ekibinin olmasının kendileri için çok önemli bir kriter olduğunu belirtmektedir. Katılımcı TE1, tecrübe eksikliklerinden dolayı uzmanlık gerektiren alanlarda dış kaynak kullanımının tercih edilmesi gerektiğine inanmaktadır. Katılımcı

TF1 dış kaynak kullanımında maliyetten çok kalitenin önemli olduğunu vurgulamakta, katılımcı TG1 bilgi birikimi içeren faaliyetleri tedarikçilere vermediklerini söyleyerek şirket sırlarının saklanması önemli olduğunu belirtmekte ve katılımcı TH1 ise rekabet gücünü artırmaya katkısı olacak üretimlerin tedarikçilere verilebileceğini ifade etmektedir.



Şekil 3.5 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde dış kaynak kullanımında avantajlar teması (Türkiye)

Tablo 3.6 Dış kaynak kullanımında avantajlara ilişkin kodlar ve ifadeler (Türkiye)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Dış kaynak kullanımında avantajlar	Maliyet (7)	Yemeğimizi aldığımız fiyata dışarıda sandviç alamazsınız. Ama onlar aldığı zaman kuru fasulyeyi atıyorum 5 ton alıyorlar o zaman o fiyatlar yarı yarıya oluyor, burada da ucuza alıyoruz. 2a: TG, (110-111)

	<p>Ondan sonra ama bildiğiniz outsource yaptığınızda maliyet, performans, şirketin iç hantallığına göre daha uygun oluyor bizim için. 3a: TD, (30-32)</p> <p>Her şeyi kendiniz yönetirseniz bir süre sonra maliyet etkin olmaz. Maliyet, etkinlik açısından bakmanız. 3a: TE, (41-42)</p> <p>Fason olarak çalışan yine 10'a yakın firmamız var. Bu neden dolayı çalışıyor, az önce siz de ifade ettiniz; kendi imalat üretim hattımızın doluluğu veya o ürünü işleyecek makineyi burada bulundurmamak, makine değil de bazısı sadece emek gerektiren bir iş olduğu için kadro olarak da onu dışarıya vermek daha avantajlı oluyor. 3a: TF, (81-84)</p> <p>Her şeyi dışarıdan alıyoruz. Biz burada kendimiz üretim yaptığımız herhangi bir şey yok, yani polietilen zaten, bir polietilen tesisi kurmaya kalksan 50-60 milyon dolar. Dünyada hiçbir kablocu onu kendisi yapmaz. Bu bir zorunluluk. 3a: TG, (100-102)</p> <p>Az önce bahsettim, maliyet, etkinlik varsa, ama kalite de önemli. Tek başına yeterli değil, kalite-maliyet-etkinlik dengesi belirleyici oluyor. 4a: TE, (42-43)</p> <p>Bizim oradan dış kaynak kullanmamız çok dezavantajlı görünmüyor. Kendi bünyemizde istihdam etmekten daha avantajlı hale geliyor bu şekilde, çünkü kendi bünyenizde istihdam etseniz o yazılım geliştirici atıyorum beş tane yazılımcı aldım ben, bu beş tane yazılımcıyı kendi bünyemde. 4b: TC, (34-37)</p>
Verimlilik (fiyat, kaynak, zaman) (2)	<p>Outsource ettiğiniz konunun alternatiflerinin olduğunu eğer outsource a bağladığımız, sözleşmeye bağladığımız firmalar, kaynakları bilmeleri durumunda sizin kendi elemanlarımızdan ve kendi kaynaklarınızdan çok daha verimli çok daha kısa sürede, çok daha ucuz o işi yapabiliyorlar. 4a: TD, (31-34)</p>
Performans	<p>Aslında daha çok zaman kazandırır bize. 4a: TJ, (58)</p> <p>Ondan sonra ama bildiğiniz outsource yaptığınızda maliyet, performans, şirketin iç hantallığına göre daha uygun oluyor bizim için. 3a: TD, (30-32)</p>
Kârlılık	<p>Dolayısıyla onun için yaratamayız. Bu konuda da etkin insanlar, yetkin insanlar, bu kadar insan çalıştıramayız. Bunlar zaman aralığında olması gereken şeyler. Onun için bunlar bizim karlılığımızda, part-time bunlar gelirler görevlerini yaparlar giderler. Biz onları alırız. Kendimize sahiplendiririz ve giderler. Dolayısıyla bunlar, bu adamları biz devamlı istihdam etsek bu inanılmaz bir maliyettir. Dolayısıyla bize karlılık verir diye düşünüyorum. 3a: TA, (2-6)</p>
Dinamizm ve yönetebilirlik	<p>Bir defa dış kaynak kullanarak daha dinamik oluyorsunuz, daha yönetebilir oluyorsunuz. 4a: TD, (26)</p>
Rekabet avantajı	<p>Rekabetçi ortamda outsource ederseniz kesinlikle kendinizin yapmasından çok çok iyidir diyorum ben, benim görüşüm doğrudur yanlıştır. Benim düşüncem en azından. 4a: TD, (40-41)</p>

Dış kaynak kullanımının temel yeteneğe odaklanmaya olumlu etkisi

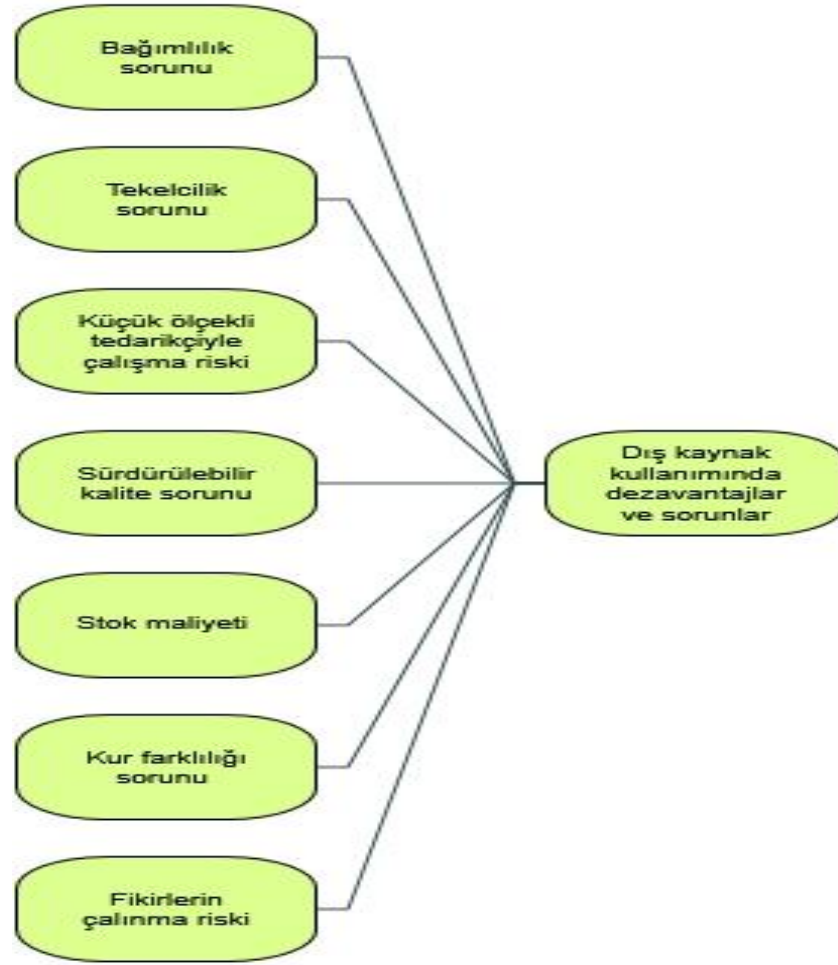
Önemli olan mevcut kaynakla dış kaynağı harmanladığımızda bir sinerji yaratabiliyorsanız tabii ki dış kaynağı kullanmak ve tedarik ederek kullanmak daha hızlı ve çözüm üretmenizi sağlıyor. Aynı zamanda sizin kendi asil işinize daha fazla odaklanmanızı sağlıyor. 1: TB, (5-8)

Tedarikçi firmanın rekabette marka ve sertifika üstünlüğü (tanınırlık)

Makinede özellikle sertifikalar önemli, güvenlik sertifikaları vs. bunlar önemli, bir de bizim D. ve TF markamız marka tescilli, yani gerek Avrupa’da olsun gerek Amerika kıtasında olsun biz markamızı tescil ettirdik. Doğal olarak kendi markamızla bu ürünleri satıyoruz ve 60 yıllık firma olunca zaten pazarda bir gücünüz var, bir isminiz var, bir markanız var. 2a: TF, (78-82)

Katılımcı TA1, TB1, TC1, TD1, TE1, TF1, TG1 ve TJ1’in ifadelerinden yola çıkıldığında işletmelerde dış kaynak kullanımı alt boyutunda ikinci olarak “dış kaynak kullanımında avantajlar” teması ortaya çıkmıştır. “Dış kaynak kullanımında avantajlar” temasına yönelik olarak TA, TB, TC, TD, TE, TF, TG ve TJ katılımcılarının ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise “maliyet”, “verimlilik (fiyat, kaynak, zaman)”, “performans”, “kârlılık”, “dinamizm ve yönetebilirlik”, “rekabet avantajı”, “dış kaynak kullanımının temel yeteneğe odaklanmaya olumlu etkisi” ve “tedarikçi firmanın rekabette marka ve sertifika üstünlüğü (tanınırlık)”dür.

Katılımcı TA1 dış kaynak kullanımının, insan kaynağı istihdamı noktasında işletmeye maliyet avantajı ve kârlılık sağladığını belirtmiştir. Katılımcı TB1 dış kaynak kullanımının işletmenin kendi temel işlerine daha fazla odaklanmasını sağladığından bahsetmiştir. Katılımcı TD1 dış kaynak kullanımının maliyet ve performans açısından daha uygun olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı TE1 dış kaynak kullanımında kalite-maliyet-etkinlik dengesinin belirleyici olduğunu, katılımcı TG1 dış kaynak kullanımının bir zorunluluk olduğunu belirtmektedir. Katılımcı TJ1 ise dış kaynak kullanımının kendilerine daha çok zaman kazandırdığı ve bunun bir avantaj olduğu değerlendirmesini yapmıştır. Dolayısıyla katılımcıların bu ifadeleri “dış kaynak kullanımında avantajlar” temasını destekler niteliktedir. Görüldüğü üzere mevcut işletmeler için dış kaynak kullanımı temelde maliyetlerin azaltılmasında ve işletmelerin kendi temel yeteneklerine odaklanma fırsatının yakalanmasında önemli bir fonksiyondur. Keza TF, bir dış kaynak işletmesi olarak (başka işletmelere ürettikleri makineleri satan işletme) 60 yıllık deneyimi ile Avrupa ve Amerika pazarlarındaki işletmelere markası tescil edilmiş ürünlerini satıyor olmanın avantajından bahsetmektedir. Tedarikçi olarak kendi temel yeteneğindeki uzmanlaşmanın diğer firmalar tarafından talep görüyor olması ilgili pazardaki rakipler arası rekabette önemli bir güç kaynağıdır.



Şekil 3.6 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde dış kaynak kullanımında dezavantajlar ve sorunlar teması (Türkiye)

Tablo 3.7 Dış kaynak kullanımında dezavantajlar ve sorunlara ilişkin kodlar ve ifadeler (Türkiye)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Dış kaynak kullanımında dezavantajlar ve sorunlar	Bağımlılık sorunu (5)	Mesela atıyorum bir yazılımda bir yeri tarif ediyor olabilir. O zaman tamamen hani o klasik kitaplarda yazılan bağımlılık, doğrudan bağımlılık. 4b: TD, (44-45) İşte dezavantajları da bu oluyor, bağımlı olduğunuz zaman adama. 4b: TE, (55-56) Biraz hazırcılık yaratıyor, yaratıcılığı öldürüyor. 4b: TI, (93) Adamın belirlediği fiyat, onun şartları, bu şartlar derken sadece fiyat anlamında demiyorum. 4c: TD, (8-9) Yaratıcılığı ve etkinliği öldürüyor. Bir makine mühendisi ben bir makine icat edeyim diyemiyor. Kendini geliştiremiyor. Problemi çözmeye yönelik çaba yok. Öğrenilmiş çaresizlik. 4c: TI, (30-31)

Tekelcilik sorunu (2)

Bu, burada dış kaynakta eğer outsource ettiğiniz konu şeyse tekelse, ciddi sıkıntı. 4b: TD, (42)

Maliyet iyileştirme konusunda yani yenilik konusunda bir şeylerin yapılması gerekiyor. Burada maalesef yani bunu kurumsal firmalar yaparken, yan sanayi dediğimiz fason olarak çalışan firmalar dediğimizde böyle bir planları yok. Maliyetim bu deyip tamamen fiyatına yansıtmaya çalışıyor. Şimdi siz yüksek fiyatla aldığımız bir yerde de pazara nasıl gireceksiniz? Sizin maliyetleriniz arttığı zaman bu sefer ürün fiyatı da artmak zorunda kalıyor. Firmalarda maalesef böyle bir çalışma yok. Doğal olarak bunu KOBİ'den aldığımız zaman, işletme türü olarak baktığımızda bunların o çalışması yok ama yurtdışındaki firmada bu iyileştirmeyi yapsa bile yani ürünlerde standardı sağlayıp, tonajında ebadında vesaire bir iyileşme yapsa bile tek satıcı olduğunda bunu fiyata kolay kolay yansıtmıyor.5a: TF, (78-86)

Küçük ölçekli tedarikçiyle çalışma riski (2)

Yani gelecek vaat eden bir firmadan almadıysanız o firma iş alanını değiştirebilir, tamamen kapatılabilir, Dedğim gibi küçük firmalardan iş yaptırmak sorunlu ve risklidir. 4c: TC, (2-7)

Maliyet iyileştirme konusunda yani yenilik konusunda bir şeylerin yapılması gerekiyor. Burada maalesef yani bunu kurumsal firmalar yaparken, yan sanayi dediğimiz fason olarak çalışan firmalar dediğimizde böyle bir planları yok. Maliyetim bu deyip tamamen fiyatına yansıtmaya çalışıyor. Şimdi siz yüksek fiyatla aldığımız bir yerde de pazara nasıl gireceksiniz? Sizin maliyetleriniz arttığı zaman bu sefer ürün fiyatı da artmak zorunda kalıyor. Firmalarda maalesef böyle bir çalışma yok. Doğal olarak bunu KOBİ'den aldığımız zaman, işletme türü olarak baktığımızda bunların o çalışması yok ama yurtdışındaki firmada bu iyileştirmeyi yapsa bile yani ürünlerde standardı sağlayıp, tonajında ebadında vesaire bir iyileşme yapsa bile tek satıcı olduğunda bunu fiyata kolay kolay yansıtmıyor.5a: TF, (78-86)

Sürdürülebilir kalite sorunu

Bir kere yaşadık, dışarı verdik, adam işçi değiştirmiş, kalite düştü, otomatikman içeri çekmek zorunda kaldık. 4b: TE, (53-55)

Stok maliyeti

Burada doğal olarak bu terminlerden dolayı stok maliyetine katlanmak zorunda kalıyorsunuz, yani ithalatın ürünlerdeki termini bir stok maliyeti getiriyor. Diğer şeyde de kaynak kullanıma da bir finansman yük getiriyor. İki tane ana başlı risk var. 4c: TF, (12-14)

Kur farklılığı sorunu (2)

Burada dış kaynak kullanımının tabii ihracatınız Euro, ithalatınız, dış kaynağımız dolar. Şimdi bir de burada yani finansal açıdan baktığımızda bu dengeyi de kurmanız gerekiyor. 4b: TF, (58-60)

Üçüncüsü tamamen onu finansal açıdan farklı ürünlerle match edebilirsiniz. Yani döviz veya TL olması o, o konuda tedbir alıyoruz ama bu iki konu ciddi anlamda bizi rahatsız ediyor. 4c: TF, (14-16)

Fikirlerin çalınma riski (2)

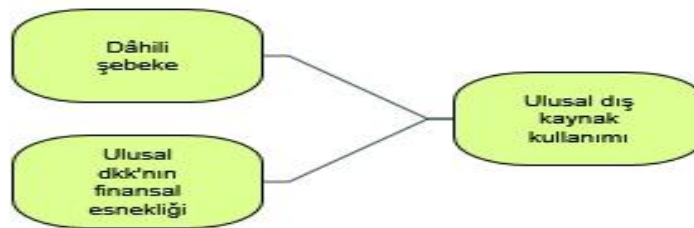
En korkulan fikrin çalınması gibi konular. 4b:TJ, (94)

Fikir çalınırsa başka alternatifler ortaya çıkar, bu da bizim fiyat avantajını kaybetmemize yol açar. 4c: TJ, (32)

Tablo 3.7’de işletmelerde dış kaynak kullanımına yönelik temalar başlığı altında katılımcı TC1, TD1, TE1, TF1, TII ve TJ1’in ifadelerinin analizi sonucunda “bağımlılık sorunu”, “tekelsizlik sorunu”, “küçük ölçekli tedarikçiyle çalışma riski”, “sürdürülebilir kalite sorunu”, “stok maliyeti”, “kur farklılığı sorunu” ve “fikirlerin çalınma riski” kodları ortaya çıkmıştır. Katılımcı TC1, TD1, TE1, TF1, TII ve TJ1’in ifadelerine dayalı oluşturulan kodlar “dış kaynak kullanımında dezavantajlar ve sorunlar” teması altında toplanmıştır.

Katılımcı TD1 ve katılımcı TE1 yapılan kodlamalar sonucunda işletmeler açısından dış kaynak kullanımının bağımlılık olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı TII, dış kaynak kullanımının hazırcılığa alıştırmak yaratıcılığı öldürdüğünü ifade etmiştir. Katılımcı TC1 küçük firmalara iş yaptırmayı sorunlu ve riskli olarak gördüğünü, benzer şekilde katılımcı TF1 yan sanayi olarak tanımlanan fason firmalarının maliyet iyileştirmeye yönelik herhangi bir çalışma veya yenilik planları olmadığına değinmiştir.

Katılımcı TE1, dış kaynak kullanımında sürdürülebilir kalite sorununu vurgulayarak dışarıya verdikleri bazı işlerde yaşadıkları sürdürülebilir kalite sorunları sebebiyle işleri tekrar kendi işletmelerinin bünyesine almak durumunda kaldıklarını belirtmiştir. Katılımcı TF1, dış kaynak kullanımının tedarikçi işletmenin termin sorunları nedeniyle işletmelerde stok maliyetine yol açabileceğini ayrıca kur farklılığının da bir dezavantaj olduğunu vurgulamıştır. Katılımcı TJ1 ise dış kaynak kullanımında fikirlerin çalınma riskini önemli bir dezavantaj ve risk olarak tanımlamıştır.

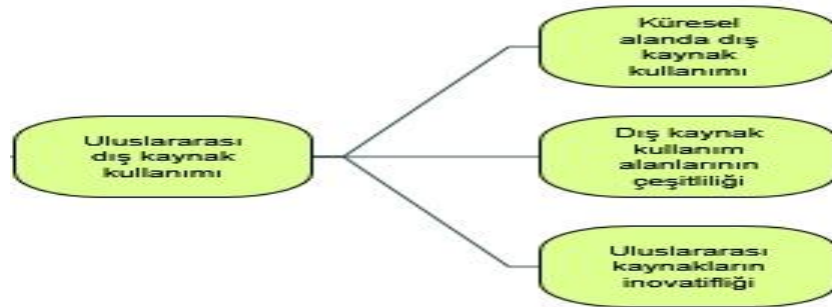


Şekil 3.7 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde ulusal dış kaynak kullanımı teması

Tablo 3.8 Ulusal dış kaynak kullanımına ilişkin kodlar ve ifadeler

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Ulusal dış kaynak kullanımı	Dış kaynak kullanımında iç paydaşlardan yararlanılması (Dâhili şebeke)	NT, o da zırh teknolojilerinde çalışıyor. Orada da onunla, aynı ailenin zaten, ona diyoruz ki benim böyle bir sorunum var, çöz. Sen de orada bu sorunlarımı hallet. NT sadece zırh teknolojisi yapıyor. Asıl şey alanı aslına bakarsanız polise çelik yelekleri yapıyor. Ama o özel bir alan olduğu için, burada yürütmesi çok, yani o yetkinlik oluşmaz burada, orayla entegre çalışmamızın nedeni o. Çünkü zırh konusunda sonuçta adamların bir yetkinlikleri var. Ama ileride buranın bakış açısı da şeylerde olmalı, alt sistemlerde. 1c: TE, (61-66)
	Ulusal dış kaynak kullanımının finansal açıdan daha esnek olması	Bu yurtiçi seçeneğimi belirleyen de gerek fiyat, gerek kur, gerek piyasa ödemelerini daha çok öteleyebileme imkânı, bunlar. 3b: TE, (20-22)

“Ulusal dış kaynak kullanımı” işletmelerde dış kaynak kullanımına ilişkin temalardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Tablo 3.8’de ulusal dış kaynak kullanımı temasına yönelik olarak katılımcı TE1’in ifadeleri doğrultusundaki kodlar ise dış kaynak kullanımında iç paydaşlardan yararlanılması (dâhili şebeke) ve ulusal dış kaynak kullanımının finansal açıdan daha esnek olmasıdır. Katılımcı TE1, ifadelerinde kendi grup şirketlerinden de tedarik aldıklarını belirtmiş ve dolaylı olarak dâhili şebeke olgusunu vurgulamıştır. Ayrıca fiyat, kur ve ödemelerin daha kolay ötelenebileceği sebepleriyle dış kaynak kullanımında yurtiçi tedarikçi seçeneğinin daha uygun olduğuna da değinmiştir.



Şekil 3.8 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde uluslararası dış kaynak kullanımı teması (Türkiye)

Tablo 3.9 Uluslararası dış kaynak kullanımına ilişkin kodlar ve ifadeler (Türkiye)

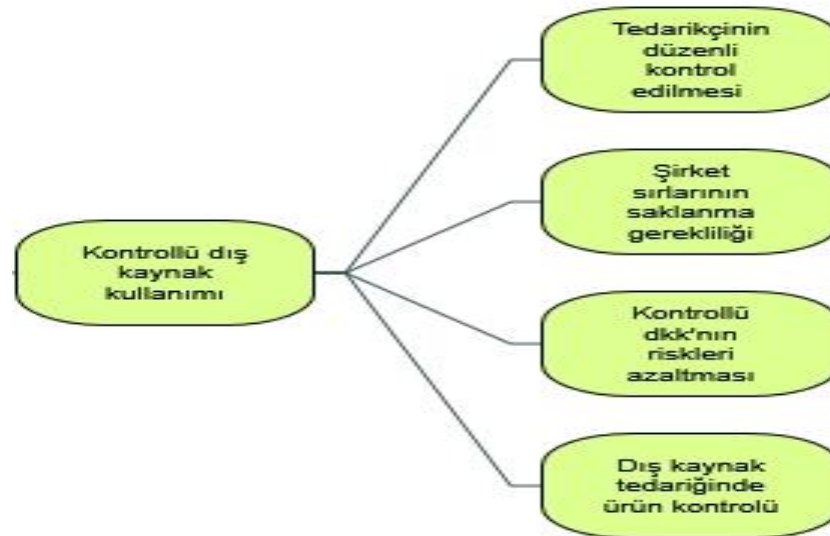
Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Uluslararası dış kaynak kullanımı	Küresel alanda dış kaynak kullanımı	Biz zaten yani bütün alımlarımız, satımlarımız hepsi uluslararası. Yani hammadde girişleri hepsi. Diyelim ki %90’ı bakır, polietilen, PVC falan onların çoğu yurtdışı kaynaklı. sadece şimdi çok global olduk. 1a: TG, (54-60)
	Dış kaynak kullanım alanlarının çeşitliliği	Yani hangi ülkelerle çalışıyorsunuz derken, malzeme tedariki, yazılım tedariki vesaire çeşitli şeylerimiz var aslında. Biz Alman menşei bir yazılım da

kullanabiliyoruz, Amerikan menşei bir yazılım da kullanabiliyoruz. 1b: TC, (3-4)

Uluslararası kaynakların inovatifliği

Yurt dışından sağlanan kaynaklar daha inovatiftir. 3b: TB, (1)

Katılımcı TB1, TC1 ve TG1'nin ifadeleri doğrultusunda işletmelerdeki dış kaynak kullanımına ilişkin "Uluslararası dış kaynak kullanımı" bir diğer tema olarak ortaya çıkmıştır. Uluslararası dış kaynak kullanımı temasına yönelik TB1, TC1 ve TG1 katılımcılarının ifadelerinden ortaya çıkan kodlar ise küresel alanda dış kaynak kullanımı, dış kaynak kullanım alanlarının çeşitliliği ve uluslararası kaynakların inovatifliği olmuştur. Katılımcı TG1, dünya çapında bir işletme olmaları sebebiyle bütün alım ve satımlarının uluslararası olduğunu, katılımcı TB1 ise yurtdışından sağlanan kaynakların daha inovatif olduğunu belirtmiştir.



Şekil 3.9 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde kontrollü dış kaynak kullanımı teması (Türkiye)

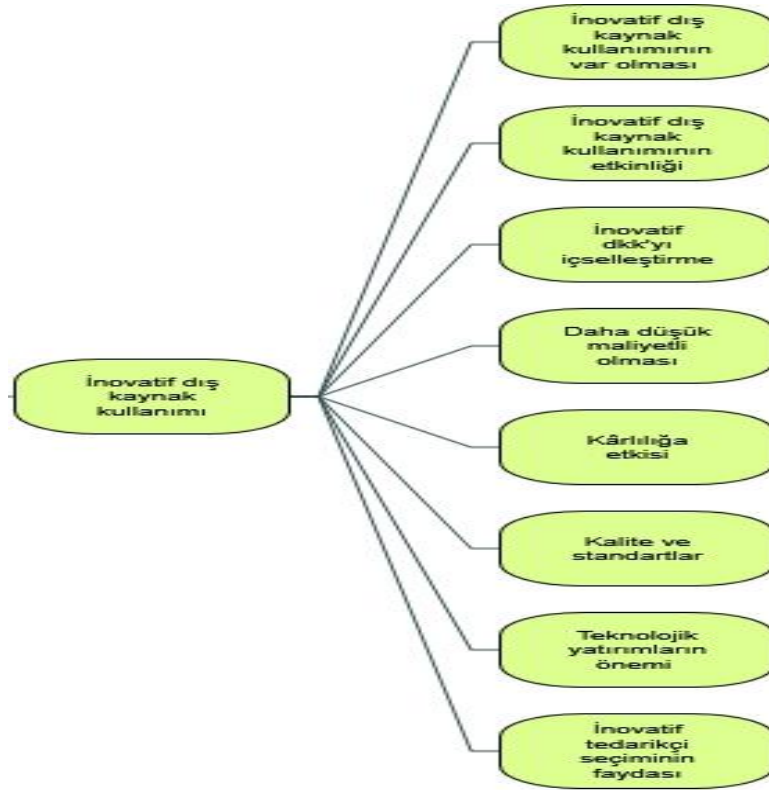
Tablo 3.10 Kontrollü dış kaynak kullanımına ilişkin kodlar ve ifadeler (Türkiye)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Kontrollü dış kaynak kullanımı	Tedarikçinin düzenli kontrol edilmesi (2)	İşi yaparken de hala kontrol edilir. Bir tane adamımı hemen her gün oraya gönderirim, işin başında tutarım. O iş istediğim kalite prosedürüne uygun yapılıyor mu? Benim sorumluluğumda çünkü. O boya istediğim katmanda yapmazsa direk bana döner çünkü. O anlamda tam bir sıkı kontrollü dış kaynak kullanımı var. 3a: TE, (54-57)

Biz dizayn aşamasında bizim ekip şirketimiz bu konuda yetkin olduğu için hani dizayn aşamasında

	bazı müdahalelerde bulunuyoruz ve katkılarda bulunuyoruz. 4b: TB, (7-8)
Şirket sırlarının saklanma gerekliliği	Tasarımı asla vermiyoruz, tabii ki Ar-Ge, tasarım ve montaj, çünkü onlar sır, sizin sırrınız, işin mutfak kısmı o. 3a: TE, (57-58)
Kontrollü dış kaynak kullanımının riskleri azaltması	Tamamen dış kaynaklara teslim etmiş değiliz yani o aşamaları da. Kontrollü bir dış kaynak kullanımı yani, kontrollü, bu da dezavantajları ve riskleri minimuma indiriyor. 4b: TB, (12-13)
Dış kaynak tedarikinde ürün kontrolü	Yabancı ülke bunu şöyle yapıyor, o beğenmediğiniz Arap ülkeleri şöyle yapıyor, aracımı diyor gönder diyor, test edeceğim diyor. Hatta İngiltere'den bağımsız bir test şirketi getiriyor, diyor ki o rapor düzenleyecek diyor. Bağımsız şirketin testinden geçersen diyor, seni aday olarak düşünebilirim. 1c: TE, (26-43)

Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda işletmelerde dış kaynak kullanımına yönelik altıncı tema “Kontrollü dış kaynak kullanımı”dır (Tablo 3.10). Kontrollü dış kaynak kullanımı temasına yönelik ortaya çıkan kodlar ise tedarikçinin düzenli kontrol edilmesi, şirket sırlarının saklanma gerekliliği, kontrollü dış kaynak kullanımının riskleri azaltması ve dış kaynak tedarikinde ürün kontrolü olarak belirlenmiştir. Tablo 3.10 incelendiğinde katılımcı TE1, dış kaynaklara verdikleri işlerin faaliyet aşamasında da kontrol edildiğini ve işin istenen kalite prosedürüne uygun yapılıp yapılmadığının kendi sorumluluklarında olduğunu belirtirken, katılımcı TB1 dizayn aşamasında tedarikçilerine bazı müdahale ve katkılarda bulduklarını ifade etmiştir. Katılımcı TB1 tamamen dış kaynaklara teslim olmadıklarını ve kontrollü bir dış kaynak kullanımının dezavantaj ve riskleri en aza indirgediğini vurgulamıştır. TE1 ise kendi tasarımlarını tedarikçilerine vermediklerinin üzerinde durmuştur.



Şekil 3.10 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde inovatif dış kaynak kullanımı teması (Türkiye)

Tablo 3.11 İnovatif dış kaynak kullanımına ilişkin kodlar ve ifadeler (Türkiye)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
İnovatif dış kaynak kullanımı	İnovatif dış kaynak kullanımının var olması	Olması gerektiğine dair ciddi anlamda yurt dışı, ne diyelim, organizasyon şirketlerinden veya işte mühendislik müşavirlik şirketlerinden biz danışmanlık alıyoruz. Tabii ki bu modelde ikinci boyut, inovatif outsource. 5a: TD, (45-48)
	İnovatif dış kaynak kullanımının etkinliği	Yani sonuçta o inovasyonu, o Ar-Ge'yi, riskini alıp onu üretmiş olan birisinden bunun tedarikini yapmak eğer benim ilgi alanımda olmayan bir şeyse her zaman bizim için daha efektif. 4: TD, (18-20)
	İnovatif dış kaynak kullanımının içselleştirilmesi	Tabii bunu içeride hazır alıp kullanmak yerine burada içselleştirip burada mevcut yapı ile birlikte bir sinerjisini yaratmak lazım. 2a: TB, (2-3)
	İnovatif dış kaynak kullanımının daha düşük maliyetli olması	Bu satın almakla hem maliyetimi ucuzlatmış oluyorum ben ve dolayısıyla indirekt olarak da adamın inovasyonuna destek vermiş oluyorum satın alarak. Ama ben bunu kendi başıma firma olarak yapamam. 2a: TD, (8-10)
	İnovatif dış kaynak kullanımının kârlılığa etkisi	İnovatif hammadde alarak biraz daha çok kazandım. Yani neticede oysa müspet dediğim şey daha fazla para kazandım, yani finali o. Daha fazla para kazandım yani neticede bu dostlar alverişte görsün için değil para kazanmak için yapıyoruz. 1: TA, (1-3)

İnovatif dış kaynak kullanımında kalite ve standartlar

İletkenlik 99.99 olması lazım. 99.98 almıyoruz. Bu onlar için de bir zorlamadır. O kabloyu alıp hatta 99 bile alan ve kablo üreten insanlar var. İşte alıyorsunuz bugüne kadar mesela şu, Bursa’da bir hastane yangını çıktı, Şevket Kazan Hastanesi yandı. Bizim kablo olsa yanmayacaktı o hastane. 2a: TG, (24-27)

İnovatif dış kaynak kullanımında teknolojik yatırımların önemi

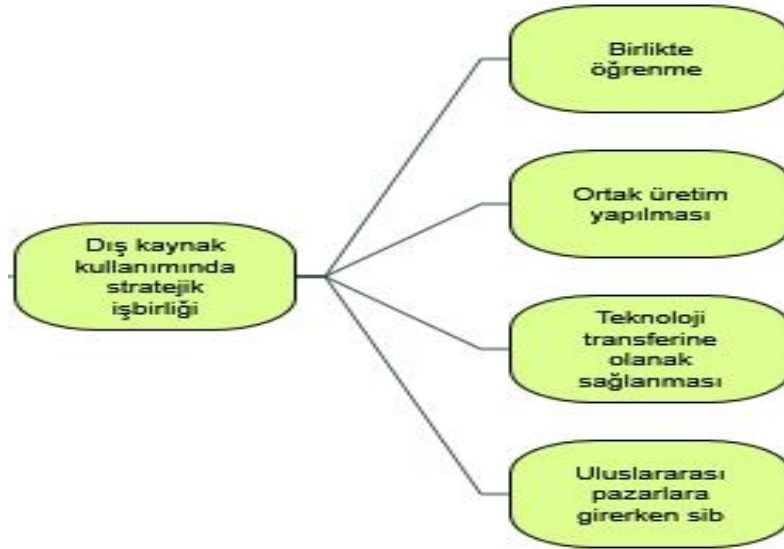
O yüzden bizim alanımızdaki teknolojik yatırımları destekliyoruz. Ve mümkün oldukça en iyi en ileri teknolojik ürünleri tesislerimizde kullanıyoruz. Hem kendi tesislerimiz hem de inşa ettiğimiz tesislerde. Bunun ciddi anlamda inovatif dış kaynak kullanımını olduğunu söyleyebiliriz. 3a: TB, (12-15)

İnovatif tedarikçi seçiminin faydası

Mesela burada değişik outsource, değişik taşeron kullandığımızda bizim bilmediğimiz ama taşeronun devamlı o işi yaptığı için kendisinin geliştirdiği yeniliklerden dolayısıyla biz de faydalanmış oluyoruz. 1: TD, (22-24)

“İnovatif dış kaynak kullanımı” işletmelerde dış kaynak kullanımına yönelik temalardan yedinci olarak ortaya çıkmaktadır. İnovatif dış kaynak kullanımı temasına yönelik katılımcı TA1, TB1, TD1 ve TG1’in ifadeleri doğrultusundaki kodlar ise inovatif dış kaynak kullanımının var olması, inovatif dış kaynak kullanımının etkinliği, inovatif dış kaynak kullanımının içselleştirilmesi, inovatif dış kaynak kullanımının daha düşük maliyetli olması, inovatif dış kaynak kullanımının kârlılığa etkisi, inovatif dış kaynak kullanımında kalite ve standartlar, inovatif dış kaynak kullanımında teknolojik yatırımların önemi ve inovatif tedarikçi seçiminin faydası olarak oluşmuştur.

Katılımcı TD1 yurtdışı organizasyon şirketlerinden ve mühendislik-müşavirlik şirketlerinden danışmanlık aldıklarını, bunun inovatif dış kaynak olduğunu belirtmiş ve kendileri için daha etkin olduğunu söylemiştir. Katılımcı TB1 ise inovatif dış kaynakları hazır alıp işletme içinde kullanmak yerine mevcut yapı ile birlikte bir sinerji yaratılmasının önemini ifade etmiştir. Katılımcı TA1 de inovatif hammadde olarak daha çok kazandığını belirtmektedir.



Şekil 3.11 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde dış kaynak kullanımında stratejik işbirliği teması

Tablo 3.12 Dış kaynak kullanımında stratejik işbirliğine ilişkin kodlar ve ifadeler

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Dış kaynak kullanımında stratejik işbirliği	Birlikte öğrenme (3)	Bizim onlara bir şeyi öğretmemizi istiyor. 1b: TE, (28) IT alanında bir işse bu mesela otelde bazı IT yatırımları yaptık, onları mecburen yurt dışından tedarik ettik, ama onun da tedarikliğini malzeme olarak tedarik edip uygulamasını yani montajını şunununu bununu biz, hem biz hem de yerel taşeronlara yaptırarak hem biz öğrendik hem de onlar öğrenmiş oldu. Eğer malzemenin olması halinde atıyorum bu bir dijital ekrandır, dijital ekran şu anda Türkiye’de de üretilmeye başlandı ama öncesinde yoktu. Dışarıdan alıp biz kuruyor idik. Şimdi artık Türkiye’de de üretilmeye başlandı. 3b: TD, (10-15) Projelendirilmesinde ve tedarik edildiği zaman montajında. Birlikte montajını yapıyoruz. Ve bakım onarımında da anahtar teslim bakım onarım değil de supervisorlık dediğimiz bakım onarım hizmeti alıyoruz. Bizim ekiple birlikte işletmesini sağlıyoruz. Her aşamasında varız. 4b: TB, (8-11)
	Ortak üretim yapılması	Özbekistan’la yeni bir sözleşme, dün hatta iki ülke cumhurbaşkanları bir araya geldi, imzalar atıldı, bir sözleşmemiz var. Hatta ortak üretim, orada da belli bir sayıya kadar bir fabrika, onlar da bir teknoloji kazanmak istiyor, aynı bizim eski geçmişte yaşadığımızı şimdi onlar oradan almak istiyor. 1b: TE, (25-28)
	Teknoloji transferine olanak sağlanması	Hatta ortak üretim, orada da belli bir sayıya kadar bir fabrika, onlar da bir teknoloji kazanmak istiyor, aynı bizim eski geçmişte yaşadığımızı şimdi onlar oradan almak istiyor. 1b: TE, (26-28)

Uluslararası pazarlara girerken stratejik işbirliği

Stratejik işbirliği, montaj faaliyetini oraya taşıma gibi bir düşüncemiz var, onlarla şey yapıyoruz, her türlü işbirliğine açık oluyoruz. Buna stratejik bir işbirliği diyebilirim. Özbekistan, amacımız orada sadece x adet araç satmak değil, bölgenin pazarına giriş yapabilmek, dolayısıyla biraz daha stratejik bakıyoruz, buradan parayı alalım kenara çekilelim değil. 1b: TE, (29-32)

İşletmelerde dış kaynak kullanımına yönelik “Dış kaynak kullanımında stratejik işbirliği” temasına ait katılımcı TB1, TD1 ve TE1’in görüşleri sonucu birlikte öğrenme, ortak üretim yapılması, teknoloji transferine olanak sağlanması ve uluslararası pazarlara girerken stratejik işbirliği kodları ortaya çıkmıştır (Tablo 3.12). Katılımcı TB1, dış kaynak kullanımında bazı faaliyetlerde projelendirme ve montaj aşamalarında tedarikçilerle birlikte çalıştıklarını belirtirken, katılımcı TE1 tedarikçileri ile her türlü stratejik işbirliğine açık olduklarını ifade etmiştir.

Yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde işletmelerde dış kaynak kullanımı sekiz tema altında toplanmaktadır. Bu temalara yönelik ilk olarak işletmelerde dış kaynak kullanımının temelini oluşturan ve katılımcı ifadelerinin analizi sonucu ortaya çıkan “dış kaynak kullanım kararı” temasına değinilmiştir. Daha sonra araştırma sonucunda verilerin analizinden elde edilen diğer temalardan bahsedilmiştir.

Katılımcı TA1, özellikle eğitim alanında dış kaynaklardan yararlandıklarını ve hem Türkiye’den hem yurtdışından çalışanların kişisel gelişimine, işletmede kullanılan yazılımlar ve bilgisayarlara yönelik eğitimler aldıklarını belirtmiştir. Tedarik konusunda bir üreticiye bağlanmak istemediklerini, tedarikçi seçiminde fiyat ve teslim şartlarının önemli kriterler olduğunu, dolayısıyla uygun maliyetli dış kaynak kullanımının işletmelerine kârlılık verdiğini vurgulamaktadır.

Katılımcı TB1, yapılan mülakatta ayrıca faaliyetlerinin yaklaşık %60’ında özellikle de inşaat işlerinde dış kaynak kullandıklarını belirtmiş, yanı sıra yüksek teknolojiye inovatif ürünleri de dış kaynaklardan alıp kendi inovasyonlarını ürettiklerini söylemiştir. Dış kaynak tedariklerinin %50’sinin ulusal, %50’sinin uluslararası olduğunu ve uluslararası kaynakların daha inovatif olduğunu, kendilerinin de teknolojik alt yapı kurulum ve geliştirme aşamalarında inovatif ürün tedarik ettiklerini vurgulamıştır. Katılımcı TB1’in görüşüne göre dış kaynak kullanımında tedarikçilere bağımlı olmamak yani kontrollü bir dış kaynak kullanım stratejisi yürütmek gerekmektedir.

Hizmet sektöründe faaliyet veren bir işletme olan TC’nin yöneticisi, uluslararası dış kaynak kullanımında Türkiye’de ekipleri olan firmaları tercih ettiklerini, yerelde teknik desteğin ve 24 saat hizmet verebiliyor olmanın önemini vurgulamıştır. İşletme

olarak malzemeden hizmete, yazılımdan şebeke/hat yenilemeye kadar birçok alanda dış kaynaklardan yararlandıklarını, yazılım geliştirme konusunda ise inovatif tedarikçileri tercih ettiklerini ifade etmiş ve dış kaynak kullanımının kendilerine getirdiği en önemli kazancı temel yeteneklerine odaklanabilme imkânı olarak tanımlamıştır. Dezavantajlar noktasında işletme olarak birçok kalemde geniş tedarikçi yelpazesine sahip olduklarını dolayısıyla herhangi bir tedarikçiye bağımlılık riskleri olmadığını vurgulamıştır.

TD işletmesi inşaat projelerinin yanı sıra turizm alanındaki pazarlama ve reklam faaliyetlerini dış kaynaklar vasıtasıyla yürüttüklerini, ayrıca bina işletmesi, şirket araçlarının temini, servis hizmetleri gibi alanlarda da dış kaynak kullandıklarını söylemiş, dış kaynakların maliyet, dinamizm ve performans avantajlarına değinmiştir. Hem ulusal hem uluslararası tedarikçileri olduğunu belirten katılımcı TD1, bilgi teknolojilerine yönelik yatırımların ve teknik donanımların yurtdışı kaynaklardan temin edildiğini, diğer alanlarda ise ulusal kaynakları tercih ettiklerini ve ulusal tedarikçileriyle yaptıkları işlerde birlikte öğrenme stratejisinin önemli olduğunu ifade etmiştir.

Savunma sanayiinde hizmet veren ve tank üretimi yapan TE işletmesinin yöneticisi, tankların boyama işlemini dış kaynaklara yaptırdıklarını, ancak kullanılan dış kaynaklarda sertifika şartı, sürekli kontrol ve kalite unsurlarının önemli olduğunu ve kendilerinin tedarikçilerini denetlediklerini belirtmiştir. Ulusal tedarikçilerden alamadıkları hizmetler noktasında uluslararası dış kaynak kullanımına yönelen TE işletmesi içinde yer aldıkları savunma sanayiinde %70 oranında yerlilik şartı olduğunu da vurgulamış ve dış kaynak kullanımında maliyet konusunda dezavantaj yaşanabileceğini ve bu durumun işletmeye etkinlik, verimlilik ve kârlılık açısından risk oluşturabileceğini söylemiştir.

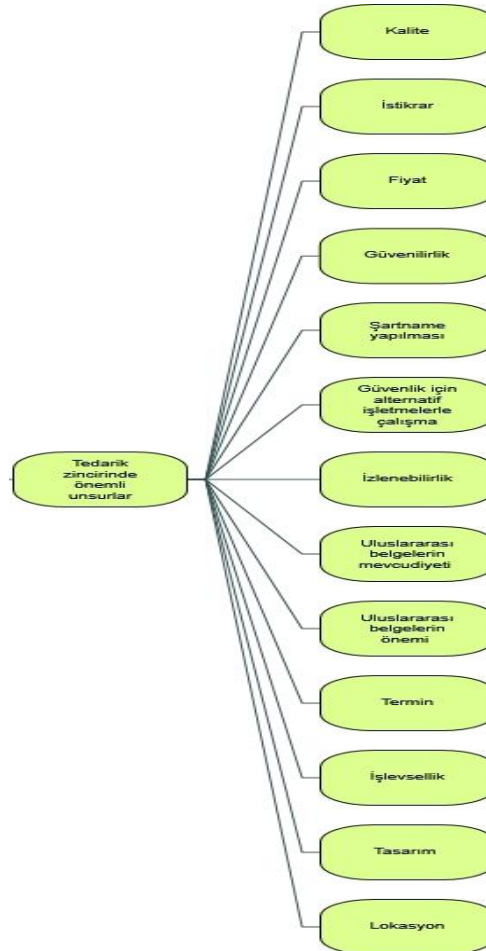
Makine üretimi yapan bir işletme olan TF ürün, makine, malzeme ve yarı mamulleri dış kaynaklardan temin etmekte, özellikle sac temininin büyük çoğunluğunu Ereğli'den yaptıklarını, ancak yerli üreticilerinden döviz bazında fiyatlarla çalıştıklarını ifade etmiştir. Emek gerektiren işleri dış kaynaklara devretmenin daha avantajlı olduğunu söyleyen katılımcı TF1, konumları gereği inovatif olan tedarikçileri tercih etmek zorunda olduklarını, maliyetten çok kalitenin önemli olduğunu vurgulamıştır. Dezavantaj olarak dış kaynaklardan dolar ile alım yaptıklarını ancak kendi piyasa satışlarının TL ile olduğunu ve planlama ve sevkiyat sıkıntısı yaşadıklarını belirtmiştir.

Dünya kablo lideri TG işletmesi, üretimlerinde kullandıkları makaraları ve çelik bantları, güvenlik, yemek ve temizlik gibi hizmetleri dış kaynaklardan aldıklarını, dolayısıyla yalnızca kablo üretimine konsantre olduklarını yani temel yeteneklerine

odaklandıklarını ifade etmiştir. Katma değeri olan, içinde know-how, kaliteyi etkileyebilecek faktörler ve dışarısının bilmesini istemedikleri bilgi birikimlerini barındıran işleri kendi bünyesinde yapan TG işletmesi, cirolarının %80'ini dış kaynak kullanım bütçesi olarak ayırdıklarını belirtmiştir.

3.7.1.3. Türkiye'deki İşletmeler Açısından Tedarik Zincirine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada katılımcılardan tedarik zinciri hakkında görüşleri alınmış ve elde edilen cevaplar değerlendirilerek dört temaya ulaşılmıştır. Tedarik zincirine ilişkin ortaya çıkan temalardan ilk olarak tedarik zincirinde önemli unsurlar temasından bahsedilmiş, daha sonra işletmeler açısından tedarik zincirine dair diğer temalara değinilmiştir.



Şekil 3.12 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmeler açısından tedarik zincirinde önemli unsurlar teması (Türkiye)

Tablo 3.13 Tedarik zincirinde önemli unsurlara ilişkin kodlar ve ifadeler (Türkiye)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Tedarik zincirinde önemli unsurlar	Kalite (8)	Bizim onlardan taleplerimiz malımızı istikrarlı almaları ve uygun fiyatta almaları. Onların da bizden istedikleri çünkü stratejik bir ürün olduğu için devamlılığı olan bir hizmet ve fiyat istikrarı ve kaliteyi özellikle çünkü çok

önemli –bakırda kalite, kabloda kalite –
şaşırtmamamız lazım. 1c: TA, (1-3)

Bizim hem ISO 9000 sertifikamız gerekse güvenlik sertifikaları vs. bunlar olmak zorunda zaten ve firma dediğim gibi 60 yıllık bir firma ve bu tür belgelere sahip. 1c: TF, (96-98)

Yani bizim rekabet edebilmemiz için tabii ki en uygun fiyatlarla en iyi malzemeyi almaya çalışırız. 1c: TG, (108-109)

Önce güven, önce güven. Kalite zaten tartışılmaz. Fiyat çok önemli bir de dizayn, güzellik. 1c: TH, (119)

Az önce bahsettim, maliyet, etkinlik varsa, ama kalite de önemli. Tek başına yeterli değil, kalite-maliyet-etkinlik dengesi belirleyici oluyor. 4a: TE, (42-43)

Kore’den alıyorsunuz bakıyorsunuz fiyatlar daha cazip olabiliyor, bakıyoruz kullanma avantajına, kalitesine, fiyatına bir de tabii şirketin güvenilirliği ki bunlar hepsi güvenilir şirketler. 4a: TG, (52-54)

Şimdi karlılık şöyle, pazardaki tüm oyuncuların içerisinde kalitesinden %100 emin olduğumuz tüm oyuncuların içerisinde en uygununu seçiyoruz. 4c: TG, (17-18)

Hizmeti verip devamını da kontrol eden, kendini verdiği hizmet doğrultusunda geliştirmek isteyen firmalarla çalışıyoruz. 2b: TB, (5-6)

İstikrar

Bizim onlardan taleplerimiz malımızı istikrarlı almaları ve uygun fiyatta almaları. Onların da bizden istedikleri çünkü stratejik bir ürün olduğu için devamlılığı olan bir hizmet ve fiyat istikrarı ve kaliteyi özellikle çünkü çok önemli –bakırda kalite, kabloda kalite –
şaşırtmamamız lazım. 1c: TA, (1-3)

Fiyat (6)

Bizim onlardan taleplerimiz malımızı istikrarlı almaları ve uygun fiyatta almaları. Onların da bizden istedikleri çünkü stratejik bir ürün olduğu için devamlılığı olan bir hizmet ve fiyat istikrarı ve kaliteyi özellikle çünkü çok önemli –bakırda kalite, kabloda kalite –
şaşırtmamamız lazım. 1c: TA, (1-3)

Şimdi onların talebi ucuz olsun, istediğim özelliklere sahip olsun, çok Avrupalı ülkelerin beklentileri yok. 1c: TE, (15-16)

Yani bizim rekabet edebilmemiz için tabii ki en uygun fiyatlarla en iyi malzemeyi almaya çalışırız. 1c: TG, (108-109)

Önce güven, önce güven. Kalite zaten tartışılmaz. Fiyat çok önemli bir de dizayn, güzellik. 1c: TH, (119)

Şili, Rusya, Kazakistan, İran, Bulgaristan. Bunların aralarındaki kriter her şeyden önce fiyat ve teslim şartları ve herkes bizim istediğimiz her malı her zaman teslim edemeyebiliyor. Çünkü biz just-in-time alırız. 2b: TA, (12-14)

- Kore'den alıyorsunuz bakıyorsunuz fiyatlar daha cazip olabiliyor, bakıyoruz kullanma avantajına, kalitesine, fiyatına bir de tabii şirketin güvenilirliği ki bunlar hepsi güvenilir şirketler. 4a: TG, (52-54)
- Güvenilirlik (3)**
- Önce güven, önce güven. Kalite zaten tartışılmaz. Fiyat çok önemli bir de dizayn, güzellik. 1c: TH, (119)
- Çok iyi ara eleman, teknik eleman, çok iyi bir koordinasyon ve çok iyi bir pazarlama örgütü ve çok iyi de tanınırlık yani bu işi yaptığınla ilgili güvenilirliğin senin üzerinde oluşması lazım.
4a: TA, (2-4)
- Kore'den alıyorsunuz bakıyorsunuz fiyatlar daha cazip olabiliyor, bakıyoruz kullanma avantajına, kalitesine, fiyatına bir de tabii şirketin güvenilirliği ki bunlar hepsi güvenilir şirketler. 4a: TG, (52-54)
- Şartname yapılması (3)**
- Çok net, yani yarışmacı bir ortam sağlanmalı. Sizin tedarik edeceğiniz malzemelerin, tedarik yani outsource edeceğiniz konuları çok iyi şartnameye, çok iyi şartlara bağlamalısınız ve ne istediğinizi çok iyi bilmelisiniz ve "override" etmeniz lazım. Yani şartnamesini iyi hazırlamanız lazım. Şartnamesi ki genelde bizim Türk firmaları olarak beceremediğimiz bir iştir. Onu Avrupalılar çok iyi yapar. Şartnameyi çok açık yazar. Şartnameye göre iş ister veya iş verir. 5a: TD, (41-45)
- Biz işi yap bitir git anlamında şey yapmıyoruz. Zaten baştan sözleşmemizi o şekilde yaparız. Bu hizmeti bize vereceğini garanti eder, daha sonrasında bu iş başlanır zaten, yoksa firmaların bizden kaçması çok mümkün değil. Çünkü ihtiyaçlar günden güne değişiyor. 2b: TC, (10-13)
- İşte var tabii onlarla mesela bütün o bizim saydığımız malzemelerle ilgili olarak onlarla uzun vadeli sözleşmeler yapıyoruz. Çünkü yani o sözleşmeler o taahhütler olmasa bir gün Sarkuysan bakırsız kaldığı zaman sözleşmesi olmayan adamlara bakır vermeyebilir ama bizim bakırı verir. Yani bize her zaman rezerveli gider, ona göre şeyini yapar.
2b: TG, (35-43)
- Tedarikte güvenliğin sağlanması için alternatif işletmelerle çalışma**
- Biz kendi üretimlerimizi de güvence altında tutabilmek için bir üreticiye bağlanmak asla istemeyiz. Onun için muhtelif üreticilerden ikmalimizi yapmak isteriz. Onun için aynı anda karşımızda çok üretici olur, onlardan mal alırız. 2b: TA, (15-17)
- İzlenebilirlik**
- Biz ürettiğimiz malın çıktısıyla ilgili her türlü çevresel etkileri artı işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili her türlü etkileri, kalite sistem belgesi ile de her türlü etkileri yani ben burada malı üretirken Amerika'daki adam benim hangi makinada hangi kilometrede olduğumu izleyebilir.
2b: TA, (22-25)
- Uluslararası belgelerin mevcudiyeti**
- Burada bir kere marka olmak önemli, sizden talepleri nedir derken zaten bizim hem ISO 9000 sertifikamız gerekse güvenlik sertifikaları vs. bunlar olmak zorunda zaten ve firma dediğim gibi 60 yıllık bir firma ve bu tür belgelere sahip. 1c: TF, (96-98)

Tedarik zincirinde uluslararası belgelerin önemi (2)

Dünyaya satarken biz dünyadaki özellikle yüksek teknolojiye hitap eden ürünleri o müşterilere satarken bizden hem çevre hem çalışma şartları hepsini istiyorlar. Bizde onun için 18000 uluslararası çevre, ondan sonra işçi sağlığı iş güvenliği ve kalite sistem belgesi aynı anda 3 bayrak dalgalanır. Türkiye’de 10-11 firmadan biri biz, yani hem çevre hem işçi sağlığı iş güvenliği hem de kalite sistem belgesi bizde vardır. Bu belgelerin hepsi bizim esas fonksiyonlarımızdır. Bize girdi olarak girmeden önce de aynı şartları bu kez biz de istiyoruz. Mesela Türkiye’de bu şartları veremiyorlar ama biz de veremediklerini söylüyoruz. Yani az alıyoruz veya almıyoruz. Biz dünyadan bunu istiyoruz çünkü o belgeleri de istiyorlar biz onları üst üste veriyoruz al diyoruz. 2b: TA, (17-28)

Ama otomotiv standart belli, kendi yan sanayini oluşturmuş, kendi yan sanayini sertifika almaya zorlamış. Az önce bahsettiğimiz gibi ISO 2000 alacaksın, 9000i alacaksın diyor, şu kalite sertifikaların olacak diyor. Buna bağlıysan diyor bana ürün satarsın. 5b: TF, (34-36)

Termin

Şili, Rusya, Kazakistan, İran, Bulgaristan. Bunların aralarındaki kriter her şeyden önce fiyat ve teslim şartları ve herkes bizim istediğimiz her malı her zaman teslim edemeyebiliyor. Çünkü biz just-in-time alırız. 2b: TA, (12-14)

İşlevsellik

Öyle müthiş tasarım şeyleri beklemiyorlar aslına bakarsanız zırlı bir araç bekliyor çok kaba bir tabirle. İşlevsellik bekliyor. 1c: TE, (16-17)

Tasarım

Teknolojisini önce koyacaksın ondan sonra kalite. Bunlar, bunlar sacayağı, ben diyorum ki, bak kalite, güven servis. Ben şimdi bir tane daha ilave edeceğim, dizayn. 1c: TH, (134-135)

Lokasyon

Küçük şehirde olmamızdan kaynaklı almışız depolamışız, stok dolayısıyla kayıptayız. 5a: TJ, (93-94)

İşletmelerde tedarik zincirine yönelik “Tedarik zincirinde önemli unsurlar” temasına ait katılımcı TA1, TB1, TC1, TD1, TE1, TF1, TG1, TH1 ve TJ1’in görüşleri sonucu kalite, istikrar, fiyat, güvenilirlik, şartname yapılması, tedarikte güvenliğin sağlanması için alternatif işletmelerle çalışma, izlenebilirlik, uluslararası belgelerin mevcudiyeti, tedarik zincirinde uluslararası belgelerin önemi, termin, işlevsellik, tasarım ve lokasyon kodları ortaya çıkmıştır (Tablo 3.13). Kalite, katılımcı TA1, TB1, TE1, TF1, TG1, TH1 ve TJ1 tarafından tedarik zincirinin en önemli unsurlarından biri olarak ifade edilirken, katılımcı TA1, TE1, TG1 ve TH1 fiyat unsurunun da tedarik zincirinde önemli olduğunu vurgulamıştır.

TA, TG ve TH katılımcılarının ifadelerinde görüldüğü üzere tedarik zincirinin diğer önemli unsurları güvenilirlik ve taraflar arasında şartname yapılması konusudur. Katılımcı TA1, güvenliliğin sağlanması adına alternatif işletmelerle işbirliği yaptıklarını

belirtmiş ayrıca karşılıklı güven anlamında kendi müşterilerinin de kendi üretimlerini izleyebildiklerini söylemiştir. Ayrıca hem katılımcı TA1 hem katılımcı TF1 tedarikte uluslararası belgelerin mevcudiyetinin ve öneminin tedarik zincirinin başarısındaki yerine değinmişlerdir. Katılımcı TE1 işlevselliğin, TH1 tasarımın, TJ1 ise lokasyonun önemini belirtmiştir.

Katılımcı TA1'in tedarik zinciriyle ilgili diğer ifadeleri incelendiğinde özellikle güvenilirlik konusunu işletmelerin tedarik zinciri içindeki profesyonelleşmeleriyle ilişkilendirdiği ve bu bağlamda içinde buldukları bakır sektöründe Türkiye'deki öncü iki işletmeden biri olduklarını belirttiği görülmüştür. Elektrik dağıtım hizmeti veren TC işletmesi ise Enerji Piyasaları Denetleme Kurulu (EPDK) tarafından denetlendiklerini dolayısıyla bazı kurallar çerçevesinde tedarik zinciri içerisinde konumlanabildiklerini, bazen de bu kuralların dezavantaj olarak karşılımlarına çıkabildiğini söylemiştir. Katılımcı TD1, daha üretken ve etkin bir tedarik zinciri için şartnamelerin çok iyi hazırlanmasını ve dış kaynak olarak kullanılacak işletmelerin sınıflandırılarak kendi aralarında rekabete tabi tutulmalarını bir başka ifadeyle yarışmacı bir ortamın sağlanması gerektiğini ve bunun bir optimizasyon çalışması olduğunu düşünmektedir. Özellikle içinde buldukları inşaat sektöründe artık işletmelerin sadece kendi ana işlerine odaklandıklarını diğer birçok faaliyeti taşeron işletmelere (bu işletmelerin sipariş veren firma tarafından kendi aralarında yarıştırdığı ifade edilmiştir) verdiklerini ve böylece maliyet avantajı kazandıklarını belirtmiştir.

Katılımcı TE1, Türkiye'de dış kaynak üretebilecek ehil ara kademe çalışan olmamasını tedarik zincirinin etkinliği açısından önemli bir eksiklik olarak görmekte, bunu ülkenin sistem yaklaşım sorunu olarak tanımlamaktadır. Katılımcı TF1 ise tedarik zincirinde ana hedefin maliyet düşürücü aksiyonlar olması gerektiğini ve birbirinden mal/hizmet alan işletmelerin karşılıklı yıllık planlar bazında çalışmalarının önemini vurgulamıştır. Bu noktada katılımcı TE1 ve TF1'in ifadeleri sistem yaklaşımı ve bütünsellik bağlamında birbirilerini destekler niteliktedir.

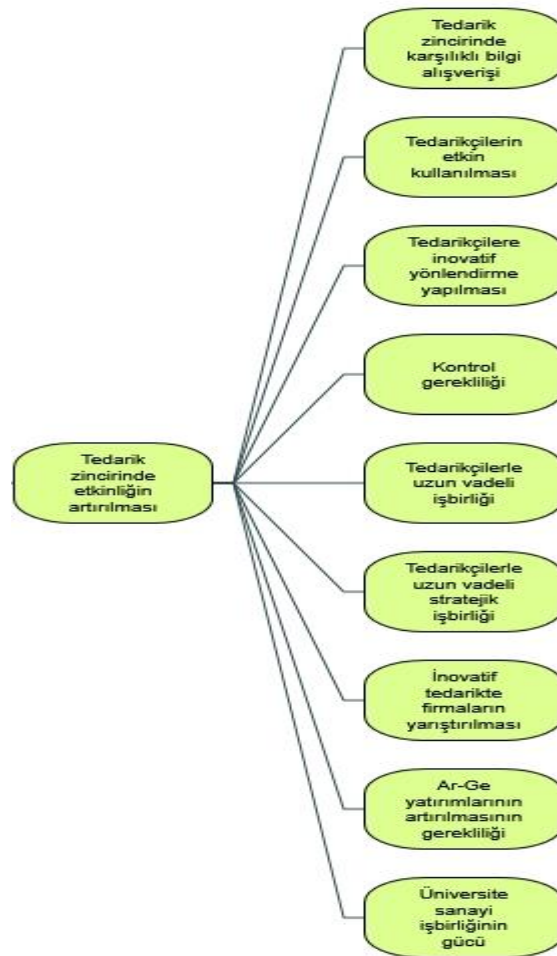


Şekil 3.13 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmeler açısından tedarik zincirinde verimlilik teması

Tablo 3.14 Tedarik zincirinde verimliliğe ilişkin kodlar ve ifadeler

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Verimlilik	Teknoloji ve Ar-Ge yatırımlarının verimliliğe etkisi	Ar-Ge yatırımları yapıyorlar. GE var General Electric, ondan sonra Siemens, ABM Elektrik, Vestas gibi firmalar burada çok ciddi yatırımlar yapıyorlar. Ve sürekli teknolojileri ilerliyor ve gelişiyor. Onların teknolojileri ilerledikçe bizim santrallerimizin verimliliği artıyor. 3a: TB, (9-12)

Katılımcı TB1'in ifadelerinden yola çıkıldığında, tedarik zincirine yönelik bir diğer tema "verimlilik" temasıdır. Katılımcı TB1 tedarik zincirinde etkin işletmelerin yaptıkları Ar-Ge yatırımlarından bahsederek bu işletmelerin sürekli olarak teknolojilerini ilerlettiklerini ve geliştirdiklerini ifade etmiş böylece onların teknolojilerinin ilerlemesinin tedarik zincirindeki bir sonraki kademedeki yer alan işletmelerin verimliliklerinin artmasını sağladığını belirtmiştir. Bu ifadeler doğrultusunda teknoloji ve Ar-Ge yatırımlarının verimliliğe etkisi kodu ortaya çıkmıştır. TB işletmesi, yüksek teknolojiye inovatif ürünleri dış kaynaklardan alarak kendi inovasyonlarını üretmektedir.



Şekil 3.14 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmeler açısından tedarik zincirinde etkinliğin artırılması teması

Tablo 3.15 Tedarik zincirinde etkinliğin artırılmasına ilişkin kodlar ve ifadeler

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Tedarik zincirinde etkinliğin artırılması	Tedarik zincirinde karşılıklı bilgi alışverişi (3)	<p>Biz farklı firmaları gezdiğimizde genellikle bizde farklı fikirler oluşabiliyor. Dış kaynakların olanakları bizi daha inovatif hale getiriyor. Onların ne yaptıklarını ve bizim ne yapabileceğimizi görüyoruz. Karşılıklı. 1: TJ, (73-75)</p> <p>Çünkü biz zaten tedarikçiler bizden bizimle çalıştıkları zaman, bize ürünü sattıkları zaman bununla ilgili dataları, feedback leri almak istiyorlar ki teknolojik yatırımlarını o doğrultuda yönlendirsinler. Biz kendileriyle paylaşıyoruz ve onlardan da bununla ilgili bilgileri alıyoruz. Karşılıklı bir işbirliğimiz oluyor. 2b: TB, (1-4)</p> <p>İşbirliğimiz var çünkü mesela benim tedarikçimle mesela ve benim benden sonraki benim tedarikçi olduğum şirketle aynı sorudur o, ben ona mesela bunun daha az kalınlıktaki bir bakırla da bu işi yapabileceği ile ilgili bir laboratuvar çalışmasına girerim. Yani böyle bir ilişkim vardır, o da para kazansın çünkü bu birlikteliğimizin neticesinde ona da bildiklerimi aktarırım. 4: TA, (3-7)</p>
	Tedarikçilerin doğru yönlendirilerek etkin kullanılması	<p>Yani biz başta onları yönetiyoruz. Bir işi yönetirken genel olarak şey olur, bir yüklenici geldiği zaman bir işi yapmaya o daha çabuk nasıl bitirebilecekse daha çabuk parasını nasıl alabilecekse o yöne gitmeye çalışır. Ama sizin onu doğru yönlendirmeniz gerekiyor. En etkin şekilde kullanmanız gerekiyor. 1: TC, (15-18)</p>
	Tedarikçilere inovatif yönlendirme yapılması	<p>Ya bizim sektörde daha çok biz onları inovatif olarak yönlendiriyoruz. Onlardan bize gelen pek bir şey yok. 1: TF, (38-39)</p>
	Kontrol gerekliliği	<p>Mal aldıklarımı söyledim, müşteri dediklerim, devlet olduklarını söyledim, onlardan beklenti olarak şeyi söyledim, test yapmaları lazım. 5a: TE, (57-58)</p>
	Tedarikçilerle uzun vadeli işbirliği	<p>Biz mesela bir yazılımı aldık bunun ekstra bir şey gerekiyor üstüne, geliştirme yapılması vesaire gerekiyor. Bu şu anda olmayabiliyor, iki sene sonra ortaya çıkan bir ihtiyaç da olabiliyor. Biz bu anlamda bütün anlaşmalarımızı uzun vadeli yapıyoruz zaten. 2b: TC, (13-15)</p>
	Tedarikçilerle uzun vadeli stratejik işbirliği	<p>Ve Fransız şirketle 4 yıl, 5 yıllık bir anlaşma yaptık, işletme anlaşması. Dolayısıyla biz onlarla birlikte bir partnership olarak işletmeyi yapacağız. Fakat 5 sene sonrasında sözleşmemiz bitecek, onlar gidecek ve dolayısıyla biz onlardan edindiğimiz edinimlerle ondan sonraki kalan 15 yılı biz kendimiz götüreceğiz. 2b: TD, (17-21)</p>
	İnovatif tedarikte tedarikçi firmaların yarıştırılması (2)	<p>Bunu yapabilen birkaç tane daha firmayı onunla yarıştıracam. Dolayısıyla adamın hazırlamış olduğu, bulduğu bu hani yenilikçi işi daha ucuza satın alma yoluna gideceğim. 2a: TD, (12-14)</p>

Yani yarışmacı bir ortam sağlanmalı. İki outsource edeceğimiz işlerde rekabet oluşturmanız gerekir. Rekabeti oluşturduğunuz firmaları kategorize etmeniz lazım, A class, B class, C class diye. 5a: TD, (41-52)

Ar-Ge yatırımlarının artırılmasının gerekliliği

Burada Ar-Ge yatırımlarının artırılması, üniversite sanayi işbirliğinin güçlendirilmesi, belki şirketler KOBİ'ler tek başlarına bu Ar-Ge yatırımlarını yapamayabilirler fakat belli merkezlerde üniversite sanayi işbirliği ile kurulmuş Ar-Ge merkezlerinde, tasarım merkezlerinde, teknokentlerde belli bir birlik, kooperatif ve benzeri yapılar içerisinde bu merkezlerden birlikte yararlanabilirler. 5a: TB, (2-5)

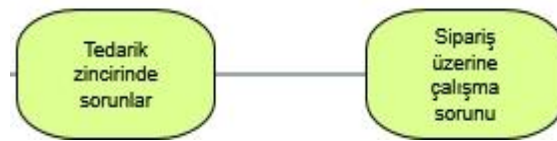
Üniversite sanayi işbirliğinin güçlendirilmesi gerekliliği

Ar-Ge yatırımlarının artırılması, üniversite sanayi işbirliğinin güçlendirilmesi, belki şirketler KOBİ'ler tek başlarına bu Ar-Ge yatırımlarını yapamayabilirler fakat belli merkezlerde üniversite sanayi işbirliği ile kurulmuş Ar-Ge merkezlerinde, tasarım merkezlerinde, teknokentlerde belli bir birlik, kooperatif ve benzeri yapılar içerisinde bu merkezlerden birlikte yararlanabilirler. Üniversite içindeki şirketimiz beyaz enerji evi kurdu. Enerji araştırmaları enstitüsünün kurulmasında destekleri oldu. Burada sağ olsunlar hocalarımız enerji yatırımlarının verimliliği ile ilgili araştırmalara devam ediyorlar. 5a: TB, (2-14)

İşletmelerde tedarik zincirine yönelik “Tedarik zincirinde etkinliğin artırılması” temasına ait katılımcı TA1, TB1, TC1, TD1, TE1, TF1 ve TJ1’in görüşleri sonucu tedarik zincirinde karşılıklı bilgi alışverişi, tedarikçilerin doğru yönlendirilerek etkin kullanılması, tedarikçilere inovatif yönlendirme yapılması, kontrol gerekliliği, tedarikçilerle uzun vadeli işbirliği, tedarikçilerle uzun vadeli stratejik işbirliği, inovatif tedarikte tedarikçi firmaların yarıştırmaları, Ar-Ge yatırımlarının artırılmasının gerekliliği ve üniversite sanayi işbirliğinin güçlendirilmesi gerekliliği kodları ortaya çıkmıştır (Tablo 3.15). Tedarik zincirinde karşılıklı bilgi alışverişi, katılımcı TA1, TB1 ve TJ1 tarafından tedarik zincirinde etkinliğin artırılması noktasında en önemli unsurlardan biri olarak ifade edilirken, katılımcı TD1 özellikle inovatif tedarikte tedarikçi firmaların yarıştırmalarının etkinliği artırdığını vurgulamıştır.

Katılımcı TC1 tedarikçilerin işletmeler tarafından doğru yönlendirilmesinin ve etkin kullanılmasının gerekliliğini, katılımcı TF1 ise içinde yer aldıkları makine sektöründe işletmelerin tedarikçilerini inovatif olarak yönlendirdiğini, tedarikçilerden kendilerine herhangi bir öneri gelmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda tedarik zincirinde karşılıklı bilgi alışverişinin sektörden sektöre değişebileceği ve bazı sektörlerde sadece tek taraflı yönlendirme olduğu görülmektedir. TD işletmesi tedarikçileriyle uzun vadeli sözleşmeler yaptıklarını, bu sözleşmeleri birer işbirliği olarak gördüklerini ve tedarikçilerle birlikte çalıştıkları sözleşme süresince onlardan bilgi almaya ve fayda sağlamaya çalıştıklarını söylemiştir.

Katılımcı TB1'in ifadeleri incelendiğinde tedarik zincirinde etkinliğin artırılmasına etki edebilecek olan diğer faktörler ise Ar-Ge yatırımlarının artırılması ile üniversite sanayi işbirliğinin güçlendirilmesi olarak görülmektedir. Böylece tek başına A-Ge yatırımlarının maliyetine katlanamayacak olan işletmeler içinde buldukları tedarik zincirinde ve/veya üniversite sanayi işbirliği ile geliştirilmiş olan Ar-Ge ve tasarım merkezlerinde, Teknokentlerde kendilerine fayda sağlayacak büyük maliyetli faaliyetlerde yer alabilmektedirler. Üniversite sanayi işbirliği bağlamında işletmelerin içinde buldukları sektörlerle ilgili konularda çalışmalarını yapan akademisyenlerle de bilgi alışverişi imkânı doğmaktadır.



Şekil 3.15 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmeler açısından tedarik zincirinde sorunlar teması

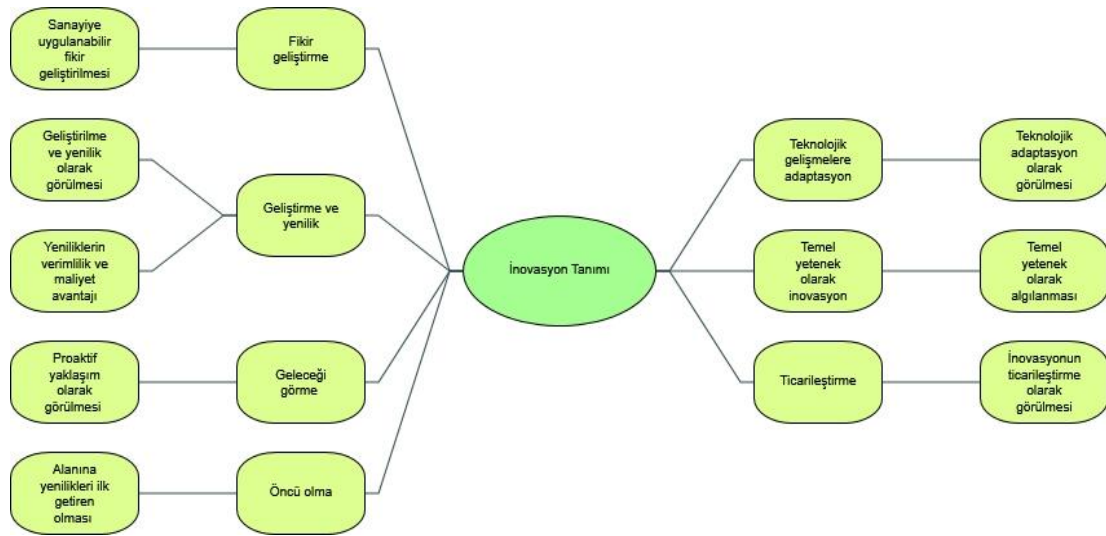
Tablo 3.16 Tedarik zincirinde sorunlara ilişkin kodlar ve ifadeler

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Tedarik zincirinde sorunlar	Sipariş üzerine çalışma sorunu	Yani onların üçünü bir araya toplasanız bizim bir satışımıza ulaşmıyor ama maalesef müşteri talepleri de bu doğrultuda, sipariş üzerine çalışmak zorundasınız. Bu bizim üretkenliğimizi de, tedarik zincirimizi de ciddi anlamda sarsıyor. 5b: TF, (47-49)

Katılımcı TF1'in ifadelerinden yola çıkıldığında, tedarik zincirine yönelik bir diğer tema “tedarik zincirinde sorunlar” temasıdır. Katılımcı TF1 tedarik zincirinde sipariş üzerine çalışma sorunundan bahsederek bu durumun hem işletmelerin üretkenliğini hem de tedarik zincirini olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Katılımcı TF1'in ifadeleri incelendiğinde özellikle içinde buldukları makine sektöründe sipariş üzerine çalışma durumunun, etkin bir tedarik zinciri yönetimini zorlaştırdığı kanısına varılmaktadır. Etkin bir tedarik zincirinde standartların belli olması gerektiğini söyleyen katılımcı TF1, bu konuda otomotiv sektörünü iyi bir uygulama örneği olarak göstermiş, otomotiv sektörünün kendi yan sanayisini oluşturduğunu ve kendi yan sanayisinde yer alan işletmelerin bazı sertifikaları almalarının zorunlu olduğunu ve ancak bu standart ve şartlara bağlı olan işletmelerin tedarikçi olabileceğini vurgulamıştır.

3.7.1.4. Türkiye'deki İşletmeler Açısından İnovasyon Tanımına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada katılımcılardan inovasyonun tanımı hakkında görüşleri alınmış ve elde edilen cevaplar değerlendirilerek yedi temaya ulaşılmıştır. Ancak diğer sorular da gözden geçirildiğinde katılımcıların mülakat boyunca zaman zaman inovasyonu başka soruların içinde de tanımladıkları görülmüştür. Dolayısıyla inovasyon tanımı ile ilgili olarak mülakat sorularının tamamı değerlendirilmiş ve Şekil 3.16'daki temalar ortaya çıkmıştır.



Şekil 3.16 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmeler açısından inovasyon tanımı (Türkiye)

Katılımcı TA1, TB1, TC1, TD1, TE1, TF1, TG1, TH1 ve TJ1'in ifadelerinden yola çıkıldığında işletmeler açısından inovasyon tanımı alt boyutunda ortaya çıkan temalar ve bu temalara ait kodlar Tablo 3.17'de sunulmaktadır.

Tablo 3.17 İşletmeler açısından inovasyon tanımına ilişkin bulgular (Türkiye)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Fikir geliştirme	Sanayiye uygulanabilir fikir geliştirilmesi	Bence sanayiye uygulanabilir yeni bir fikrin geliştirilmesi. 1: TJ, (69)
Geliştirme ve yenilik	İnovasyonun geliştirilme ve yenilik olarak görülmesi (3)	İnovasyon aslında bizim için, dağıtım firmaları için hizmeti iyileştirebileceğimiz her türlü geliştirme diyebiliriz, yenilik. 1c: TC, (17-18) Yeni bir şey ortaya koymak lazım. Bunu çalışırken bambaşka bir şey çıkaracaksın belki, öyle bir şey çıkartacaksınız ki şunları at çöpe, kahve bize doğrudan çok daha içilebilir bir hale dönüşecek. 1: TE, (25-27) Yenilik, yenilik, yenilik, bakın inovasyon olmazsa olmaz zaten. Yani ben AZ olarak bugünlere geldiysem

		yenilikle beraber geldim. Yenilik yapmazsan hiç bir şey yapamazsın. Yani şimdi nasıl söyleyeyim size, Yenilik yapmayan benim rakipler vardır. Ben diyorum ki fırsatlar tükenmez. 1: TH, (10-13)
	Yeniliklerin verimlilik ve maliyet avantajı olarak görülmesi (2)	Yenilik benim için inovasyon. Yenilikten ziyade eskisinden daha verimli çalışmak yani bir önceki işimi bugün daha farklı, daha düşük maliyette ve daha verimli yapmak. 1: TF, (1-2)
		Çünkü benden daha iyi ya da daha ucuza yapan, bak daha iyi ve daha ucuza, yani daha iyi ve ucuza. Benden daha iyi, daha pahalı o zaman tartışılır hale geliyor, firmalar var ve daha kısa sürede. Zaten ucuz dediğim zaten o. 4: TD, (30-32)
Geleceği görme	Proaktif yaklaşım olarak görülmesi (3)	Tam inovasyon denilir mi bilmiyorum ama işte yine de onu anlattım, biz burada daha ziyade olay biraz daha para ve karlılık açısından bakıp müşteriyi algılamaya çalışıyoruz. Mümkün mertebe geleceği tahmin etmeye çalışıyoruz. 2: TE, (68-70)
		Entegre enerji şirketi olmak ve bunu önceden görmek bir inovasyondur aslında. Bununla ilgili aksiyonları önceden almak ve planlamak bir inovasyon olarak değerlendirilebilir. 3a: TB, (5-7)
		Müşteri daha istemeden öngörmek bir bu, isteyeceğini mesela nükleer, şimdi bazı şeyler vardır ki bugünden yarına olmaz. 8: TG, (52-53)
Öncü olma	Alanına yenilikleri ilk getiren olması	Sabah erken uyanmak diyor kısaca. O sözü etmişti bana. Yani öncü olmak, hiç kimsenin yapmadığını yapmak. İlk başta belki yadırganabilirsiniz. 1: TB, (5-7)
Teknolojik gelişmelere adaptasyon	İnovasyonun teknolojik gelişmelere adaptasyon olarak görülmesi	İnovasyon o, yani inovasyon yani bilgi ve beceri olarak son teknikleri, son prosesleri, son gelişmeleri takip ediyor olmak ve onlara katılıyor olmak bizim için inovasyon bu yani. 1: TG, (6-7)
Temel yetenek olarak inovasyon	İnovasyonun temel yetenek olarak algılanması	Dolayısıyla inovasyon yaşam biçimimiz diyebilirsiniz bu konuda, operasyonel bir parçamız. Üretim yapmak neyse, inovasyon da o. 8: TG, (47-49)
Ticarileştirme	İnovasyonun ticarileştirme olarak görülmesi (2)	İnovasyon her şeyden önce yani bugüne kadar en azından öyle basitçe anlatalım, bugüne kadar yani hiç kimse için yapılmamış, üretilmemiş, bilinmemiş bir ürün elde etmek veya üründe bir değişiklik yapmak ve bunu ticarileştirmeye inovasyon diyoruz, benim anlayışım bu. Yani en ağırlıklı şeyi altı çizilecek, ticarileştirmek. 1: TA, (1-4)
		Ve bu önemli bir inovasyon, hepsini geçen bir iş bu. Zaten tarif ederken de ticarileşmeyen hiç bir şey inovasyon değildir, yani öneridir, Ar-Ge'dir, yani falan. Ama ben inovasyon diyorsam bunlar işletmenin içerisinde inovatif bir şekilde ticari hale gelmiştir. 2: TA, (13-16)

Katılımcı TJ1'in ifadelerinden yola çıkıldığında işletmeler açısından inovasyonu tanımlayan tema olarak "fikir geliştirme" ortaya çıkmıştır. Fikir geliştirme temasına yönelik olarak ortaya çıkan kod ise sanayiye uygulanabilir fikir geliştirilmesidir. Katılımcı TJ1 bu tanımları literatürdeki tanımları bir yana koyarak ve kendi faaliyetlerini göz önüne alarak yaptığını belirtmiştir. Katılımcı TC1, TD1, TE1, TF1 ve TH1

inovasyonu geliştirme ve yenilikle ilişkilendirmiş ve yenilikleri verimlilik ve maliyet avantajı olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu ifadelerinden yola çıkarak inovasyon tanımını alt boyutunda ikinci tema olarak “geliştirme ve yenilik” ortaya çıkmıştır.

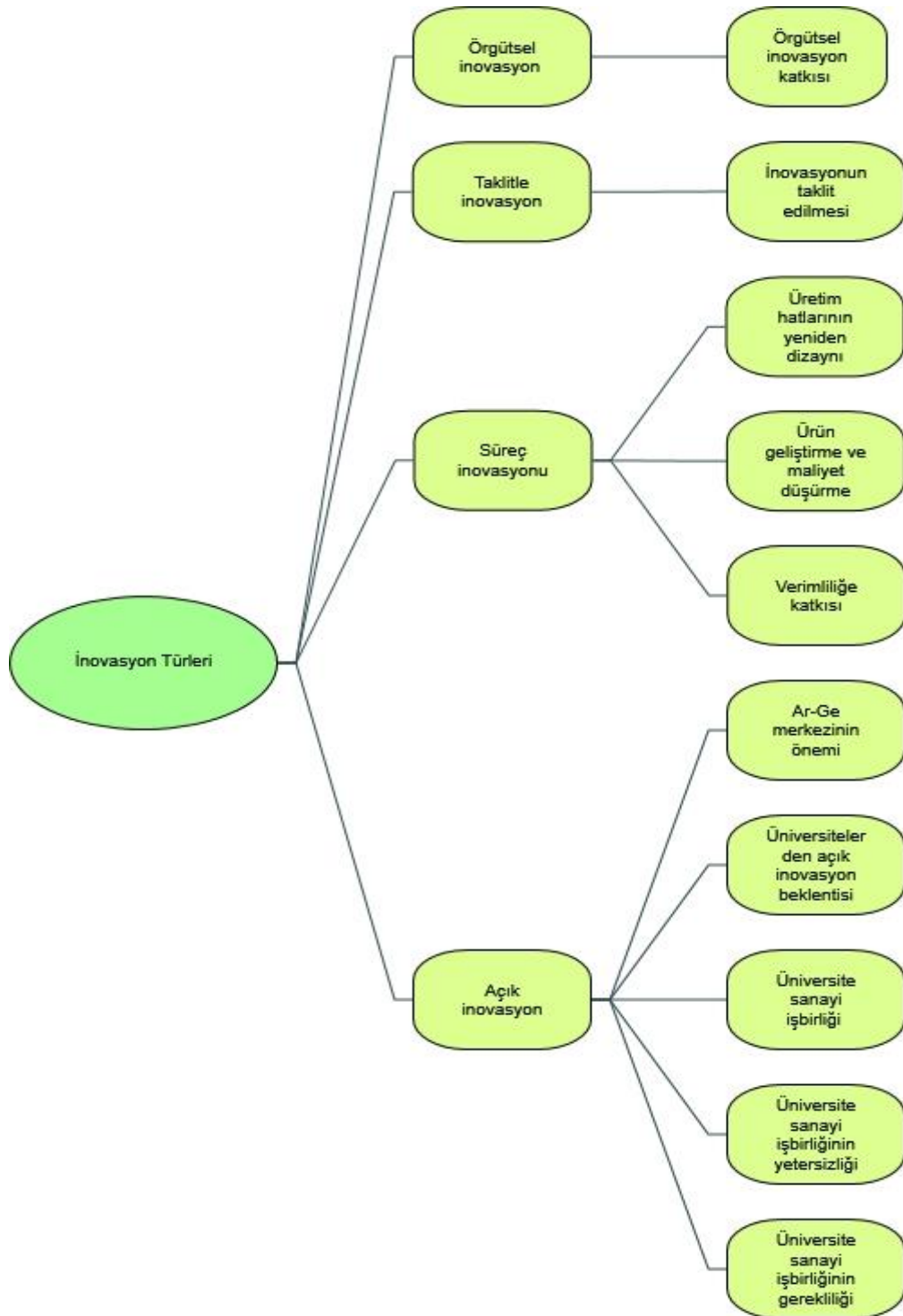
Katılımcı TB1, entegre bir enerji şirketi olduklarını ve bu durumu önceden görmenin bir inovasyon olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde katılımcı TE1 de ifadelerinde mümkün olduğunca geleceği tahmin etmeye çalıştıklarından bahsetmiş bu bağlamda maliyet ve karlılık açısından piyasayı algılamaya çalıştıklarını da belirtmiştir. Katılımcı TG1 ise müşterinin daha istemediklerini öngörebiliyor olmayı inovasyon olarak tanımlamıştır. Ayrıca öncü olmak, hiç kimsenin yapmadığını yapmak bir diğer inovasyon tanımını olarak ortaya çıkmıştır (TB1’in ifadesi). TG1 kişisi inovasyonu, bilgi ve beceri olarak son teknolojileri, son süreçleri, son gelişmeleri takip edip bu süreçlere katılıyor olmak şeklinde tanımlamış, ayrıca inovasyonun işletmeleri için bir örgüt kültürü olarak operasyonun bir parçası haline geldiğini vurgulamıştır. Böylece inovasyon üretim yapmak ve/veya hizmet vermekle eşdeğer görülmekte bir başka ifadeyle işletmenin temel yeteneklerinden biri olarak ifade edilmektedir.

TA1’in ifadelerine göre inovasyon, bugüne kadar hiç kimse için yapılmamış, üretilmemiş, bilinmemiş bir ürün elde etmek veya mevcut üründe bir değişiklik yapmak ve bunu ticarileştirmek olarak görülmektedir. Benzer şekilde bir hizmet firmasının yöneticisi olan TC1’in inovasyonu, dağıtım firmaları açısından hizmetlerini iyileştirebilecekleri her türlü geliştirme ve yenilik olarak ifade etmesi, üretim ve hizmet sektörlerinin inovasyona bakış açılarının hem benzerliklerini hem de sektörel açıdan önceliklerini ortaya koymaktadır. Katılımcı TF1’e göre ise inovasyon yenilikten ziyade eskisinden daha verimli çalışmak, daha önce yapılan işlerin günümüzde daha farklı, daha düşük maliyette ve daha verimli yapılması olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda katılımcı TI1 de inovasyon için işletme içinde beyin fırtınası çalışmalarını yaptıklarını ve mevcut işlerin daha iyi yapılmasına yönelik iyi fikirleri topladıklarını belirtmiştir.

3.7.1.5. Türkiye’deki İşletmelerde Gerçekleşen İnovasyon Türlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada işletmelerde gerçekleşen inovasyonların türleri hakkında katılımcıların görüşleri alınmış, cevaplar değerlendirildikten sonra dört tema oluşturulmuştur. Ayrıca diğer sorulara verilen cevaplar da gözden geçirildiğinde katılımcıların cevap verdikleri başka soruların içerisinde de inovasyon türlerini

tanımladıkları görülmüştür. Bu sebeple mülakat sorularının tamamı değerlendirilerek inovasyon türleri anlamlandırılmıştır ve Şekil 3.17'deki temalarla ifade edilmiştir.



Şekil 3.17 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde gerçekleşen inovasyon türleri (Türkiye)

Tablo 3.18 İşletmelerde gerçekleşen inovasyon türlerine ilişkin bulgular (Türkiye)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Organizasyonel inovasyon	Organizasyonel inovasyonun katkısı	Manüellikten çıkıyor sistem. Şimdi başlangıç safhasındayız, biz onu ilk Mudanya'da ilk biz uyguladık, data collection sistemini de biz uyguladık. Şimdi tabii o daha da gelişmiş oluyor yani biz data collection ı yine işçi arkadaşlar giriyorlardı falan şimdi ama ona da gerek kalmadan direk makinelere yapılacak olan ek ünitelerle makinede olup bitenleri işçiden bağımsız bir şekilde alacağız. 7: TG, (143-147)
Süreç inovasyonu	Üretim hatlarının yeniden dizayn edilmesi	Kapasitesi düşük bir yer hat dizaynı ile desteklemek. Hacim arttı, süt yetişmeyince hat dizaynı yaparak burayı desteklemiş olduk. 3a: TI, (41-42)
	Ürün geliştirmeye ve maliyet düşürmeye yönelik inovasyon	Ürün geliştirme inovasyonları ve maliyete yönelik (düşürme) 2: TI, (119)
	Süreç inovasyonunun verimliliğe katkısı	Üretmemizi isterlerken şunun bir inovasyon olup olmadığına mutabık kalalım önce, yani ben 30 metre/saniye bir ürünümü çekerken 10 metre/saniyede çekmemin bir inovasyon olduğunu düşünür müsünüz? 8: TA, (13-15)
Taklitte inovasyon	İnovasyon çalışmalarının taklit edilmesi	Türkiye'deki bütün ilkler, bütün ama yani, ilk Telekom kabloları, ilk fiber kablosu, ilk yüksek gerilim, ilk sinyal, hepsi biz yaptık, bir tane onlar bir şey yapmadılar yani. Onlar biz ürettikten sonra alıyorlar, inceliyorlar, bu böyle yapmış diye kopya çekip yapıyorlar yani. İnovasyonu biz yapmış oluyoruz onlar taklitte inovasyon diye bir kavram var şimdi onu yapıyorlar. 6a: TG, (76-79)
Açık inovasyon	Açık inovasyonda Ar-Ge merkezinin önemi	Tabii ki bu Ar-Ge merkezi projesi öncelikle grup şirketlerine hizmet etmek için, daha ileriki boyutlarda diğer işletmelerin de bu Ar-Ge hizmetlerinden faydalanabileceği bir şekilde dönüştürülmesi planlanıyor. Açık inovasyonu sağlamak adına evet uzun vadede böyle planlarımız var. 5a: TB, (17-20)
	Üniversitelerden açık inovasyon beklentisi	Mesela biz üniversiteden bekliyoruz ama üniversite bunların hiçbirisini yapamıyor, hiç birisini yapacak gücü de yok. 3: TA, (2-3)
	Açık inovasyonda üniversite-sanayi işbirliği (3)	Açık inovasyondan kasıt? Kesinlikle bunu yapıyoruz zaten, yurtiçinde ODTÜ, GÜNAM, MAM, PAÜ yurtdışında Almanya'daki enstitüler, ICT. Daha çok makine mühendisliğinde danışmanlık hizmeti alıyoruz. 7: TB, (1-3)
		Şimdi var biz mesela Uludağ Üniversitesi ile böyle bir ilişki içerisindeyiz şu anda. Beraber çalışıyoruz ve onlarla bazı ortak diyelim ortak seçtiğimiz konularda onlardan destek alıyoruz. Hatta bizim şu andaki bu R&D merkezine destek veren bir arkadaş da orada Profesör, G.Y. 7: TG, (131-134)
		Değişimi iyi koklamak gerekiyor. Bizim üniversitelerle işbirliklerimiz var. Özyeğin Üniversitesiyle, Manisa Celal Bayar Üniversitesiyle,

İzmir Ege Üniversitesiyle, İstanbul Teknik Üniversitesiyle bütün ilişkilerimiz var.
7: TH, (166-168)

Üniversite sanayi
işbirliğinin yetersizliği

Alan olarak Kimya ve Fizik, Elektrik Elektronik, Endüstri Mühendisliği. Benim geldiğimden beri üniversite ile iletişimimiz bizim sadece danışmanlık bazında oldu şimdiye kadar. Dedğiniz gibi tamamen bireysel bir çabayla, her hocanın bireysel çabasıyla olan bir şey. 7:TB, (32-35)

Üniversite sanayi
işbirliğinin gerekliliği

Tamamen iş hayatına yönelik, nasıl iş bulunur, nasıl hazırlanır. PAÜ'den çok çalışmamız var. Burada çalışan herkes üniversite için bir şeyler yapmayı, üniversiteden bir şeyler elde etmeyi çok ister. O işbirliğini sağlayabilirsek kesinlikle çok verimli olur Denizli için de, TB için de, üniversite için de.
7: TB, (41-44)

Katılımcı TA1, TB1, TG1 ve TH1'in ifadelerinden yola çıkıldığında işletmelerde gerçekleştirilen inovasyon türlerini tanımlayan tema olarak "açık inovasyon" ortaya çıkmıştır. Açık inovasyon temasına yönelik olarak ortaya çıkan kodlar ise açık inovasyonda Ar-Ge merkezinin önemi, üniversitelerden açık inovasyon beklentisi, açık inovasyonda üniversite sanayi işbirliği, üniversite sanayi işbirliğinin yetersizliği ve üniversite sanayi işbirliğinin gerekliliğidir. Katılımcı TB1, TG1 ve TH1 işletmelerinin üniversiteler, teknik üniversiteler, araştırma merkezleri, uluslararası enstitüler ve Ar-Ge merkezleri ile kurmuş oldukları ilişkilerden, yaptıkları çalışmalardan, aldıkları desteklerden ve işbirliklerinden bahsederek açık inovasyon yaptıklarını ve açık inovasyonda özellikle üniversite sanayi işbirliğinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bunlara ek olarak katılımcı TB1'in ifadeleri daha detaylı incelendiğinde açık inovasyonda Ar-Ge merkezinin önemi ve ayrıca üniversite sanayi işbirliğinin yetersizliklerine de değinildiği görülmektedir.

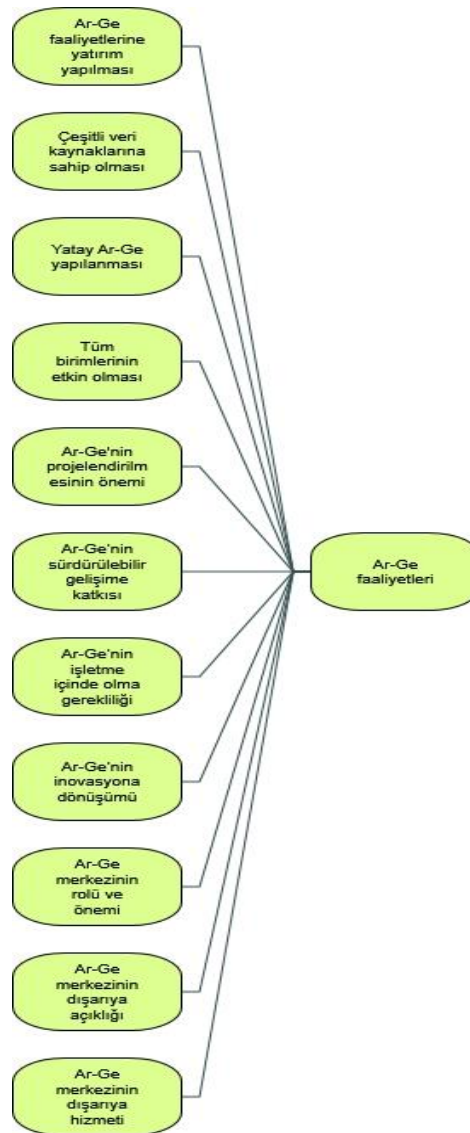
Gıda sektöründe üretim yapan bir işletme olan TI'nın yöneticisi, ürün geliştirme ve maliyet düşürmeye yönelik inovasyonlar yaptıklarını belirtmiş ayrıca kapasitesi düşük olan bir üretim bölgesini yeni bir hat tasarımı ile desteklediklerini anlatarak süreç inovasyonu kavramına dikkat çekmiştir. TG işletmesinde ise otomasyon sistemlerinin mevcut manüel sistemlerin yerini almaya başladığından ve makinelere yapılan ek ünitelerden söz edilerek organizasyonel inovasyon çalışmaları tanımlanmıştır. Ayrıca TG işletmesi Türkiye'de ilk defa yapmış oldukları Telekom kabloları, fiber kabloları, yüksek gerilim kabloları ve sinyal kabloları ile inovatif faaliyetleri sektöründe ortaya koyan ilk

işletme olmuş, aynı sektörde yer alan diğer işletmeler ise TG işletmesinin ürettiklerini inceleyerek taklitle inovasyon yapmışlardır.

TA1 ifadelerinde metal alaşımları ile ilgili yapmış oldukları ürün inovasyonlarından, verimliliği artırmaya yönelik miktar artışı ve maliyette düşüş yaratacak inovatif çalışmalardan ve bu inovasyonların ticarileştirilmesinden bahsetmektedir. Benzer şekilde TB işletmesinde hem üretim hem dağıtımaya yönelik inovasyonlar yapılmakta ve bu inovasyonlar ticarileştirilmektedir. Katılımcı TB1 ayrıca yurtdışında bir Ar-Ge merkezi kurduklarını da sözlerine eklemiştir. Ar-Ge merkezi konusuna değinen ve devlet teşviği ile kendi Ar-Ge merkezini kuran bir diğer işletme ise TG işletmesidir. TG işletmesinde hiçbir inovatif fikrin fikir olarak kalmadığı, hepsinin inovasyona dönüşerek ticarileştirildiği özellikle belirtilmiştir. Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde inovasyon faaliyetlerinin ve hangi faaliyetlerin inovasyon olarak tanımlandığının da işletmelere ve işletmelerin içinde yer aldıkları sektörlerle göre değişkenlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Örneğin telekomünikasyon alanında da işletmeleri bulunan bir holding olan TH'nin sahibi, üretmiş oldukları yerli cep telefonlarını bir inovasyon olarak tanımlamaktadır.

3.7.1.6. Türkiye'deki İşletmeler Açısından İnovasyon Sürecine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada katılımcılardan yöneticisi ve/veya sahibi oldukları işletmelerde gerçekleşen inovasyonların süreci hakkında görüşleri alınmış ve elde edilen cevaplar değerlendirilerek on dört temaya ulaşılmıştır. İnovasyon sürecine ilişkin ortaya çıkan temalardan ilk olarak Ar-Ge faaliyetleri temasından bahsedilmiş, daha sonra işletmeler açısından inovasyon sürecine dair diğer temalara değinilmiştir.



Şekil 3.18 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetleri teması

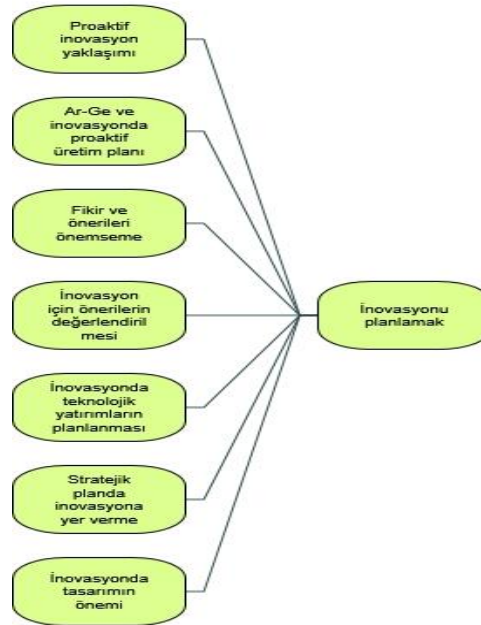
Tablo 3.19 İşletmelerde gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetlerine ilişkin kodlar ve ifadeler

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Ar-Ge faaliyetleri	Ar-Ge faaliyetlerine yatırım yapılması	Ar-Ge ve bu 7 milyar cironun içinde yaklaşık 60 milyon Euro sırf araştırma geliştirmeye her yıl harcıyoruz. 5b: TG, (75-76)
	Ar-Ge çalışmalarının çeşitli veri kaynaklarına sahip olması	Pazar araştırması gelmeden pazardan bir veri gelmeden Ar-Ge'nin buna kendisinin, kendi projeleri de var ama esas veri kaynağı onların yaptığı pazarlama araştırması, bayilerimizden gelen geri bildirimler, veya üçüncü seçenek de müşteri ilk defa gelmiş, bir iş almış, ona başka bir firma bir iş vermiş, bunu ben yapacağım diyor. Rüzgârgülünü almış, geldi bize, rüzgârgülünün elektrik direklerini yapmaya başladık. Ne bileyim tersane işi almış, geliyor çok farklı tonajda hiç yapılmayan bir şey

	makineyi sizden isteyebiliyor yani bu tür şeyler de bildirimler de bizim için önemli veri. 5b: TF, (66-72)
Yatay Ar-Ge yapılanması	Ar-Ge departmanı içindeki yapılanma yatay, dikey yapılanma olmaz. 4: TA, (5-6)
Ar-Ge çalışmalarında tüm birimlerinin etkin olması	Ar-Ge ekibimiz var burada. Ar-Ge ekibi tam olarak ekip demeyeyim aslında da şöyle Ar-Ge projelerini yürüten insanlar var burada. Ar-Ge projesi bütün iç birimlerimizden gelebilir. Mesela Sistem İşletme Birimi bu Teknoloji Yatırımları Müdürlüğü olarak biz Ar-Ge projelerini yönetiyoruz. 5a: TC, (19-22)
Ar-Ge çalışmalarının projelendirilmesinin önemi	Ar-Ge çalışmaları var ama bu projeye dökülen çalışmalar değil. Projelendirilmediği sürece de hani Ar-Ge çalışmasının tanımı da daha çok bence bir takvime uygun olması, projelendirilmesi, ne bekleniliyor, sonuç olarak ne bekliyoruz, bir proje planı doğrultusunda gidilmesi, o yüzden de daha çok onlarınki inovasyon işleyen yenilikçi fikirler uyguluyorlar. 5a: TF, (59-60)
Ar-Ge'nin sürdürülebilir gelişime katkısı	Hes var, Ö. Kablo var, bizim kadar mal satıyorlar ama mesela bunlar makinaları alırken o günkü teknolojiyi satın alıyorlar eyvallah, ama daha sonra gelişmekte olan hiçbir malzemeyi üretim, proseslerini şunlarını bunlarını etkilemeleri söz konusu değil. Çünkü onlar bir tane firma, oradaki Ar-Ge müdürü ne kadar yapıyorsa o kadar. 5b: TG, (76-80)
Ar-Ge'nin işletme içinde olma gerekliliği	Ar-Ge'yi dışarıdan tedarik etme olmaz, taşıma suyla değirmen dönmez. 4: TA, (6-7)
Ar-Ge'nin inovasyona dönüşümü	Yani nitelik olarak Ar-Ge inovasyona yönlendiriyor TB'yi. 5a: TB, (6-7)
İnovasyonda Ar-Ge merkezinin rolü ve önemi (3)	Bursa, Kocaeli ve Samsun Belediyelerine bu araçlarımızı teslim ettik ve yollarda bu araçlar çalışıyor. Bu Ar-Ge Merkezinin ve TF'nin yarattığı bir ürün. Bu da inovasyon. 2a: TF, (58-60)
	Bizim Ar-Ge merkezimiz hem kendi fikir üretir hem de dışarıdan gelen fikirleri değerlendirir. Biz ilk Ar-Ge merkezi belgesini alan firmalardan biriyiz. 5b: TF, (57-59)
	Ama Ar-Ge merkezleri neticesinde inovatif bir ürün çıkarabilirler. Ar-Ge merkezleri bir projeyi belli bir noktaya kadar getirip ticarileştirebilir. 7b: TA, (10-11)
Ar-Ge merkezinin dışarıya açıklığı	Bunlar bize de gelse diğer rakiplere de gelse projesinin özel olduğunu bildiği için burada bir Ar-Ge çalışmasının gerektiğini biliyor. Bizim Ar-Ge merkezimiz hem kendi fikir üretir hem de dışarıdan gelen fikirleri değerlendirir. 5b: TF, (57-59)
Ar-Ge merkezinin dışarıya hizmet vermesi	Ve yani iki dağıtım firmamıza destek veren bir Ar-Ge ekibi belki de üretim kısmına da destek veren genel olarak bütün şirketlerimize hitap eden bir şey kurulması hedefi var, diğer şirketlere de hitap edebilir tabii. Ama bu ne zaman olur, bu faydayı sağladıktan sonra diğer şirketlere de hizmet verecek bir yapı olabilir orada. Bizim öyle bir hedefimiz var, şu anda da ortak çalışmaya her zaman biz açığız aslında. 7: TC, (46-51)

İşletmelerde inovasyon sürecine yönelik “Ar-Ge faaliyetleri” temasına ait katılımcı TA1, TB1, TC1, TF1 veTG1’in görüşleri sonucu Ar-Ge faaliyetlerine yatırım yapılması, Ar-Ge çalışmalarının çeşitli veri kaynaklarına sahip olması, yatay Ar-Ge yapılanması, Ar-Ge çalışmalarında tüm birimlerinin etkin olması, Ar-Ge çalışmalarının projelendirilmesinin önemi, Ar-Ge’nin sürdürülebilir gelişime katkısı, Ar-Ge’nin işletme içinde olma gerekliliği, Ar-Ge’nin inovasyona dönüşümü, inovasyonda Ar-Ge merkezinin rolü ve önemi, Ar-Ge merkezinin dışarıya açıklığı ve Ar-Ge merkezinin dışarıya hizmet vermesi kodları ortaya çıkmıştır (Tablo 3.19). İnovasyonda Ar-Ge merkezinin rolü ve önemi, katılımcı TA1 ve TF1 tarafından inovasyon sürecinin temel unsurlarından biri olarak vurgulanmıştır.

Katılımcı TA1, Ar-Ge faaliyetlerinin inovasyon sürecine katkı sağlayabilmesi için işletmelerin Ar-Ge yapılanmalarının yatay olmasının uygunluğunu belirtmiş ayrıca Ar-Ge’nin işletme içinde olma gerekliliğini dolayısıyla dışarıdan tedarik edilemeyeceğini vurgulamıştır. Katılımcı TB1 nitelik olarak Ar-Ge’nin işletmeleri inovasyona yönlendirdiğini ve böylece inovasyona dönüşümün gerçekleştiğini belirtmiştir. Katılımcı TC1’in inovasyon süreciyle ilgili diğer ifadeleri incelendiğinde Teknoloji Yatırımları Müdürlüğü bünyesinde kendi Ar-Ge birimleri olduğu ve bu birimin diğer birimlere de hizmet verdiği görülmektedir. Makine sektöründe üretim yapan TF işletmesinin yöneticisi ise 2008 yılında kurdukları Ar-Ge merkezlerinin Türkiye’deki ilk Ar-Ge merkezlerinden biri olduğunu, hem fikir ürettiğini hem de dışarıdan gelen fikirleri değerlendirdiğini ancak çalışmalarını gizli tuttuklarını söylemiştir. Katılımcı TG1 ise kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri Ar-Ge faaliyetlerine yüksek miktarda yatırım yaptıklarını ve Ar-Ge çalışmalarının genellikle inovasyona dönüşüğünü belirtmiştir.



Şekil 3.19 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde inovasyonu planlamak teması (Türkiye)

Tablo 3.20 İşletmelerde inovasyonu planlamaya ilişkin kodlar ve ifadeler (Türkiye)

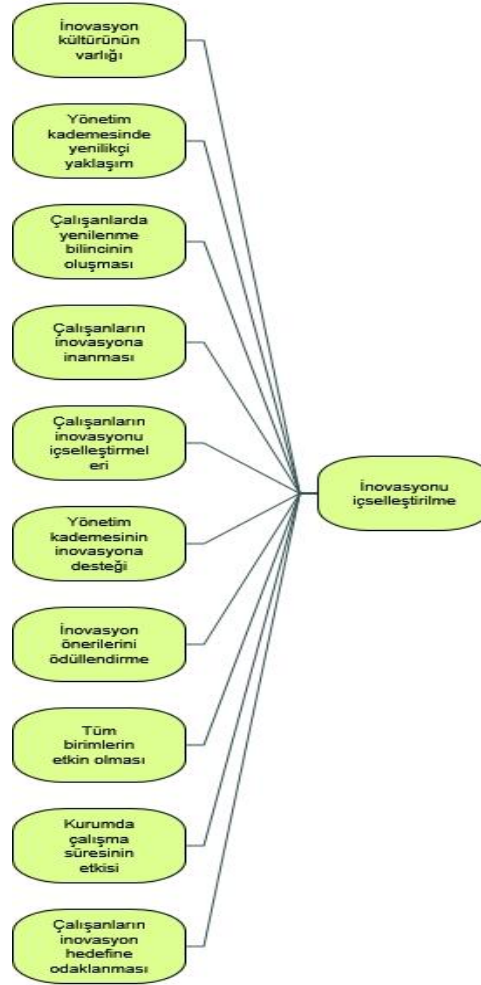
Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
İnovasyonu planlamak	Proaktif inovasyon yaklaşımı	Dünyada devamlı inceleniyor yani. İnovasyona yönelik uzun vadeli plan da şu, eğer bu dünyada herhangi bir gereksinim varsa biz ona ikinci derecede hazırda bulunuyorsak (hammadde buluyorsak) kimse görevini yapmamış sayılıyor, yani o ne diyeyim yani siz her gün üç öğün yemek yiyeceğinizi planlamıyorsunuz, ama üç öğün yiyorsunuz. Ama bunun, bundan bağımsız hiçbir müşterisi olmayan mesela iletkenlik elektrik iletimi, kimse istemiyor bizden ama biz onunla da ilgili çalışıyoruz yapıyoruz. 4a: TG, (58-69)
	Ar-Ge ve inovasyonda proaktif üretim planı	Zamanı geleceğin ürünü tasarlamak gerekiyor. İlla zamanın gelmesini beklemek yetmez. “2025 yılına bir gelecek de zaman neyi gösterir, ihtiyaç ortaya ne çıkıyor, orada devreye girelim” yanlış bir strateji, sizin şimdiden 2025i hayal edip, tahmin edip, orada da tahmin ve tecrübe için içerisine giriyor, işte orada inovasyona, Ar-Ge’ye vesairelere başlamanız gerekiyor ki o döneme şimdiden yatırım yapmalısınız, yeteneklerinizi oraya taşımalsınız. 1c: TE, (86-90)
	İnovasyon için fikir ve önerilerin önemsenmesi (4)	Bu tamamen Ar-Ge departmanının tekelinde bir şeydir bu inovasyon fikirleri ve öneri toplama. Bütün çalışanların önerilerini verebileceği, yenilik önerisi verebileceği bir sistem yok. O sistem şu anda geliştirilmedi. Tabii Ar-Ge departmanının bünyesinde yürütülüyor. 3b: TB, (7-10) İnsanlar fikirlerini söylemekte özgürler. 6a: TJ, (83) Öneri sistemi kurulabilir. 6b: TI, (25)
	İnovasyon için önerilerin değerlendirilmesi	Öneri kutuları (üretimde), bunlara önem veriliyor. 6b: TJ, (26) Herkes kendi içinde, bizde bir sürü öneri değerlendirmeler atılır şirkette. Bu öneri değerlendirmeler değerlendirilir. 4: TA, (2-3)

İnovasyonda teknolojik yatırımların planlanması	Yenilenebilir alanda yatırımlarımızı yoğunlaştırmak mümkünse buradaki bilgi ve tecrübelerimizle teknolojik yatırımları yoğunlaştırmak istiyoruz. O noktada güneş enerji santralleri, güneş enerji santrallerinin hammaddelerinden başlayarak santralin kurulumu ve işletilmesine kadar sürecin tamamında var olmak istiyoruz. 2: TB, (22-25)
Stratejik planda inovasyona yer verme (2)	Tabii stratejik plan, bir kere bizim işletmemizin stratejik planı var yani. 1 yıllık, 10 yıllık planlarımız vardır, bu planlarımızın içerisinde kesinlikle inovasyonla ilgili ama şu inovasyon diye bir şey yok, yani öneri değerlendirmeler vardır ve bir takım hedefler vardır. 3: TA, (1-3) Dünya Gazetesinde büküm makinesini paylaştık, orada var mı bilmiyorum, yani bu tür şeyler ürünler tabii ki bu stratejik plan neticesinde çıkan ürünler. 4a: TF, (44-46)
İnovasyonda tasarımın önemi	Oysa senin kendine ait bir tasarımın olması lazım ki ihtiyaç makamına hala yedek parça desteği verebiliyor olman lazım. 2: TE, (78-80)

İşletmelerde inovasyon sürecine yönelik “inovasyonu planlamak” temasına ait katılımcı TA1, TB1, TE1, TF1, TG1, TII ve TJ1’in görüşleri sonucu proaktif inovasyon yaklaşımı, Ar-Ge ve inovasyonda proaktif üretim planı, inovasyon için fikir ve önerilerin önemsenmesi, inovasyon için önerilerin değerlendirilmesi, inovasyonda teknolojik yatırımların planlanması, stratejik planda inovasyona yer verme ve inovasyonda tasarımın önemi kodları ortaya çıkmıştır (Tablo 3.20). İnovasyon için fikir ve önerilerin önemsenmesi, katılımcı TB1, TII ve TJ1 tarafından inovasyonu planlamanın temel unsurlarından biri olarak vurgulanmıştır. Katılımcı TA1 ve TF1’in ifadeleri sonucunda ise inovasyonu planlarken stratejik planda inovasyona yer verme konusunun önemi belirtilmiştir.

Katılımcı TA1 işletme içinde önerilerin toplanarak değerlendirildiğini, katılımcı TB1 de inovasyona yönelik fikir ve önerileri Ar-Ge departmanlarının organizasyonu ile topladıklarını, bütün çalışanların öneri verebileceğini ifade etmiştir. Benzer şekilde katılımcı TJ1 işletmelerinde çalışanların fikirlerini söylemekte özgür olduklarını ve üretimde öneri kutusu sisteminin mevcudiyetini vurgulamıştır. Proaktif inovasyon yaklaşımının önemine değinen katılımcı TG1, faaliyet alanlarıyla ilgili dünya çapında ortaya çıkabilecek herhangi bir gereksinime diğer işletmelerden önce cevap verecek bir işletme olmanın önemini belirtmekte ve bu tür çalışmalar yaptıklarını ifade etmektedir. Bu ifadelerine ek olarak müşterilerinin veya ihtiyaç makamlarının henüz istemedikleri ürünleri öngörmeye yönelik çalışmalarının da olduğunu vurgulamıştır. Bu durumu katılımcı TE1’in zamanının gelmesini beklemeden geleceğin ürünlerini tahmin etmek,

hayal etmek, tasarlamak ve ilgili yatırımları yapmak gerekliliğini ifade eden cevapları da desteklemektedir.



Şekil 3.20 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde inovasyonun içselleştirilmesi teması (Türkiye)

Tablo 3.21 İşletmelerde inovasyonun içselleştirilmesine ilişkin kodlar ve ifadeler (Türkiye)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
İnovasyonun içselleştirilmesi	İnovasyon kültürünün varlığı	İnovasyon kültürü olarak TA'da daima var. Onların da kendilerine göre inovasyonları inovasyon modelleri vardır. 5a: TA, (2-3)
	Yönetim kademesinde yenilikçi yaklaşımın var olması (2)	Burada şeyin, bizim patronlarımızın görüşü tamamen yenilikçi, kendimize daha fazla ne katabiliriz, var olanla yetinmeyen, hani ülke teknolojisinde sürekli mesela kendi çalışmamdan söylüyorum, sürekli başka ne var, siz ne yapabilirsiniz Ar-Ge grubu olarak, böyle bir yaklaşımı var daha ileriye gitme olarak. 5a: TB, (10-13)
	Çalışanlarda yenilenme bilincinin oluşması (2)	Açık fikirli patronlarım var. 7: TB, (6)
		Yani yenilenmenin hani faydalı olduğuna dair insanlarda yavaş yavaş bir bilinçlenme var. Ama hani tam mı? 6a: TD, (31-32)

	Yani inovasyon dediğim gibi böyle tepeden tırnağa herkesin işi, yenilikler, dünyada ne olup bitiyor, üreticilerle mesela periyodik görüşmeler yaparlar. Her zaman püskürtme makinesi aldığımız mesela var mı yeni bir şey diye. 1: TG, (66-69)
Çalışanların inovasyona inanması	Buranın çalışanları yeniliğe inanır. Yeniliği genel olarak destekler diyelim. 6a: TC, (2)
Çalışanların inovasyonu içselleştirmeleri	Açık fikirli herkes burada, tabii bunun sorunları da yaşanıyor, temel altyapısı olmadığı için çok uçuk fikirler de geliyor, çok değişik fikirler de çıkıyor. Ar-Ge yapanlar sadece Ar-Ge yapmıyorlar, birkaç kişi sadece Ar-Ge yapıyor, diğer mühendis arkadaşlarımız da dâhil oluyor bizim çalışmalarımıza. 5b: TB, (11-14)
Yönetim kademesinin inovasyona desteği	Yönetim anlamında da destekleniriz. Bizim zaten en büyük avantajlarımızdan biri de C. Bey'in (C.S. YK Başkanı) mühendis olmasıdır. 6a: TC, (2-4)
İnovasyona yönelik önerilerin ödüllendirilmesi (3)	Biz Kaizen çalışması altında Yalın Enstitüsünün de yapmış olduğu bir çalışma var, arkadaşlarla buradan geri bildirim olarak üretim hattındaki maliyet düşürücü önerileri, iyileştirme önerilerini alıyoruz ve ödüllendiriyoruz. 6a: TF, (41-43)
	Aslında olabilir bir ödül mekanizması vesaire olabilir bence inovatif fikirle, şirkete fayda sağlayacak fikirlerle gelenlerin, proje yarışması yapılabilir. 6b: TC, (2-3)
	İyi fikirler geliyor ve bunları da dediğim gibi yaptığı maliyetin büyüklüğüne göre bu arkadaşları ödüllendirerek bunları kullanıyoruz. 6b: TF, (14-15)
İnovasyon çalışmalarında tüm birimlerin etkin olması (3)	İnovasyon da öyle, o toplantılarda ne bileyim bakayım bir tanesi burada mı, mesela oturuyoruz, bu değil, mesela geçen, bu haftaki toplantıda en ufak bir yatırımın, ne bileyim ne yaparsak makinelerin hızlarını arttırırız şeklindeki ufak tefek, işte 40-50 bin Euro, 100 bin Euro'luk yatırımla şunu şöyle arttırırız, yani herkes ona vakıftır ve bu bütün bu grubun eleğinden geçtikten sonra genel müdüre ben gelir sunarım, bak böyle böyle bir şeyler var. 6a: TG, (64-68)
	Tüm personel inovasyona destek. 6a: TI, (82)
	Yani inovasyon dediğim gibi böyle tepeden tırnağa herkesin işi. 1: TG, (66-67)
Kurumda çalışma süresinin inovasyona etkisi	Kurduğumuz ekiplerle 20-25 yıl birlikte çalışıyoruz. Uzun süreli yol arkadaşlığı. 6a: TH, (81)
Çalışanların inovasyon hedefine odaklanması	Arkadaşlar hedef kartlarında var, bunları bir komite var, bu komite değerlendiriyor. Ondan sonra da, yani değerlendiriyor derken önce fikrin yapılabilirliği konusunda çalışıyorlar, ondan sonra da projenin veya fikrin sonucunda da kazanılan maliyet doğrultusunda da arkadaşları değerlendiriyoruz. 6b: TF, (16-19)

İşletmelerde inovasyon sürecine yönelik “inovasyonun içselleştirilmesi” temasına ait katılımcı TA1, TB2, TC1, TD1, TF1, TG1, TH1 ve TI1'in görüşleri sonucu inovasyon

kültürünün varlığı, yönetim kademesinde yenilikçi yaklaşımın var olması, çalışanlarda yenilenme bilincinin oluşması, çalışanların inovasyona inanması, çalışanların inovasyonu içselleştirmeleri, yönetim kademesinin inovasyona desteği, inovasyona yönelik önerilerin ödüllendirilmesi, inovasyon çalışmalarında tüm birimlerin etkin olması, kurumda çalışma süresinin inovasyona etkisi ve çalışanların inovasyon hedefine odaklanması kodları ortaya çıkmıştır (Tablo 3.21). İnovasyona yönelik önerilerin ödüllendirilmesi ve inovasyon çalışmalarında tüm birimlerin etkin olması, katılımcı TC1, TF1, TG1 ve TII tarafından inovasyonun içselleştirilmesinde temel unsurlarından biri olarak vurgulanmıştır. Katılımcı TB2, TD1 ve TG1'in ifadeleri sonucunda ise inovasyonun içselleştirilmesinde yönetim kademesinin yenilikçi yaklaşımının var olması ve çalışanlarda yenilenme bilincinin oluşması konularının önemi belirtilmiştir.

Katılımcı TA1 inovasyon kültürünün işletmelerinde daima olduğunu, katılımcı TB2 de açık fikirli patron ve yöneticileri olduğunu, benzer şekilde katılımcı TG1 işletmelerinde inovasyonun en üst kademedен alt kademeye kadar herkesin işi olduğunu vurgulamıştır. Yönetim kademesinin inovasyona desteğinin önemine değinen katılımcı TC1 yönetsel anlamda her zaman desteklendiklerini ifade etmiş, yönetim kurulu başkanlarının mühendis olmasını kendi işletmeleri ve faaliyet alanları kapsamında bir avantaj olarak tanımlamıştır.

İnovasyonun içselleştirilmesine yönelik olarak TF işletmesinde Yalın Enstitü ile birlikte yürütülen bir Kaizen çalışması mevcut olup, çalışanlardan üretim hatlarında maliyet düşürücü öneriler ve iyileştirme önerileri toplanmakta ve iyi öneriler ödüllendirilmektedir. TC işletmesinde ise henüz bir ödüllendirme sistemi bulunmamakta ancak inovatif ve işletmeye fayda sağlayacak fikirlerin proje yarışmalarına tabi tutulması hakkında planlama yapılmaktadır. TH işletmesinde, personel devir hızı düşük olarak tanımlanmakta ve kurulan ekiplerle en az 20-25 yıl birlikte çalışılarak hem kurum kültürü hem yeniliğin içselleştirilmesi anlamında önemli avantajlar sağlanmaktadır. TI işletmesinde ise tüm personelin inovasyona destek olduğu özellikle vurgulanmıştır.

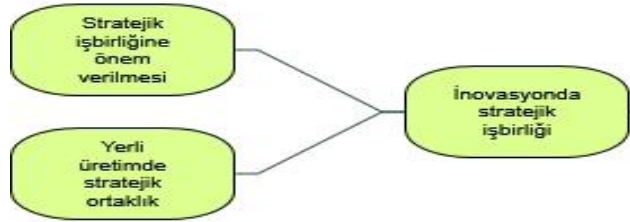


Şekil 3.21 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde inovasyonda sürdürülebilirlik teması

Tablo 3.22 İnovasyonda sürdürülebilirliğe ilişkin kodlar ve ifadeler

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
İnovasyonda sürdürülebilirlik	İnovasyonda sürdürülebilirliğin önemi	Bir projeyi başlayıp onu kurmanız çok önemli değil ama yapabiliyorsunuz bir şekilde, sürdürülebilir olması çok önemli orada. 7: TC, (84-85)

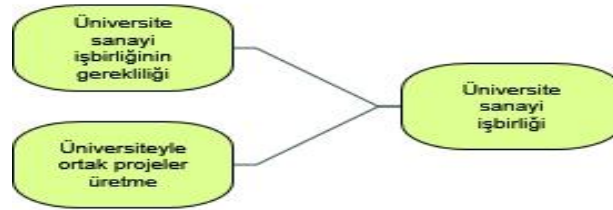
Katılımcı TC1'in ifadelerinden yola çıkıldığında, inovasyon sürecine yönelik bir diğer tema "inovasyonda sürdürülebilirlik" temasıdır. Katılımcı TC1 bir projenin başlatılıp ilgili kurumların yapılmasından ziyade proje bazında başlatılan faaliyetlerin sürdürülebilir olmasının çok daha önemli olduğunu belirtmiştir. Katılımcı TC1'in ifadeleri incelendiğinde işletme olarak açık inovasyon, Endüstri 4.0, inovasyon merkezleri gibi tüm yenilikçi oluşumlara açık oldukları, ilerleyen süreçte bir Ar-Ge merkezi kurma hedefleri olduğu görülmektedir. Ancak içinde buldukları elektrik dağıtım sektöründe tecrübe eksikliği olduğunu söyleyen katılımcı TC1, sürdürülebilirlik anlamında yaşanan sıkıntıların tecrübe eksikliğinden kaynaklandığını vurgulamıştır.

**Şekil 3.22** Araştırma bulgularına dayalı olarak inovasyonda stratejik işbirliği teması**Tablo 3.23** İnovasyonda stratejik işbirliğine yönelik kodlar ve ifadeler

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
İnovasyonda stratejik işbirliği	İnovasyonda stratejik işbirliğine önem verilmesi	Bu inovatif büyük bir inovasyon, bugün buldu yarın yap öyle bir şey değil. Bunun planlamasında da biz mesela gittik TEAŞ'a yardımcı olduk. Bak böyle yapacaksınız, toprağı böyle zemini böyle yani her konuda stratejik işbirliği. 7: TG, (66-69)
	Yerli üretimde stratejik ortaklık gerekliliği	Ya da stratejik ortaklıklar oluşturulabilir, yapan şirketlerle, biraz daha altyapısı, Tümosan mesela bildiğim kadarıyla biraz bu konuda traktör vesairenden dolayı bir altyapısı var. Onlarla bazı ortaklıklarla bir çözüme gidilebilir. 1c: TE, (71-73)

"İnovasyonda stratejik işbirliği" işletmelerde inovasyon sürecine ilişkin temalardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Tablo ...'da inovasyonda stratejik işbirliği temasına yönelik olarak katılımcı TE1 ve TG1'in ifadeleri doğrultusundaki kodlar ise inovasyonda stratejik işbirliğine önem verilmesi ve yerli üretimde stratejik ortaklık gerekliliğidir. Savunma sanayinde faaliyet gösteren TE işletmesinin yöneticisi yapılan mülakatta hizmet verdikleri ihtiyaç makamlarının (devletler ve devlet kurumlarının) ileride muhakkak inovatif üretimlerde yerleşmeye gidilmesi konusunda işletmeleri

yönlendirdiğini belirtmiş ve dolaylı olarak dışarıya bağımlılığın ortadan kalkması ve geleceğin ürünlerinin tasarlanması gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcı TG1 ise hem tedarikçi oldukları hem de dış kaynak kullandıkları alışveriş kanallarında işletmelerle uzun vadeli stratejik işbirlikleri kurduklarını böylece birlikte öğrenip birlikte tecrübe kazandıklarını ve birlikte stratejiler ve inovasyonlar ürettiklerini söylemiştir.



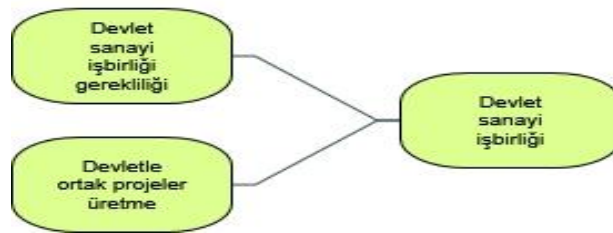
Şekil 3.23 Araştırma bulgularına dayalı olarak üniversite sanayi işbirliği teması (Türkiye)

Tablo 3.24 Üniversite sanayi işbirliğine ilişkin kodlar ve ifadeler (Türkiye)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Üniversite sanayi işbirliği	Üniversite sanayi işbirliğinin gerekliliği (2)	Onun için de ayrıca bir model yapabilirsiniz. Orada da üniversiteler belki devreye sokularaktan, tasarımlar yarıştırlır. Şirketler tasarımlarını ortaya koyar, işte üniversiteler de onları puanlar, değerlendirir, hangisinin üretilebilir veya olduğuna puan verir. 1c: TE, (47-50)
	Üniversitelerle ortak projeler üretme (2)	Bahsettim aslında bizim bu ürün gelişimimiz bu tahminlerle biraz geleceği tahmin ederek de gelinen noktalar ama bu ben diyorum hala iddiam burada şahsi görüşümdür, kişilere şirketlere bırakılmamalı, daha üniversite ve devlet desteği ile yürütülmeli bu alan. 3a: TE, (22-24)
		Ne kadar birim metrekaredeki elektrik üretimi artarsa santrali kurduğunuz birim alandaki elektrik üretimimiz ve dolayısıyla verimliliğimiz artacak. O yüzden bu konuda fabrikada geliştirmeler devam ediyor. Bununla ilgili hem üniversite hem TÜBİTAK ile ortak projeler devam ediyor. 4a: TB, (12-15)
		Pamukkale Üniversitesi ile birlikte, TÜBİTAK var, Amerika'da bir şirketimiz var, California Üniversitesi'nin Teknokentinde – grup şirketlerinden bir tanesi – çalışmalar orada devam ediyor. Oradaki laboratuvar, orada da bir laboratuvar kurduk, üniversiteye bağışladık, California Üniversitesi'ne. Orada üniversitedeki hocalar araştırmalarına devam ediyorlar. Orada bir Ar-Ge merkezimiz var. 3b: TB, (11-15)

“Üniversite sanayi işbirliği” işletmelerde inovasyon sürecine ilişkin temalardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Tablo ...’da üniversite sanayi işbirliği temasına yönelik

olarak katılımcı TB1 ve TE1'in ifadeleri doğrultusunda ortaya çıkan kodlar ise üniversite sanayi işbirliğinin gerekliliği ve üniversitelerle ortak proje üretmektir. Katılımcı TE1, ifadelerinde inovasyon üretimi konusunda üniversitelerin de devreye sokularak, işletmelerin tasarımlarının akademisyenler tarafından değerlendirilerek hangi tasarımın üretilebilir olduğunun yarıştırılmasının inovasyon süreci açısından önemini vurgulamıştır. Ayrıca inovasyonun kişilere ve/veya işletmelere bırakılmadan üniversitelerin hatta daha geniş çerçevede devletlerin destekleriyle yürütülmesi gereken projeler olduğuna değinmiştir. Katılımcı TB1 ise elektrik üretiminde verimlilik konusunda hem ulusal ve uluslararası üniversiteler ve Teknokentler hem de TÜBİTAK ile devam eden ortak projeleri olduğunu söylemiştir.

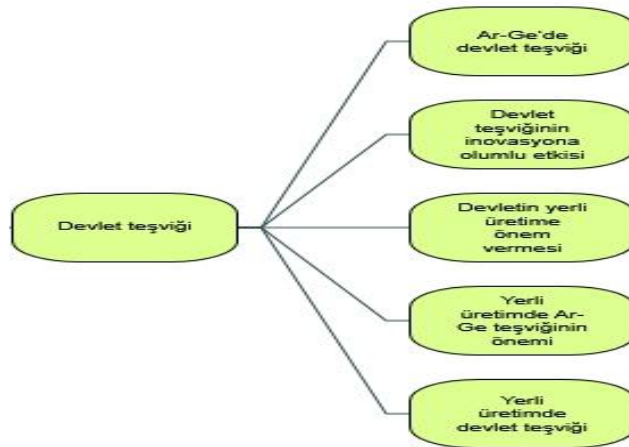


Şekil 3.24 Araştırma bulgularına dayalı olarak devlet sanayi işbirliği teması

Tablo 3.25 Devlet sanayi işbirliğine ilişkin kodlar ve ifadeler

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Devlet sanayi işbirliği	Devlet sanayi işbirliği gerekliliği	Bahsettim aslında bizim bu ürün geliştirmemiz bu tahminlerle biraz geleceği tahmin ederek de gelinen noktalar ama bu ben diyorum hala iddiam burada şahsi görüşümdür, kişilere şirketlere bırakılmamalı, daha üniversite ve devlet desteği ile yürütülmeli bu alan. 3a: TE, (22-24)
	Devletle ortak projeler üretme (3)	Ne kadar birim metrekaresindeki elektrik üretimi artarsa santrali kurduğunuz birim alandaki elektrik üretimimiz ve dolayısıyla verimliliğimiz artacak. O yüzden bu konuda fabrikada geliştirmeler devam ediyor. Bununla ilgili hem üniversite hem TÜBİTAK ile ortak projeler devam ediyor. 4a: TB1, (12-15)
		Pamukkale Üniversitesi ile birlikte, TÜBİTAK var, Amerika'da bir şirketimiz var, California Üniversitesi'nin Teknokentinde – grup şirketlerinden bir tanesi – çalışmalar orada devam ediyor. Oradaki laboratuvar, orada da bir laboratuvar kurdum, üniversiteye bağışladık, California Üniversitesi'ne. Orada üniversitedeki hocalar araştırmalarına devam ediyorlar. Orada bir Ar-Ge merkezimiz var. 3b: TB1, (11-15)
		Bu projeyi de görmek tamamen Ar-Ge üzerinden olmuş, ben o zamanlar burada değildim, şöyle oluyor, TÜBİTAK ile beraber TÜBİTAK, ODTÜ GÜNAM ve TB güneş hücresi yapacak bir teknolojiyi geliştirecekler ve GÜNAM da geliştirilecek; invertör kısmını

“Devlet sanayi işbirliği” işletmelerde inovasyon sürecine ilişkin temalardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Tablo 3.25’de üniversite sanayi işbirliği temasına yönelik olarak katılımcı TB1, TB2 ve TE1’in ifadeleri doğrultusunda ortaya çıkan kodlar ise devlet sanayi işbirliğinin gerekliliği ve devletle ortak projeler üretmektir. Katılımcı TB1’in konu ile ilgili üniversite sanayi işbirliği temasındaki ifadelerine ek olarak aynı işletmeden diğer katılımcı olan TB2 devletin araştırma kurumlarının da projeye dâhil olduklarını vurgulamıştır. Katılımcı TE1 üniversite sanayi işbirliği temasında da değindiği gibi inovasyon projelerinin hem üniversite hem devlet işbirlikleriyle yürütülmesinin işletmelerin, sektörlerin ve ülkelerin gelişimleri açısından önemini tekrar ifade etmiştir.



Şekil 3.25 Araştırma bulgularına dayalı olarak inovasyon sürecinde devlet teşviği teması (Türkiye)

Tablo 3.26 İnovasyon sürecinde devlet teşviğine ilişkin kodlar ve ifadeler (Türkiye)

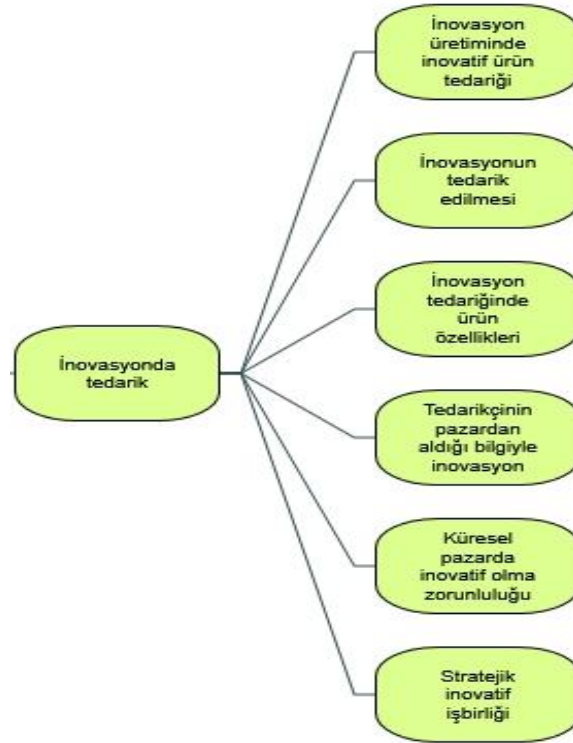
Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Devlet teşviği	Ar-Ge’de devlet teşviği (2)	Bu Ar-Ge Merkezi zaten devletin de teşviklerinde desteklediği bir harcama kalemi. Bunun faydasını görmeye başladık tabii ki. 2a: TF, (50-52)
	Devlet teşviğinin inovasyona olumlu etkisi (2)	Bu anlamda da aslında bizim bu projeler dışında bir de Ar-Ge projelerimiz var. EPDK’nın desteklediği bir Ar-Ge fonumuz var aslında. 4b: TC, (6-8)
		Patent, tasarım başvurusu yapıldığında belli bir maddi destek var. Devletin teşvik önerisi üzerine. 5a: TJ, (68)
		Bu arada da yavaş yavaş özel sektör teşvikler geldikçe ilgi duymaya başlamış savunma sanayine. Ya burada bir

Devletin yerli üretime önem vermesi (2)	para var, teşvik var, ben buna girerim, işte F., kara araçlarında bizim de holdingin firmalarından bir tanesidir, işte BMC kısmen, Otokar ı vesairesi bu tür firmalar çıkmaya başlamış. 7: TE, (94-97) Çünkü ihtiyaç makamı eninde sonunda bunun milli bir hale gelmesini bekleyecek. Hep böyle “motoru dışarıdan al getir bana ver” demeyecektir. Bir gün diyecektir ki, ben araçlarımda, şartnameye onu yazacaktır, yerli motor yapmadığımızda sizin aracınız satılamaz konuma gelir. Oraya şimdiden hazırlanmak gerekiyor. 1c: TE, (78-82)
Yerli üretimde devletin Ar-Ge teşviğinin önemi	Bir montaj fabrikası, bir fason markası olmak yerine mümkün olduğunca devletin politikası da orada yerli malı noktasındaki şeyde ciddi anlamda bunu ülkeye kazandırmamız gerekiyor. 5a: TF, (75-76) O kritik teknolojiler hikâyem buna dayanıyor. Kritik teknolojilerde devlet bunları Ar-Ge lerle vesairelerle desteklemeli ki, paralar işte benim bu sipariş verdiğim paralar yurtdışına gitmesin. 3a: TE, (36-38)
Yerli üretimde devlet teşviği	Şimdi yerleşme diye de bir kriter ve hedef var, ülke ve bunu tedarik eden makamlar senden şunu bekliyor, sen diyor ki biliyoruz ki bunun motorunu, şanzımanını, aksını yurtdışından alıyorsun, bunları da senin geliştirmeni bekliyorum, evet zor ama geliştirmeni bekliyorum diyor. İşte bizim orada bizim hazırlıktan çıkıp onları yerleştirmeye yönelik yatırımlar yapıp, ona göre altyapıyı oluşturup girmemiz lazım. 1c: TE, (66-71)

İşletmelerde inovasyon sürecine yönelik “devlet teşviği” temasına ait katılımcı TC1, TE1, TF1 ve TJ1’in görüşleri sonucu Ar-Ge’de devlet teşviği, devlet teşviğinin inovasyona olumlu etkisi, devletin yerli üretime önem vermesi, yerli üretimde devletin Ar-Ge teşviğinin önemi ve yerli üretimde devlet teşviği kodları ortaya çıkmıştır (Tablo 3.26). Ar-Ge’de devlet teşviği, devlet teşviğinin inovasyona olumlu etkisi ve devletin yerli üretime önem vermesi, ifadeleriyle devlet teşviği temasını oluşturan tüm katılımcılar tarafından en önemli unsurlar olarak vurgulanmıştır.

Elektrik dağıtım sektöründe faaliyet göstermekte olan TC işletmesinin yöneticisi Enerji Piyasaları Denetleme Kurulu (EPDK) tarafından desteklenen bir Ar-Ge fonuna sahip olduklarını ve birlikte projeler yaptıklarını vurgulayarak Ar-Ge’de devlet teşviğinin önemine dikkat çekmiştir. Benzer şekilde katılımcı TF1 de devlet teşvikleriyle desteklenen projelerdeki etkinlikten bahsetmiştir. Devlet teşviğinin inovasyona olumlu bir etkisi olduğuna değinen katılımcı TJ1 devlet teşviki vasıtasıyla patent ve tasarım başvurusunda bulduklarını ifade etmiştir. Katılımcı TE1 ise konuya farklı bir bakış açısından yaklaşarak devlet teşviklerinin artmasının özel sektördeki bazı işletmelerin savunma sanayine ilgi duymalarına ve bu sektöre giriş yapmalarına sebep olduğunu söylemiştir. Bu ifadelerine ek olarak devletin vermiş olduğu teşviklerle işletmeleri yerli üretime özendirilmeye başladığını ve ileride devlet teşviğinde yerli üretim yapmanın

zorunlu hale gelebileceğini düşündüğünü belirterek devletin yerli üretime verdiği öneme dikkat çekmiştir. Katılımcı TF1 de yerli üretimlerin ülkeye kazandırılmasının gerekliliğini ve devletin de teşviklerle işletmelere bu kültürü aşlamak istediğini vurgulamıştır.



Şekil 3.26 Araştırma bulgularına dayalı olarak inovasyonda tedarik teması (Türkiye)

Tablo 3.27 İnovasyonda tedarik temasına ilişkin kodlar ve ifadeler (Türkiye)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
İnovasyonda tedarik	İnovasyon üretiminde inovatif ürün tedarigi	Yüksek teknolojili inovatif ürünleri dış kaynaklardan alıp kendi inovasyonlarımızı ürettiğimizi söyleyebiliriz. 3a: TB, (7-8)
	İnovasyonun tedarik edilmesi (3)	Tasarımcılar var, tasarımcılardan onlardan alıyorsun. Onlardan da bizimkiler çoğaltıyorlar. Aslında stratejik işbirliği dediğimiz tabii. Bakın, bakın kendi her bir şeyi hiçbir şeyi kendi başınıza yapmanız mümkün değil. İnovasyonu bile. 3a: TH, (117-119)
		Genelde hat, ekipman kurarken ve prosesi güçlendirmek için yatırımlar yapıyor ve/veya yeni ürün konseptini geliştirmek için de dış kaynaklardan destek alıyoruz. 3a: TI, (133-134)
		O yüzden bunların teknolojik alt yapılarının kurulmasında, geliştirilmesinde tabii doğrudan inovasyonu tedarik ediyoruz. 4a: TB, (2-3)
	İnovasyon tedariginin gerçekleşmesinde ürün	Yani işte anlattım. Eğer kendi iştirak alanımda ise kesinlikle benim geliştirmem ve mümkünse de

özelliklerin belirleyici olması (2)

ticarileştirip kâr etmemdir esas. Yani hani kitaplarda böyle diyor. Kitaplara uygun konuşmuş olayım bu sefer. Ama eğer konu farklı konularsa mesela çelik konstrüksiyonsa benden çok daha iyi yapanlar var ve çok daha iyi ürünler çıkarmış olanlar var. 5: TD, (26-29)

Bence kendi bünyemizde yapmak daha etkin, daha az riskli. Çünkü burada bu sefer ticarileşmeye kalktığı zaman başka yerlere de bunlar gitme şansları var. O yüzden bilgi paylaşımı bir de şirket sırlarıyla birlikte yan sanayi burada bu sefer ticarileşmeye başladığı zaman bunu piyasada sizin dışınızda satmaya başlayabiliyor. Yani satsın burada problem yok ama şimdi sizin için stratejik bir girdi olunca bu ürün onun kapasitesi buna el vermiyor zaten. 5: TF, (35-39)

Tedarikçi firmanın pazardan aldığı bilgiye yönelik inovasyon çabası (3)

Arap ülkelerine satarken, bu adamlar 60 derece çöl sıcağında bunu kullanıyor, içerisinde sıcaklık atıyorum 70-80dereceye kadar geliyor. Mevcut Türkiye şartlarındaki klima orada çalışmıyor. Biz şimdi onun çabası içerisindeyiz. 1c: TE, (55-57)

Müşteri belirliyor aslına bakarsanız, biz sipariş usulü çalıştığımız için, her türlü bu faaliyetimizi. 1: TE, (36-37)

Dolayısıyla bir yerde bir yatırım yapacaksa bir tasarım geliştirmesi işine gireceksek tamamen müşteriden aldığımız feyze, geribildirime veya geleceğe dair tahminlerimizden yola çıkarak bu alana yöneliyoruz. 2a: TE, (15-17)

Küresel pazarda inovatif olma zorunluluğu

Ne bileyim müşteri kalktı nükleer kablo istiyor yani biz devamlı anında ne oluyor ne bitiyor dünyada onlara anında cevap vermek en fazla 3-4 ay içinde onlara response zamanlaması veriyoruz, yani inovatif olmak artık böyle bir lüks değil. 4a: TG, (51-54)

Stratejik inovatif işbirliği (2)

Yeni gelen tasarımlar inovatif ürünler de oluyor. Biz onlar için inovasyon yapmış oluyoruz, inovasyonu üretmiş oluyoruz. Tasarım onlardan, hani fikir onlardan ama üretim, işlenebilirlik, uygulanabilirlik aşaması bizden olmuş oluyor. 5b: TF, (50-52)

Maliyet düşürücü, verimli çalışmayı isteyen biz olduğumuz için, bizim için önemli bir girdiyse gidip onun tedarikçisiyle bu işbirliğini yapıyoruz. 3a: TF, (11-13)

İşletmelerde inovasyon sürecine yönelik “inovasyonda tedarik” temasına ait katılımcı TB1, TD1, TE1, TF1, TG1, TH1 ve TII’in görüşleri sonucu inovasyon üretiminde inovatif ürün tedariki, inovasyonun tedarik edilmesi, inovasyon tedarikçisinin gerçekleşmesinde ürün özelliklerin belirleyici olması, tedarikçi firmanın pazardan aldığı bilgiye yönelik inovasyon çabası, küresel pazarda inovatif olma zorunluluğu ve stratejik inovatif işbirliği kodları ortaya çıkmıştır (Tablo 3.27). İnovasyonun tedarik edilmesi katılımcı TB1, TH1 ve TII tarafından inovasyonda tedarik temasının temel unsurlarından biri olarak vurgulanmıştır. Katılımcı TE1’in ifadeleri doğrultusunda inovasyonda tedarikçinin bir diğer önemli unsuru tedarikçi firmanın pazardan aldığı bilgiye yönelik inovasyon çabası olarak tanımlanmıştır. TD1 ve TF1’in ifadelerinde de inovasyonda

tedarik temasına yönelik ürün özelliklerin belirleyici olduğu ve stratejik inovatif işbirliği konularının önemi belirtilmiştir.

Katılımcı TB1 yüksek teknolojlili inovatif ürünleri dış kaynaklardan tedarik edip kendi inovasyonlarını ürettiklerini, katılımcı TE1 ise herhangi bir yerde yapacakları ve tasarım geliştirecekleri zaman müşterilerinden aldıkları yeniliğe yönelik geribildirimlerden yola çıktıklarını belirterek inovatif fikirleri dış kaynaklardan temin ettiklerini vurgulamıştır. Bu ifadelere benzer şekilde katılımcı TH1 müşterilerinden inovatif girdi aldıklarına ve stratejik işbirliği kapsamında birlikte inovasyon yaptıklarına değinmiş ayrıca günümüz dünyasında işbirliklerinin önemine dikkat çekerek diğer faaliyetlerde olduğu gibi inovasyonu da birlikte üretmenin optimum çözüm olduğunu söylemiştir. İnovasyonun tedarik edilmesini yorumlayan bir diğer katılımcı TI1 ise işletmesinde hat ve ekipman kurulumlarında, proses güçlendirme yatırımlarında ve/veya ürün konsepti geliştirme çalışmalarında inovatif dış kaynaklardan destek alındığını ifade etmiştir.



Şekil 3.27 Araştırma bulgularına dayalı olarak inovasyon sürecinde know-how transferi teması (Türkiye)

Tablo 3.28 İnovasyon sürecinde know-how transferine ilişkin kodlar ve ifadeler (Türkiye)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Know-how transferi	Know-how transferi yapılması	Yani bilmediğimiz bir şeyi Türkiye’de otoyol işletmeciliği bir özel sektör tarafından yapılmamış bir şeyi ilk belki biz yapıyoruz şu anda. Dolayısıyla onlardan bir nedir bir yenilik bilmediğimiz bir şeyi satın almak demeyeyim de hani birlikte yapmak olarak ama sonuçta onların know-how’unu da transfer etmiş oluyoruz. 2b: TD, (21-24)

Katılımcı TD1’in ifadelerinden yola çıkıldığında, inovasyon sürecine yönelik bir diğer tema “know-how” temasıdır. İnşaat sektöründe hizmet vermekte olan TD işletmesinin yöneticisi, mülakatın yapıldığı dönemde yürütmekte oldukları otoyol işletmeciliği projesinde birlikte çalıştıkları uluslararası işletmelerin tecrübelerinden

faydalanarak projeyi birlikte yürüttüklerini ve bu işbirliğinin maddi bir işbirliği olmasının yanı sıra aynı zamanda da bir know-how transferi olduğunu belirtmiştir. TD işletmesi bu proje ile birlikte Türkiye’de ilk defa otoyol işletmeciliği yapan bir özel sektör işletmesi olma hakkını kazanmış ve hem kendi işletmeleri hem de sektör ve ülke açısından bir ilki gerçekleştirmiştir. Katılımcı TD1’e göre bu proje know-how transferi ile gerçekleşmiş olan bir inovasyondur.



Şekil 3.28 Araştırma bulgularına dayalı olarak inovasyon satışı teması

Tablo 3.29 İnovasyon satışına ilişkin kodlar ve ifadeler

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
İnovasyon satışı	İnovasyonun ihrac edilmesi (2)	O anlamda biz artık ihrac eden, inşaat teknolojisi, inşaat metodolojisi, inovasyonunu ihrac eden bir ülkeyiz yurt dışına. 3b: TD, (8-9) Biz onlara bir yenilik transfer etmiş oluyoruz. Bazen de know-how vermiş oluyoruz. Ve bu talebi karşılayabiliyor muyuz? Kendi adımıza evet, çok net. 6: TD, (12-14)

Katılımcı TD1’in ifadelerinden yola çıkıldığında, inovasyon sürecine yönelik bir diğer tema “inovasyon satışı” temasıdır. İnşaat sektöründe hizmet vermekte olan TD işletmesinin yöneticisi, kendi faaliyetleriyle ilgili anlattıklarına ek olarak Türkiye’nin artık inşaat teknolojisi ve inşaat metodolojisi alanlarında inovasyon ihracatı yapan bir ülke haline geldiğini belirtmiştir. Ancak özellik gerektiren projelerde (örneğin bilgi teknolojileri alanında) bazı inovatif hizmetleri uluslararası dış kaynaklardan tedarik etmektedirler. Bu bağlamda TD işletmesi de inovasyon konusunda hem know-how veren hem de yenilik ve inovasyon transferi yapan bir işletme olarak tanımlanmaktadır (Katılımcı TD1’in ifadesi).



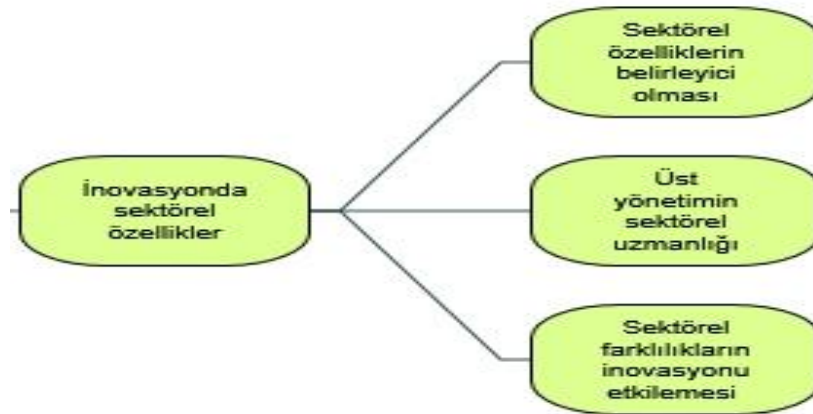
Şekil 3.29 Araştırma bulgularına dayalı olarak inovasyon sürecinde rekabet avantajı teması (Türkiye)

Tablo 3.30 İnovasyon sürecinde rekabet avantajına ilişkin kodlar ve ifadeler (Türkiye)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
---------	--------	-------------------------

Rekabet avantajı	Yeniliklerin takip edilmesinin rekabette avantaj sağlaması	Çünkü rekabet çok yani yenilikler ve bunlara gösterdiğiniz reaksiyon zamanlarıyla kendi pozisyonunuzu birazcık olsun sağlamlaştırıyorsunuz. 1: TG, (69-70)
------------------	--	--

Katılımcı TG1'in ifadelerinden yola çıkıldığında, inovasyon sürecine yönelik bir diğer tema "rekabet avantajı" temasıdır. Enerji sektöründe hizmet vermekte olan TG işletmesinin yöneticisi, rekabette piyasa ve müşterilerden gelen yenilik taleplerine ve inovatif gelişmelere zamanında cevap vermenin önemini belirterek bu durumun rekabette sağlayacağı avantaja dikkat çekmiştir. Bu bağlamda özellikle üretim kısmında çalışan personelin yenilikleri takip etmesinin önemi de vurgulanmış ve her türlü bilginin, donanımın, makinenin, enerjinin, yarı mamulün ve malzemenin üretim personeline sağlanarak, onların verimli çalışmalarının yanı sıra yenilikleri de takip etmelerinin sağlanmasının gerekliliği vurgulanmaktadır.



Şekil 3.30 Araştırma bulgularına dayalı olarak inovasyonda sektörel özellikler teması

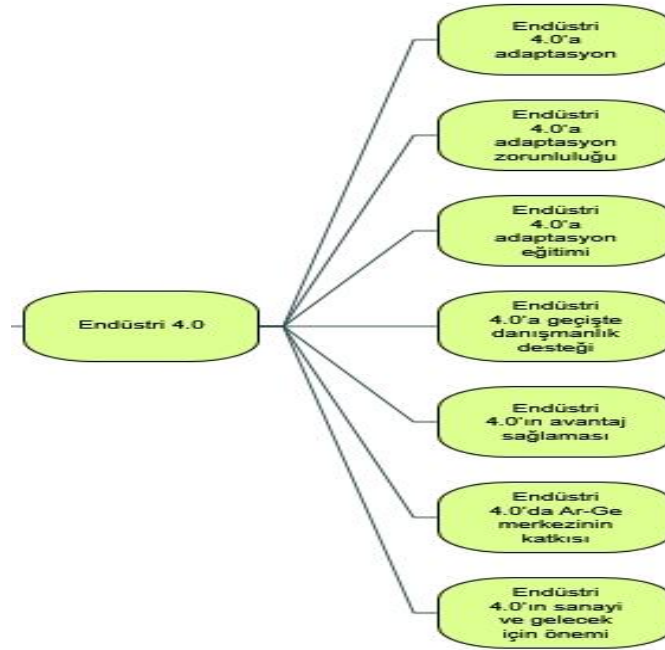
Tablo 3.31 İnovasyonda sektörel özelliklere ilişkin kodlar ve ifadeler

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
İnovasyonda sektörel özellikler	İnovasyon tedarikçisinin gerçekleşmesinde sektörel özelliklerin belirleyici olması (3)	<p>Hayır, bu sektörde edemezsiniz. Bunu kendiniz yapmanız lazım. Özel tasarımlar olduğu için, işte dedim ya o kek örneğinde olduğu gibi, hanımlar da çok sık söyler zaten, o da bizim sırrımız diye. Tarif, herkes bilir ama orası sizde kalmalıdır. 3a: TE, (5-7)</p> <p>Şimdi inovasyonu bizim sektörde dışarıdan hizmet satın almak daha efektif olabiliyor çünkü o yazılımcıdan verdiğim örnekle yola çıkınca bir fikri yatırmak daha mantıklı oluyor dışarıda çünkü onu şirket bünyesinde istihdam ederseniz o kişileri ilerleyen safhada onları tutamayabilirsiniz zaten, o inovasyon zaten elinizden kaçmış oluyor bir şekilde. 5: TC, (2-5)</p> <p>En azından diğer sektörleri bilemem, bu sektörde satın alma gibi bir durum söz konusu olamaz. Çünkü zaten</p>

	sizin aslına bakarsanız paraya çevirdiğiniz bölüm orası. 5: TE, (2-5)
Üst yönetimin sektörel uzmanlığa sahip olması	Yani sektörden haberi olmayan, bunun içinden gelmeyen birisi değil. Sadece “ben buraya yatırım yaptım, burası ne kadar para kazanır”la ilgilenen biri değil yani. İşi de bilen birisi aynı zamanda. 6a: TC, (4-6)
Sektörel farklılıkların inovasyonu etkilemesi	Yani inovasyon, yeniliğe çok açık bir şey değildir inşaat işleri özellikle. 2: TD, (63)

Katılımcı TC1, TD1 ve TE1’in ifadeleri doğrultusunda işletmelerdeki inovasyon sürecine ilişkin “İnovasyonda sektörel özellikler” bir diğer tema olarak ortaya çıkmıştır. İnovasyonda sektörel özellikler temasına yönelik ortaya çıkan kodlar ise inovasyon tedariklerinin gerçekleşmesinde sektörel özelliklerin belirleyici olması, üst yönetimin sektörel uzmanlığa sahip olması ve sektörel farklılıkların inovasyonu etkilemesi olmuştur. İnovasyon tedariklerinin gerçekleşmesinde sektörel özelliklerin belirleyici olması katılımcı TC1 ve TD1 tarafından inovasyonda sektörel özellikler temasının temel unsurlarından biri olarak vurgulanmıştır.

Katılımcı TE1, içinde buldukları sektörün ve kendi faaliyet alanlarının özel tasarımlar içerdiğini örnek vererek inovasyonun tedarik edilmesinin sektörler bazında değişiklik gösterebileceğini ve savunma sanayiinde inovasyonun tedarik edilmesinin çok mümkün olmadığını belirtmiştir. Katılımcı TC1 ise TE1’in aksine kendi sektörlerinde inovasyon yapmaya yönelik hizmetlerin tedarik edilmesinin daha efektif olduğunu çünkü o inovasyonları yapmayı sağlayacak donanım ve altyapıya sahip olmanın dış kaynaktan almaktan daha maliyetli olduğunu vurgulamıştır. Böylece inovasyon tedariklerinin gerçekleşmesinde sektörel özelliklerin belirleyici olması durumu ve teması aynı konuya iki farklı noktadan değinen katılımcıların ifadelerinin sonucunda belirginleşmiştir. Ayrıca katılımcı TD1 de katılımcı TE1’in ifadelerine benzer şekilde, içinde yer aldıkları inşaat sektöründe yürütülen faaliyetlerin inovasyona çok açık olmadığını belirterek sektörel özelliklerin inovasyon yapmayı etkilediğini söylemiştir.



Şekil 3.31 Araştırma bulgularına dayalı olarak Endüstri 4.0 teması (Türkiye)

Tablo 3.32 Endüstri 4.0'a ilişkin kodlar ve ifadeler (Türkiye)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Endüstri 4.0	Endüstri 4.0'a adaptasyon (2)	Yani teknoloji ile birlikte, Endüstri 4 ile birlikte makinelerin nitelikleri de artık değişmeye başladı. 2a: TF, (35-36) Biz burada neler yapıyoruz mesela Endüstri 4 olarak yine Ar-Ge merkezimizin sayesinde, bizim ürettiğimiz makineler şu anda o bulut dedikleri teknolojiyle firma sahibi tezgâhının çalışıp çalışmadığını kendi bilgisayarından veya telefonundan takip edebiliyor. Biz Endüstri 4,0'a öncü firmalardan biriyiz. Burada dediğim gibi özellikle bu konudaki çalışmalarımız fazlasıyla var. Hatalı parça sayısını, gün içerisinde çıkardığı parça sayısını, bunları rahatlıkla şu anda arkadaşlar izleyebilip raporlayabiliyorlar. 2: TF, (91-96)
	Endüstri 4.0'a adaptasyon zorunluluğu (2)	5 sene sonra Endüstri 4.0'yu benimsememiş firmalar, başlamamış firmalar, benimsememiş ve bunda başarı sağlamamış firmalar, ben bir Amerikalının tabiriyle söylüyorum yani slave olacaklardır, köle olacaklardır diyor, ben buna katılıyorum. 7a: TA, (2-5) Endüstri 4.0 istesek de istemesek de hayatımıza girecek gibi aslında. 7: TC, (61-62)
	Endüstri 4.0'a adaptasyonda eğitime önem verilmesi	Bizim fabrikalarımızda yeni başlayanlara 4 hafta eğitim veriyoruz. Bu normal örneğin call center personeli. Her yıl en iyi üniversitelerden iyi derece ile bitirenleri mülakatla alıyoruz, yetiştirmek üzere, 6 ay fabrikalarda eğitim veriyoruz. Eğitim çok önemli. Biz yeni kuşağı eğitemezsek 4.0 nasıl yapacağız? Nasıl uygulayacağız? Bizim fabrikalarımız bir üniversite. 6b: TH, (21-24)

Endüstri 4.0'a geçişte danışmanlık desteği	Endüstri 4.0 konusuna biz şu anda 36 milyon Euro yatırım yapıyoruz. Dünya genelinde şu anda bir dışarıdan danışman firmayla anlaştık. 7: TG, (135-137)
Endüstri 4.0'ın avantaj sağlaması (2)	Mesela Endüstri 4.0 bunu geliştirebilir. Daha çok veri toplamamızı vesaire sağlayabilir, maliyet anlamında vesaire düşündüğümüz zaman. 7: TC, (68-69) Ayrıyeten bakayım yani işçi arkadaşların hata yapmasını engelleyecek şekilde yapıyor mesela data, arkadaş şu hızda gittim diye manüel ya da şeyler data collection sistem var bizde mesela giriyor oraya. Şimdi artık onu direk makineden sistem girip hangi hızla gittiğini, ne zaman durduğunu, ne zaman işe başladığını, vardiyaların ne kadar durduğunu alıp değerlendirip ve ona göre fabrika yönetimini sağlıyor. 7: TG, (138-143)
Endüstri 4.0'da Ar-Ge merkezinin katkısı	Biz Endüstri 4 programında öncü firmalardan biriyiz. Bunun en büyük göstergesi zaten Ar-Ge Merkezi Belgesine sahip olmak. Bu alanda arkadaşlarımız, tabii Endüstri 4.0'dan çok önce aldık onu, bir de sektörde de öncüyüz yani burada zaten daha Endüstri 4.0 nesnelere, makinelerin birbirleriyle olan iletişimi olduğu için siz de üretim hattınızda makine kullanıyorsunuz, hem ürünleriniz makine. 7: TF, (121-125)
Endüstri 4.0'ın sanayi ve gelecek için önemi	Endüstri 4.0 onun için, sanayi için, gelecek için çok önemli. 7a: TA, (8-9)

İşletmelerde inovasyon sürecine yönelik "Endüstri 4.0" temasına ait katılımcı TA1, TC1, TF1, TG1 ve TH1'in görüşleri sonucu Endüstri 4.0'a adaptasyon, Endüstri 4.0'a adaptasyon zorunluluğu, Endüstri 4.0'a adaptasyonda eğitime önem verilmesi, Endüstri 4.0'a geçişte danışmanlık desteği, Endüstri 4.0'ın avantaj sağlaması, Endüstri 4.0'da Ar-Ge merkezinin katkısı ve Endüstri 4.0'ın sanayi ve gelecek için önemi kodları ortaya çıkmıştır (Tablo 3.32). Endüstri 4.0'a adaptasyon, Endüstri 4.0'a adaptasyon zorunluluğu ve Endüstri 4.0'ın avantaj sağlaması, TA1, TC1, TF1 ve TG1 katılımcıları tarafından Endüstri 4.0 temasının temel unsurları olarak belirtilmiştir.

Araştırmacı tarafından mülakatların sonunda katılımcılara işletmelerin inovasyon süreçleriyle ilgili olduğu ve/veya olabileceği düşünüldüğü için Endüstri 4.0'la ilgili düşünceleri ve varsa ilgili sürece yönelik işletmelerinde yürütülen çalışmalar sorulmuştur. Katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri incelendiğinde katılımcı TF1'in, Endüstri 4.0'a geçişte öncü işletmelerden biri olduklarına değinerek teknoloji ve Endüstri 4.0 ile birlikte makinelerin niteliklerinin değişmeye başladığını vurguladığı görülmektedir. Katılımcı TA1 ise Endüstri 4.0'la ilgili düşüncelerini daha açık ve net ifadelerle belirtmiş ve beş yıl içerisinde işletmelerin en azından Endüstri 4.0'la ilgili çalışmalara başlamış olmalarının gerektiğinin aksi takdirde var oldukları konumları kaybedebileceklerinin özellikle altını

çizmiştir. Benzer şekilde katılımcı TC1 Endüstri 4.0'ı, işletmeler isteseler de istemeseler de geçmek durumunda kalacakları bir sistem olarak tanımlamıştır.

Katılımcı TH1, işletmelerinde eğitime verdikleri öneme dikkat çekerek, fabrikalarını birer üniversite olarak tanımlamış, bu eğitimlerin çalışanlar üzerindeki etkilerinin, gelişim ve yeniliğe yönelik olduğunu ve böylece Endüstri 4.0'a geçişin daha kolay olacağını belirtmiştir. TG işletmesinin yöneticisi ise Endüstri 4.0'a geçiş için ciddi yatırımlar yaptıklarını ve aynı zamanda uluslararası bir firmadan danışmanlık hizmeti almak üzere anlaşma yaptıklarını vurgulamıştır. TC1 ve TG1 katılımcılarının ifadelerine bakıldığında ise Endüstri 4.0 sayesinde daha çok veri toplanmasının sağlanacağı böylece fabrika yönetimlerinin veriye dayalı gerçekleşebileceği görülmektedir. Bu ifadeler Endüstri 4.0'ın fabrikalara kazandıracağı temel avantajları tanımlar niteliktedir.

TF işletmesi Endüstri 4.0 programına geçişte öncü işletmelerden biri olmalarının en büyük göstergesi olarak sahip oldukları Ar-Ge merkezi belgesini görmektedir. Ayrıca katılımcı TF1'in ifadeleri doğrultusunda, makinelerin birbirleriyle olan iletişimini ifade eden Endüstri 4.0'ın, hem üretim hatlarında makine kullanmaları hem de ürünlerinin makine olması sebepleriyle kendilerine sektör liderliğini kazandırdığı vurgulanmaktadır. Endüstri 4.0'ın ileride vazgeçilmez bir sistem ve program olarak işletmelerin karşısına çıkacağını savunan katılımcı TA1 ise mülakat süresince Endüstri 4.0'ın hem sanayi hem de gelecek için çok önemli olduğunu tekrar tekrar söylemektedir.

3.7.2. Avrupa'daki İşletmelerde Yapılan Nitel Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Bu bölüm, Avrupa'da nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan mülakatlar yolu ile elde edilen verilerin sunumu, analizler sonucu ortaya çıkan bulguları ve bulgulara ait yorumları içermektedir. Katılımcıların mülakat sorularına verdikleri cevaplara ilişkin kelime bulutu analizi Şekil 3.32'de görülmektedir. Şekil 3.32'ye göre katılımcıların mülakat sorularına verdikleri cevaplarda en sık kullandıkları kelimelerin, kelime bulutunun ortasında büyük puntolarla yazılmış olan "inovasyon", "kaynak", "tedarik", "inovatif", "uluslararası", "yeni", "üretim", "stratejik" kelimeleri olduğu görülmektedir. Ayrıca kelime bulutu analiz sonucu, en sık kullanılan kelimelerin birbiri ile en çok ilişkili kelimeler olduğunu da göstermektedir.

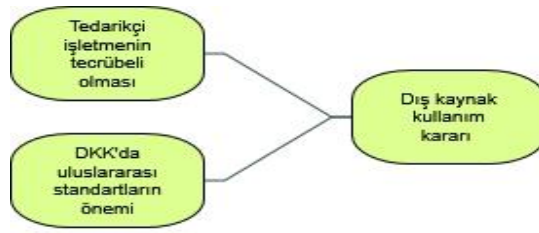


Şekil 3.32 Katılımcıların mülakat sorularına verdikleri cevaplara ilişkin kelime bulutu analizi (Avrupa)

3.7.2.1. Avrupa'daki İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada katılımcılara işletme olarak dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyup duymadıkları, dış kaynak kullanımı için ne kadar bütçe ayırdıkları, hangi konularda dış kaynak kullandıkları, dış kaynak tedariklerinin ne kadarını yerel ne kadarını uluslararası firmalardan temin ettikleri sorulmuş ve dış kaynak kullanımının işletmelerde yaratabileceği avantajlar, dezavantajlar ve dezavantajlarla ilgili riskler hakkında görüşleri alınmıştır. Katılımcılara yöneltilen sorulardan elde edilen cevaplar değerlendirilerek yedi temaya ulaşılmıştır.

Araştırmada yukarıda ortaya çıkan temalardan ilk olarak dış kaynak kullanımının bir işletmede başlayabilmesinde temel koşul olan, dış kaynak kullanım kararına ilişkin temadan bahsedilmiştir. Çünkü dış kaynak kullanım yönteminin bir işletmede uygulanabilmesi için, o işletmede öncelikle dış kaynak kullanım kararının alınması gerekmektedir. Bu çerçevede ilk olarak katılımcıların dış kaynak kullanım kararına ilişkin temadan bahsedilmiş, daha sonra işletmelerde dış kaynak kullanımına dair diğer temalara değinilmiştir.

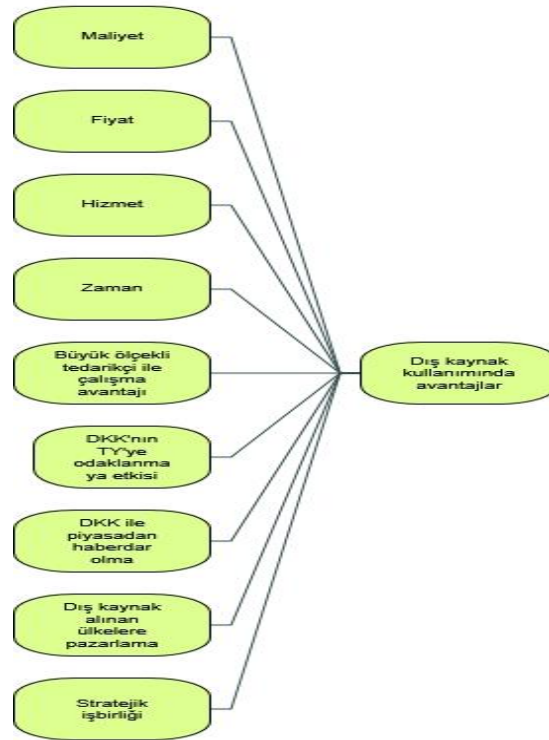


Şekil 3.33 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde dış kaynak kullanım kararı teması (Avrupa)

Tablo 3.33 Dış kaynak kullanım kararına ilişkin kodlar ve ifadeler (Avrupa)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Dış kaynak kullanım kararı	Tedarikçi işletmenin tecrübeli olması	Bizim için karşı işletmenin sektördeki tecrübesi önemli. 1c: AB, (2)
	Dış kaynak kullanımında uluslararası standartların önemi	Uluslararası standartları olan firmalar. Örneğin Omsan, Türkiye’de Omsan’la çalışıyoruz, Omsan kriterleri olan ve bizim kriterlerimize uyan bir firma. 4a: AF, (13-14)

Katılımcı AB1 ve AF1’in ifadelerinden yola çıkıldığında işletmelerde dış kaynak kullanımına yönelik olarak “dış kaynak kullanım kararı” teması ortaya çıkmıştır. “Dış kaynak kullanım kararı” temasına yönelik olarak AB ve AF işletme yöneticilerinin ifadelerinden ortaya çıkan kodlar “tedarikçi işletmenin tecrübeli olması” ve “dış kaynak kullanımında uluslararası standartların önemi” olarak ifade edilebilir. Katılımcı AB1, yöneticiliğini yaptığı işletmenin mevcut durumlarını analiz ederek dış kaynak kullanım kararında tedarikçi işletmenin sektörde tecrübeli olmasının gerekliliğini ifadelerinde belirtmiştir. Katılımcı AF1 ise uluslararası standartları olan tedarikçi işletmelerle çalıştıklarını ve dış kaynak kullanımında belli kriterleri olduğunu belirtmekte, ancak bu kriterlere uyan işletmelerin AF işletmesinin tedarikçisi olabileceğini vurgulamaktadır.



Şekil 3.34 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde dış kaynak kullanımında avantajlar (Avrupa)

Tablo 3.34 Dış kaynak kullanımında avantajlara ilişkin kodlar ve ifadeler (Avrupa)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Dış kaynak kullanımında avantajlar	Maliyet	Biz global bir şirketiz, farklı coğrafyalarda üretim yapıyoruz, bu sebeple malzeme maliyet avantajı bizim için önemli. 4a: AB, (2-3)
	Fiyat (2)	Daha iyi fiyatlandırma avantajı önemli. 4a: AB, (3)
		Fiyatlar ve hizmet açısından esneklik sağlıyor. 4a: AC, (6)
	Hizmet	Fiyatlar ve hizmet açısından esneklik sağlıyor. 4a: AC, (6)
	Zaman	Zaman kazanıyoruz. 4a: AD, (7)
	Büyük ölçekli tedarikçi ile çalışma avantajı	Yani dış kaynağı büyük tedarikçi firmalardan almak inovasyonun size yani işletmenize gelmesine yardımcı olur. Böylece kendi ekibinizle yapacaklarınızdan daha kolay ve daha hızlı şeyler yapabilirsiniz. 1: AD, (10-12)
	Dış kaynak kullanımının temel yeteneğe odaklanmaya olumlu etkisi	Ana işimiz olan üretim, dağıtım ve reklama odaklanabiliyoruz. 4A: AD, (7)
	Dış kaynak kullanarak piyasadan haberdar olma	Tüm koleksiyonlarımız firma bünyesindeki tasarımcılar ve dış kaynak olarak kullandığımız tasarımcılar tarafından yapılmaktadır. Böylelikle piyasanın algısını hep doğru alma ve yorumlama şansımız oluyor. 5a: AC, (13-15)

Dış kaynak alınan ülkelere pazarlama

Çin, Endonezya, Bangladeş, Hindistan, Türkiye ve Portekiz. (15.02.2018)

• AC hangi ülkelere ürün / hizmet tedarik etmektedir?

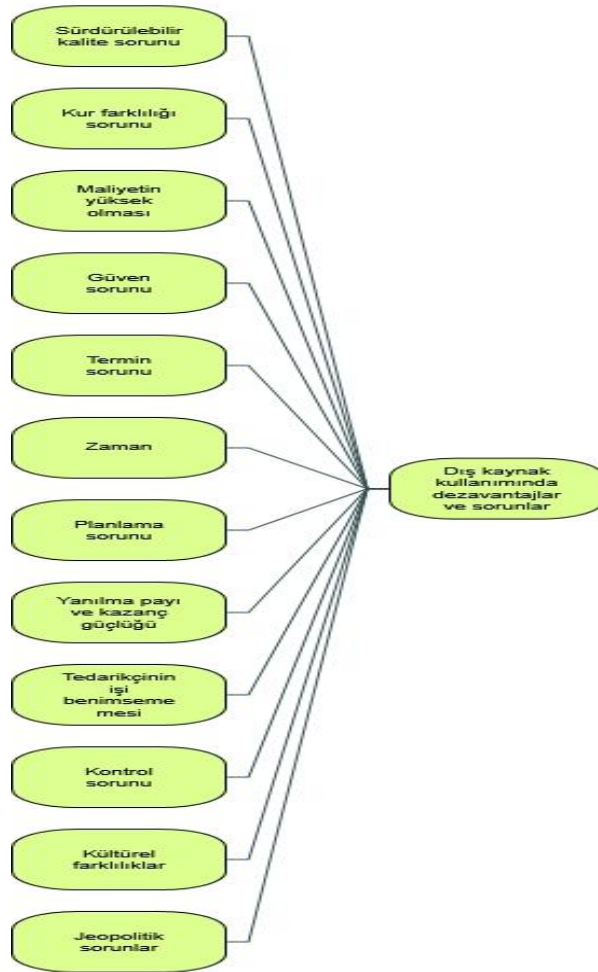
Moda endüstrisi için: İtalya, Portekiz, İspanya, Almanya, İsviçre, Ukrayna, Türkiye, Rusya, Birleşik Arap Emirlikleri, Brezilya, Meksika, Hindistan, Tayvan, Singapur, Endonezya, Libya, Angola Cumhuriyeti, Yunanistan, Sırbistan, Hırvatistan, Estonya. 1b: AC, (2-6)

Stratejik işbirliği

Alliance olduğumuz için. Nissan, Mitsubishi, Daimler ile ortaklıklarımız var. 1d: AF, (3-4)

Katılımcı AB1, AC1, AD1 ve AF1'in ifadelerinden yola çıkıldığında işletmelerde dış kaynak kullanımı alt boyutunda ikinci olarak “dış kaynak kullanımında avantajlar” teması ortaya çıkmıştır. “Dış kaynak kullanımında avantajlar” temasına yönelik olarak AB, AC, AD ve AF katılımcılarının ifadelerinden ortaya çıkan kodlar “maliyet”, “fiyat”, “zaman”, “hizmet”, “büyük ölçekli tedarikçi ile çalışma avantajı”, “dış kaynak kullanımının temel yeteneğe odaklanmaya olumlu etkisi”, “dış kaynak kullanımı ile piyasadan haberdar olma”, “dış kaynak alınan ülkelere pazarlama” ve “stratejik işbirliği”dir.

Katılımcı AB1 ve katılımcı AC1 dış kaynak kullanımının fiyat avantajına vurgu yapmıştır. Katılımcı AB1 dış kaynak kullanımında malzeme maliyet avantajının kendilerini için önemli olduğundan bahsederken, katılımcı AC1 dış kaynak kullanımının işletmeye fiyatlar ve hizmet açısından esneklik sağladığından bahsetmiştir. Katılımcı AD1 dış kaynak kullanımının zaman açısından daha uygun olduğunu, katılımcı AF1 dış kaynak kullanımı dolayısıyla kurdukları ortaklıkları değerlendirerek stratejik işbirliğini dış kaynak kullanımının avantajlarından biri olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla katılımcıların bu ifadeleri “dış kaynak kullanımında avantajlar” temasını destekler niteliktedir.



Şekil 3.35 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde dış kaynak kullanımında dezavantajlar ve sorunlar teması (Avrupa)

Tablo 3.35 Dış kaynak kullanımında dezavantajlar ve sorunlara ilişkin kodlar ve ifadeler (Avrupa)

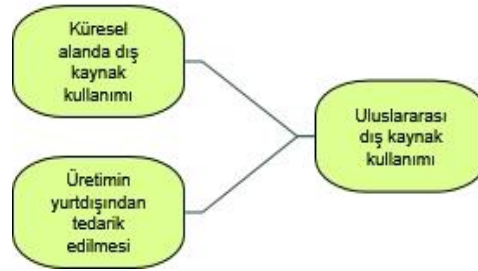
Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Dış kaynak kullanımında dezavantajlar ve sorunlar	Sürdürülebilir kalite sorunu (2)	Kalite anlamında aynı standartları yakalayabilme güçlüğü. En önemli riskler kalite ve teslimat sıkıntısıdır. 4b: AC, (8-9)
	Kur farklılığı sorunu (3)	Risk, rakiplerle kıyaslandığında iyi bir fiyatta olmamaktır. Risk ayrıca istediğimizi elde edememe ve bu sebeple rekabetten geri kalma ihtimalidir. 4c: AD, (4-5)
		Küresel olarak düşündüğümüzde döviz kurları jeopolitiksel açıdan dezavantaj olabilir. 4b: AB, (5-6)
	Maliyetin yüksek olması (4)	Döviz kuru ve jeopolitiksel durumlara risk diyebiliriz. 4c: AB, (2)
Mesela döviz kuru sorunu. 5a: AB, (3)		

	Dezavantaj olarak ilk aklıma gelen masraf. 4b: AE, (11)
	Dezavantaj olarak ilk aklıma gelen masraf yani dış kaynağın daha pahalı olabileceği. 4b: AF, (12) daha pahalı olmasıdır. 4b: AF, (15)
Güven sorunu (2)	Her şeyden önce dış kaynak kullanımının dezavantajları, her zaman bir ortağa, bir partiye güvenemeyeceğiniz. 4b: AB, (2-3) Tedarikçiye güvenmemek. 5a: AB, (2)
Termin sorunu (3)	Zaman bazen problem olabilir. 4b, AB, (5) Teslimat zamanlarında yaşanabilecek olası sorunlar. 4b: AC, (7) En önemli riskler kalite ve teslimat sıkıntısıdır. 4c: AC, (3)
Zaman	Zaman bazen problem olabilir. 4b, AB, (5)
Planlama sorunu	İstedığımız her şeyi planlayamıyoruz çünkü siparişlerimiz, müşterilerimiz ve zaman problemimiz var. 4c: AE, (6-7)
Yanılma payı ve kazanç gücü	Dezavantaj olarak ilk aklıma gelen yanılma payı ve kazanç gücü 4b: AD, (10)
Tedarikçinin işi benimsememesi	Özetle tedarikçi dezavantajı bir benimsememe. 4b: AF, (15)
Kontrol sorunu	Kontrolü zor olabilir. Her şey kontrat bazında olduğu için yenilikleri ve iyileştirmeleri kabul ettirmek zor. 4c: AF, (8-9)
Kültürel farklılıklar	Ayrıca uluslararası küresel takımlarla çalıştığımız için kültür farklılıkları bazen dezavantaj olabiliyor, konuşulan dil, yerel tarafların tutum ve davranışları. 4b: AB, (3-5)
Jeopolitik sorunlar	Döviz kuru ve jeopolitiksel durumlara risk diyebiliriz. 4c: AB, (2)

Tablo 3.35’de işletmelerde dış kaynak kullanımında dezavantajlar ve sorunlara yönelik temalar başlığı altında katılımcı AB1, AC1, AD1, AE1 ve AF1’in ifadelerinin analizi sonucunda “sürdürülebilir kalite sorunu”, “kur farklılığı sorunu”, “maliyetin yüksek olması”, “güven sorunu”, “termin sorunu”, “zaman”, “planlama sorunu”, “yanılma payı ve kazanç gücü”, “tedarikçinin işi benimsememesi”, “kontrol sorunu”, “kültürel farklılıklar” ve “jeopolitik sorunlar” kodları ortaya çıkmıştır. Katılımcı AB1, AC1, AD1, AE1 ve AF1’in ifadelerine dayalı oluşturulan kodlar “dış kaynak kullanımında dezavantajlar ve sorunlar” teması altında toplanmıştır.

Katılımcı AD1, katılımcı AE1 ve katılımcı AF1 yapılan kodlamalar sonucunda işletmeler açısından dış kaynak kullanımının önemli dezavantajlarından biri olarak maliyetin yüksek olmasını belirtmişlerdir. Katılımcı AC1 ve AD1 dış kaynak kullanımında sürdürülebilir kalite sorunlarının yaşanabileceğini ifade etmişlerdir. Katılımcı AE1 dış kaynak kullanımında siparişler, müşteriler ve zaman açısından (tedarikçinin bulunması, kültürel farklılıkların yaşanması, tedarikçinin üretim planının sekteye uğraması vb. durumlarda kaybedilen süre) problem yaşadıklarını dolayısıyla planlama sorunlarının olduğuna, katılımcı AD1 ise dış kaynak kullanımında yanılma payı ve kazanç gücüne değinmiştir.

Katılımcı AF1, dış kaynak kullanımında dezavantajlardan birinin tedarikçinin işi benimsememesi, diğerinin ise fiyat olduğunu belirtmiştir. Ayrıca dış kaynak kullanımının kontrolünün zor olabileceğini de bir dezavantaj olarak vurgulamıştır. Katılımcı AB1 ise dış kaynak kullanımında kültürel farklılıkları ve jeopolitik sorunları da önemli dezavantaj ve riskler olarak tanımlamıştır.



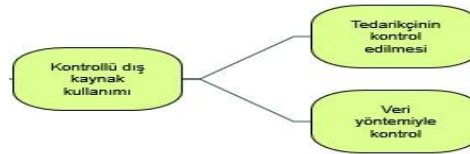
Şekil 3.36 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde uluslararası dış kaynak kullanımı teması (Avrupa)

Tablo 3.36 Uluslararası dış kaynak kullanımına ilişkin kodlar ve ifadeler (Avrupa)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Uluslararası dış kaynak kullanımı	Küresel alanda dış kaynak kullanımı (4)	Çünkü biz çok uluslu bir şirketiz ve farklı coğrafyalarda tüzel kişiliğimiz var. Bu yüzden uluslararası diyebilirim ulusal değil. 3b: AB, (2-3) Bu noktada biz kendimiz gibi uluslararası üçüncü parti ortaklarla çalışıyoruz ki tüm uluslararası faaliyetlerimize adapte olabilsinler. 4a: AB, (3-5) 10 ülkeden mal alımı yapıyoruz. 1a: AC, (7) Farklı ülkelerden tedarikçilerimiz var. 1a: AE, (12)
	Üretimin yurtdışından tedarik edilmesi (2)	Tamamı uluslararası firmalardan. 3b: AC, (4) Büyük çoğunluğu uluslararası firmalardan özellikle üretimde kullanılan dış kaynaklar, mesela Türkiye. Pazarlama ve reklam faaliyetlerinde ise yerel dış kaynak kullanıyoruz. %90 uluslararası, %10 yerel diyebilirsiniz. 3b: AD, (5-7)

Katılımcı AB1, AC1, AD1 ve AE1'in ifadeleri doğrultusunda işletmelerdeki dış kaynak kullanımına ilişkin "Uluslararası dış kaynak kullanımı" bir diğer tema olarak ortaya çıkmıştır. Uluslararası dış kaynak kullanımı temasına yönelik AB1, AC1 ve AE1 katılımcılarının ifadelerinden ortaya çıkan ve frekansı en yüksek olan kod küresel alanda dış kaynak kullanımınıdır. Katılımcı AB1, çok uluslu bir işletme olmaları sebebiyle farklı coğrafyalardan tedarikçileri olduğunu, benzer şekilde katılımcı AC1 10 farklı ülkeden tedarikçileri olduğunu, katılımcı AE1 de aynı şekilde farklı ülke tedarikçileriyle çalıştıklarını belirtmiştir.

AC ve AD işletmelerinin dış kaynak kullanımında üretimin dışarıdan tedarik edilmesine özellikle vurgu yapmaları sebebiyle "uluslararası dış kaynak kullanımı" teması başlığı altında üretimin yurtdışından tedarik edilmesi kodu oluşturulmuştur. Bu koda ait ifadelerde katılımcı AC1 üretimin tamamen yurtdışındaki (uluslararası) işletmelerden tedarik edildiğini belirtirken AD1 üretimin uluslararası işletmelerden, pazarlama ve reklam faaliyetlerinin ulusal dış kaynaklardan temin edildiğini belirtmiştir.



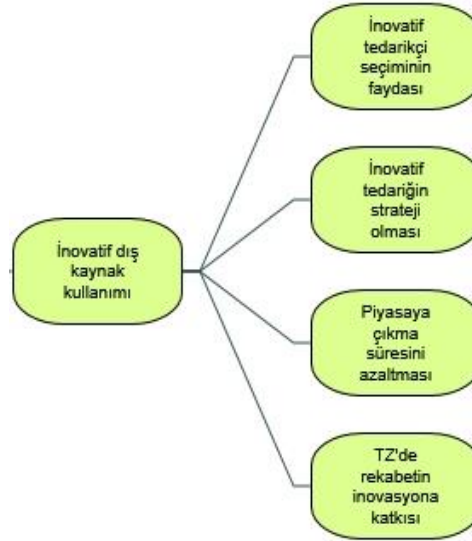
Şekil 3.37 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde kontrollü dış kaynak kullanımı teması (Avrupa)

Tablo 3.37 Kontrollü dış kaynak kullanımına ilişkin kodlar ve ifadeler (Avrupa)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Kontrollü dış kaynak kullanımı	Tedarikçinin kontrol edilmesi	Ama örneğin muayene için yaptıkları testlerde ne yapmaları gerekiyorsa onu yapıyorlar. Başka bir şeyi dikkate almıyorlar, yani ürün iyi mi değil mi dikkate almazlar. Onlar sadece cevap verirler, biz karar veririz. Kontrol bizdedir. 4a: AE, (8-10)
	Veri yönetimiyle kontrol	Data management bu aralar gündemde. Mümkün olduğunca data kaydetmiş olmak, mümkün olduğunca teknolojiyi kullanmak ve dataları verimli şekilde almak. RFID koyup şema üzerinde tedarik zinciri kontrolü. 5a: AF, (12-14)

Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda işletmelerde dış kaynak kullanımına yönelik beşinci tema "Kontrollü dış kaynak kullanımı"dır (Tablo 3.37). Kontrollü dış kaynak kullanımı temasına yönelik ortaya çıkan kodlar ise tedarikçinin kontrol edilmesi ve veri yöntemiyle kontrol olarak belirlenmiştir. Tablo 3.37 incelendiğinde katılımcı AE1, dış kaynaklara verdikleri işlerin kontrolünün kendilerinde olduğunu belirtirken, katılımcı AF1 veri yönetimi sistemleri ve RFID (radyo frekans ile tanımlama teknolojisi)

vasıtasıyla tedarik zincirini kontrol ettiklerini, hedeflerinin bu alanda mümkün olduğunca teknolojiyi kullanarak veri kaydetmek ve verileri verimli bir şekilde sistemlerden alabilmek olduğunu ifade etmiştir.



Şekil 3.38 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde inovatif dış kaynak kullanımı teması (Avrupa)

Tablo 3.38 İnovatif dış kaynak kullanımına ilişkin kodlar ve ifadeler (Avrupa)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
İnovatif dış kaynak kullanımı	İnovatif tedarikçi seçiminin faydası	Örneğin bu Motif projesi, tedarikçiler bazı eskizler, yeni modeller ve yeni teknikler getiriyor. Eğer belirli şirket ve fabrikalarla çalışıyorsanız, inovasyon fikri onlardan gelebiliyor. Bu tip tedarikçilerle çalışmak oldukça faydalı. 1: AD, (8-12)
	İnovatif tedarikçi uzun vadeli strateji olarak görülmesi	İnovatif tedarik sonuçta işinizi güçlendirir, potansiyel müşterileri size getirir ve bu her işletmenin uygulaması gereken uzun vadeli bir stratejidir. 2a: AB, (3-4)
	İnovatif tedarikçi ürün/hizmetin piyasaya çıkma süresini azaltması	Piyasaya çıkma süresini azaltmak için gerçekten önemli. 2a: AC, (5)
	Tedarik zincirinde firmalar arası rekabetin inovasyona katkısı	Tedarikçiler bazı durumlarda rakiplerine göre avantajlı olabilmek adına ve bazen de sektöre giriş anlamında yeni ürünler konusunda daha iddialı olabiliyorlar. 1: AC, (5-7)

“İnovatif dış kaynak kullanımı” işletmelerde dış kaynak kullanımına yönelik temalardan altıncı olarak ortaya çıkmaktadır. İnovatif dış kaynak kullanımı temasına yönelik katılımcı AB1, AC1 ve AD1’in ifadeleri doğrultusundaki kodlar ise inovatif tedarikçi seçiminin faydası, inovatif tedarikçi uzun vadeli strateji olarak görülmesi,

inovatif tedarikçinin ürün/hizmetin piyasaya çıkma süresini azaltması ve tedarik zincirinde firmalar arası rekabetin inovasyona katkısı olarak oluşmuştur.

Katılımcı AD1 tedarikçilerle yürüttükleri projelerden bahsetmiş, bazı tedarikçilerin işletmeye yeni model, eskiz ve teknikler getirdiklerini dolayısıyla bu tip tedarikçilerden gelen ve/veya gelebilecek olan inovasyon fikirlerine değinerek bu tip tedarikçilerle çalışmanın faydalı olduğunu söylemiştir. Katılımcı AB1 ise inovatif tedarikçinin işletmeleri güçlendirdiğini, potansiyel müşterilerin işletmeyi tercih etmelerini sağladığını ve işletmelerin uygulaması gereken uzun vadeli bir strateji olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı AC1 de tedarikçilerin kendi aralarındaki rekabet dolayısıyla yeni ürün ve inovasyonlar konusunda daha iddialı olduklarını dolayısıyla işletmelerin yeni üretim projelerinde piyasaya çıkma sürelerini azaltmak için inovatif dış kaynak kullanımını tercih etmeleri gerektiğini belirtmektedir.



Şekil 3.39 Araştırma bulgularına dayalı olarak tedarikçi yükümlülüğü teması

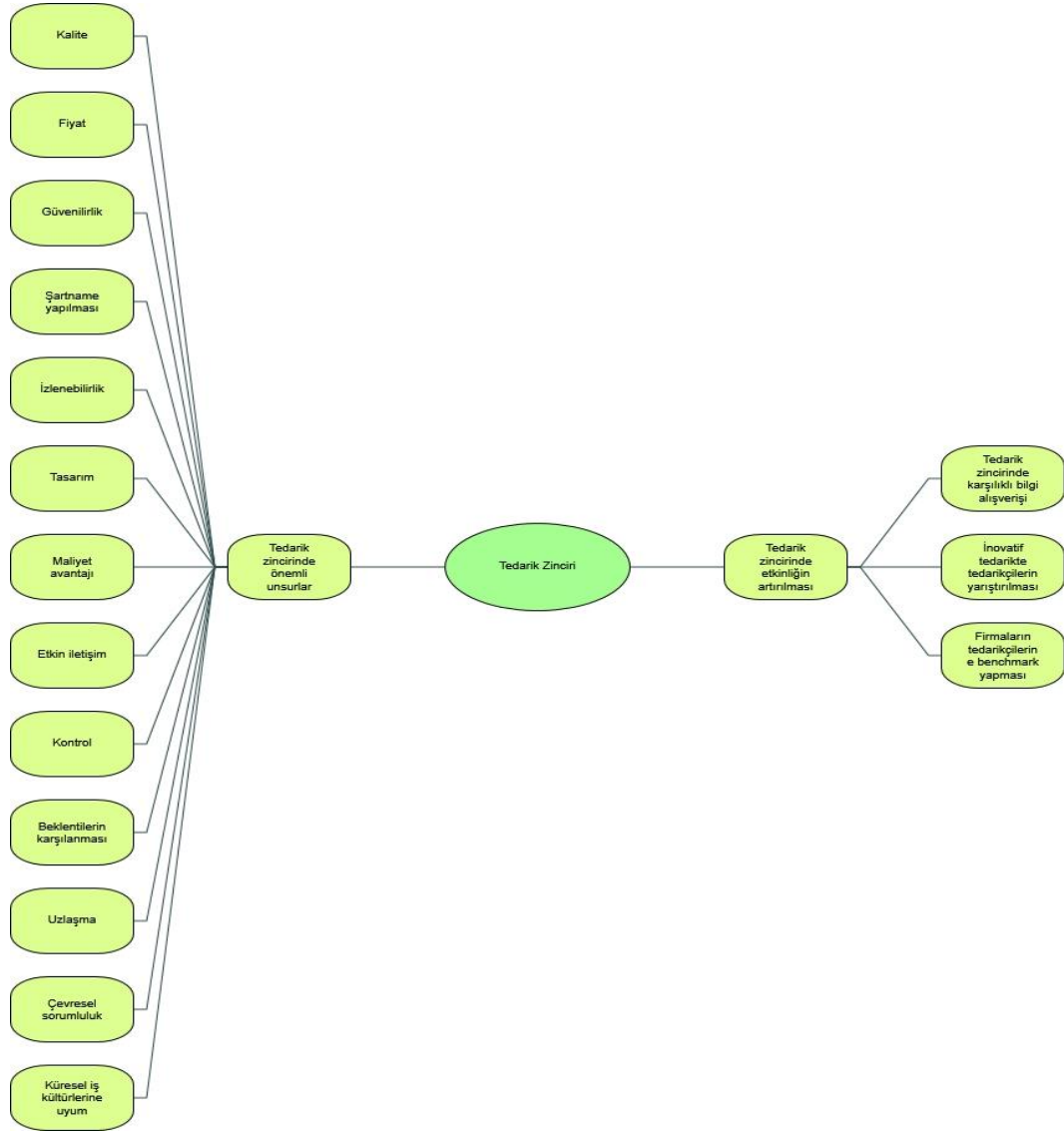
Tablo 3.39 Tedarikçi yükümlülüğüne ilişkin kodlar ve ifadeler

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Tedarikçi yükümlülüğü	Tedarikçinin ürün/hizmetten sorumlu olması	Arabaların belli süre sorumluluğu tedarikçilere ait. Problem olduğunda, sıkıntı varsa outsource firma ödüyor bedeli. 1e: AF, (2-3)

Katılımcı AF1'in ifadesinden yola çıkıldığında, dış kaynak kullanımına yönelik bir diğer tema "tedarikçi yükümlülüğü" temasıdır. Otomotiv sektöründe hizmet vermekte olan AF işletmesinin yöneticisi, transport ve servis tedarikçisinde, tedarikçi işletmelerle yapılan sözleşmelerin önemini belirterek, bu aşamalarda ürünlerin sorumluluğunun tedarikçi işletmeye ait olduğuna dikkat çekmiştir. Bu bağlamda özellikle üretim alanlarında ve ürünlerin üreticiden alınıp ilgili yerlere sevk edilmesi aşamasındaki lokasyonlarda dış kaynak kullanıldığı vurgulanmaktadır. AF işletmesinin tedarikçilerine yönelik standartları mevcuttur ve bu kriterleri karşılayabilen firmaların işletmenin tedarikçisi olabilmek için ihaleye girmeleri gerekmektedir.

3.7.2.2. Avrupa'daki İşletmeler Açısından Tedarik Zincirine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada katılımcılara tedarik zinciri hakkında sorular yöneltilmiş ve bu konuda görüşleri alınmıştır. Ancak diğer sorular da gözden geçirildiğinde katılımcıların mülakat boyunca zaman zaman tedarik zinciri ile ilgili durumları başka soruların içinde de tanımladıkları görülmüştür. Dolayısıyla tedarik zinciri ile ilgili olarak mülakat sorularının tamamı değerlendirilmiş ve Şekil 3.40'daki temalar ortaya çıkmıştır.



Şekil 3.40 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmeler açısından tedarik zinciri

Katılımcı AB1, AC1, AE1 ve AF1'in ifadelerinden yola çıkıldığında işletmeler açısından tedarik zinciri alt boyutunda ortaya çıkan temalar ve bu temalara ait kodlar Tablo 3.40'da sunulmaktadır.

Tablo 3.40 İşletmeler açısından tedarik zincirine ilişkin bulgular

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Tedarik zincirinde önemli unsurlar	Kalite	Bizim tedarik ettiğimiz firmalar açısından kalite önemli. 1c: AB, (3)
	Fiyat	Fiyata odaklanıyoruz, fiyatlara çok duyarlıyız. 1c: AB, (2-3)
	Güvenilirlik	Daha üretken ve etkin bir tedarik zinciri maliyetleri düşürür, güvenilir bilgi sağlar. 5a: AF, (17)
	Şartname yapılması	Transport ve servis sağlanması için bu firmalarla belli kontratlar yapılıyor. 1c: AF, (2)
	İzlenebilirlik (2)	Tüm AF'lerde in boundda (istasyon) izlenebilirlik, kamyon ne zaman girdi, nerelere gitti, doğru yerlere parça götürdü mü? 3a: AF, (22-23)
	Tasarım	AF ve N.'nin birbirlerinin fabrikalarında üretimi, tümünü yazılımda görebilmek, arabanın modeli, tedarikçinin yola çıktığı yer, taşıma yöntemi vs. ile takibi sağlanacak. 4b: AF, (12-13)
	Maliyet avantajı	Tasarım özellikleri önemli. 1c: AB, (4)
	Etkin iletişim	Daha üretken ve etkin bir tedarik zinciri maliyetleri düşürür, güvenilir bilgi sağlar. 5a: AF, (17)
	Kontrol	Tedarikçilerle daha verimli ortaklıklar kurulmalı, örneğin bizim açımızdan değerlendirdiğimizde, koleksiyonlarımızı tasarlarken tedarikçilerimizle daha yakın temasta çalışmalıyız, bu üretken ve etkin bir tedarik zincirini sağlayacaktır. 5a: AC, (7-9)
	Beklentilerin karşılanması	Fazla kontrol, daha etkin iç organizasyonlar. 5a: AE, (11)
Uzlaşma	Beklentileri karşılayabilmek önemli. 5a: AB, (4)	
Çevresel sorumluluk	İşletmelerin birbirini anlayabilme ölçüleri önemli, uzlaşma önemli, uzlaşma işlerin karşılıklı daha kolay yapılabilmesini ve dolayısıyla da etkinliği sağlıyor. 5a: AB, (4-6)	
Küresel iş kültürlerine uyum	Karbon ayak izi konusu, Avrupa Komisyonları tarafından belirtilen şartlar var. Biz bu anlamda hem baskı altındayız hem de sorumluluk sahibiyiz, çekirdek üreticinin karbon ayak izini azaltmak zorundayız. 1c: AB, (5-7)	
Tedarik zincirinde etkinliğin artırılması	Ayrıca global düşünüldüğünde karşılıklı iş kültürlerine uyum sağlamak önemli. 5a: AB, (3-4)	
	Tedarik zincirinde karşılıklı bilgi alışverişi (2)	Her tedarikçinin bazı fikirler getirebileceğini düşünüyorum. Biz ne istediğimizi onlara açıklıyoruz ve onlar da neler yapabileceklerini ve hali hazırda neler yaptıklarını paylaşıyorlar. Böylece bize daha çok yardımcı olabiliyorlar. 1: AE, (13-15)
		Tedarikçi bize yeni bir tür yeni baskı teknolojisi verebilir ve biz onu tamamen farklı bir şekilde kullanırız. Ve buradan başka bir fikir daha doğar. 2a: AE, (7-8)

İnovatif tedarikte tedarikçi firmaların yarışdırılması	Kesinlikle öyle çünkü dış kaynak kullandığınızda farklı potansiyel tedarikçileriniz oluyor ve onlar kendi aralarında rekabet ediyorlar. 1: AB, (1-2)
Firmaların tedarikçileri arasında benchmark yapması	Bir tedarikçinin yaptığı güzel bir uygulamayı diğer tedarikçiye benchmark yapabiliriz. 1: AF, (16-17)

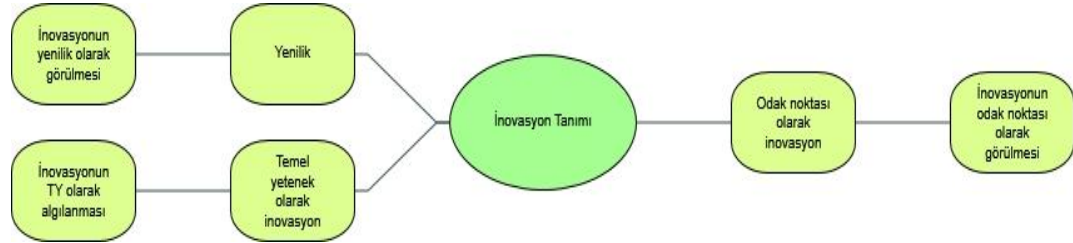
Katılımcı AB1, AC1, AE1 ve AF1'in ifadelerinden yola çıkıldığında işletmeler açısından tedarik zincirinde tema olarak "tedarik zincirinde önemli unsurlar" ortaya çıkmıştır. Tedarik zincirinde önemli unsurlar temasına yönelik olarak ortaya çıkan kodlar kalite, fiyat, güvenilirlik, şartname yapılması, izlenebilirlik, tasarım, maliyet avantajı, etkin iletişim, kontrol, beklentilerin karşılanması, uzlaşma, çevresel sorumluluk ve küresel iş kültürlerine uyumdur. Katılımcı AB1 kendileri için tedarik zincirinin önemli unsurlarından birinin kalite olduğunu belirtmiştir. Ayrıca tedarikçi seçimi aşamasında fiyata da odaklandıklarını, beklentilerinin tedarikçi işletmeler tarafından karşılanmasının, tasarımın, uzlaşmanın, çevresel sorumluluk bilincinin ve küresel iş kültürlerine uyumun önemini de vurgulamıştır. Katılımcı AF1 maliyet avantajının, güvenilirliğin, şartname yapılmasının ve izlenebilirliğin, AC1 etkin iletişimin, AE1 ise kontrolün önemini belirtmiştir.

Tablo 3.40'da yer alan işletmeler açısından tedarik zincirine yönelik temalar başlığı altında katılımcı AE1 her tedarikçinin kendilerine farklı fikirler getirebileceğini ve bu fikirleri kendi katkıları ile birlikte farklı alanlarda kullanabildiklerini böylece karşılıklı fikirlerin sinerjisinin yeni fikirleri doğurabileceğini, katılımcı AB1 ise dış kaynak kullanımında farklı potansiyel tedarikçilere sahip olduklarını ve tedarikçilerin kendi aralarında rekabet içinde olduklarını belirtmiştir. Bu ifadelere ek olarak AF işletmesinde bazı tedarikçilerin yaptıkları iyi uygulama örnekleri dış kaynak kullanan işletme tarafından diğer tedarikçi işletmelere benchmark yapılmaktadır. Katılımcıların bu ifadelerinden yola çıkarak tedarik zinciri alt boyutunda ikinci tema olarak "tedarik zincirinde etkinliğin artırılması" ortaya çıkmıştır.

3.7.2.3. Avrupa'daki İşletmeler Açısından İnovasyon Tanımına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada katılımcılardan inovasyonun tanımını hakkında görüşleri alınmış ve elde edilen cevaplar değerlendirilerek üç temaya ulaşılmıştır. Ancak diğer sorular da gözden geçirildiğinde katılımcıların mülakat boyunca zaman zaman inovasyonu başka

soruların içinde de tanımladıkları görülmüştür. Dolayısıyla inovasyon tanımı ile ilgili olarak mülakat sorularının tamamı değerlendirilmiş ve Şekil 3.41’deki temalar ortaya çıkmıştır.



Şekil 3.41 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmeler açısından inovasyon tanımı (Avrupa)

Katılımcı AA1, AB1 ve AE1’in ifadelerinden yola çıkıldığında işletmeler açısından inovasyon tanımı alt boyutunda ortaya çıkan temalar ve bu temalara ait kodlar Tablo 3.41’de sunulmaktadır.

Tablo 3.41 İşletmeler açısından inovasyon tanımına ilişkin bulgular (Avrupa)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Yenilik	İnovasyonun yenilik olarak görülmesi	İnovasyon, yenilikçilik, yeni ürünler bulmak, pazarda rekabet ettiğiniz yeni bir şey bulmak. 1: AE, (16)
Temel yetenek olarak inovasyon	İnovasyonun temel yetenek olarak algılanması	AB işletmesinde inovasyon önemli bir küresel roldür. Bu önemli bir temel yetenek, bunu özellikle söylüyorum ve tüm dünyada başarılı olduğunu düşünüyorum. 5a: AB, (9)
Odak noktası olarak inovasyon	İnovasyonun odak noktası olarak görülmesi	İnovasyon bizim için yalın ve pratik bir rolü olan bir odak noktası. 1: AA, (1)

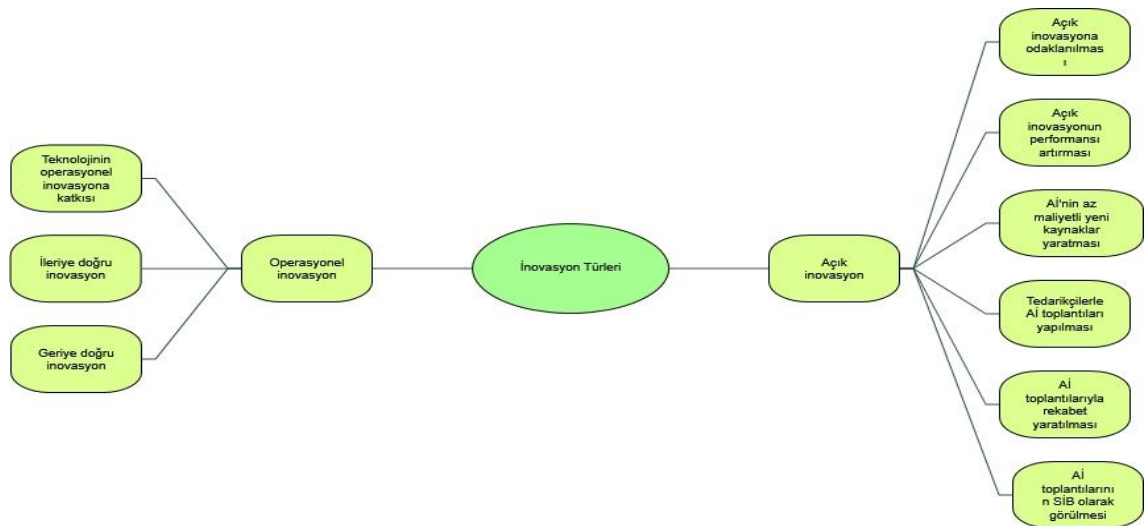
Katılımcı AE1’in ifadesinden işletmeler açısından inovasyonu tanımlayan tema olarak “yenilik” ortaya çıkmıştır. Yenilik temasına yönelik olarak ortaya çıkan kod ise inovasyonun yenilik olarak görülmesidir. Katılımcı AB1 inovasyonu işletmelerin temel yetenekleri ile ilişkilendirmiş ve inovasyonu aslında bir temel yetenek olarak algıladıklarını ifade etmiştir. Benzer şekilde katılımcı AA1 inovasyonun AA işletmesi için yalın ve pratik bir rolü bir odak noktası olduğunu söylemiştir. AA1 ve AB1 katılımcılarının benzer ifadelerinden yola çıkarak inovasyon tanımı alt boyutundaki diğer temalar olan “temel yetenek olarak inovasyon” ve “odak noktası olarak inovasyon” ortaya çıkmıştır.

AA işletmesi bünyesindeki inovasyon laboratuvarlarının Strateji Geliştirme Müdürü olan katılımcı AA1, işletme içerisinde karar vericiler ile sistemler arasındaki

bağlantıları kurduklarını ve sistemlerin kurulum adaptasyonlarını gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir. Bu bağlamda AA işletmesinin müşterilerine hizmet verme şekillerini geliştiren, iyileştiren ve yeniden tasarlayan ileri teknoloji çözümlerini benimsemesini sağladıklarını belirtmiştir.

3.7.2.4. Avrupa'daki İşletmelerde Gerçekleşen İnovasyon Türlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada işletmelerde gerçekleşen inovasyonların türleri hakkında katılımcıların görüşleri alınmış, cevaplar değerlendirildikten sonra iki tema oluşturulmuştur. Ayrıca diğer sorulara verilen cevaplar da gözden geçirildiğinde katılımcıların cevap verdikleri başka soruların içerisinde de inovasyon türlerini tanımladıkları görülmüştür. Bu sebeple mülakat sorularının tamamı değerlendirilerek inovasyon türleri anlamlandırılmıştır ve Şekil 3.42'deki temalarla ifade edilmiştir.



Şekil 3.42 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde gerçekleşen inovasyon türleri (Avrupa)

Tablo 3.42 İşletmelerde gerçekleşen inovasyon türlerine ilişkin bulgular (Avrupa)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Operasyonel inovasyon	Teknolojinin operasyonel inovasyona katkısı	Tüm manüel işlemlerin bilgisayar ortamında yapıyor olması, kamyonculara verilen parça listesi yerine ellerinde tablet olması, doğru ürünün doğru yerde olmasının sağlanması. 3a: AF, (24-25)
	İleriye doğru inovasyon	Pazarlama aktivitelerinin süresini kısaltmak. 1: AC, (8-9)
	Geriye doğru inovasyon	Tedarikçilerimizin üretim kapasitesini arttırmaya yönelik çalışmalar yapmak da inovasyondur. 1: AC, (9-10)

Açık inovasyon	Açık inovasyona odaklanması	İkinci yönümüz açık inovasyona odaklanmak, çokuluslu şirketlerle, araştırma enstitüsü ve üniversitelerle. 4b: AB, (4-5)
	Açık inovasyonun performansı arttırması	Açık inovasyonla en performanslı çözümler bulunmuş oluyor. 7: AF, (52)
	Açık inovasyonun daha az maliyetli yeni kaynaklar yaratması	Açık inovasyonda kaynak zenginliği büyük avantaj. Her şeyi kendi başınıza icat edemezsiniz ve açık inovasyon metodolojisi ile yeni kaynaklara yönelebilir ve genellikle daha az maliyetle bu kaynaklardan yararlanabilirsiniz. 7: AB, (6-8)
	Tedarikçilerle açık inovasyon toplantıları yapılması	İnovasyon günleri dediğimiz bir etkinliğimiz var ve o etkinliğe tüm tedarikçilerimizi getiriyoruz. Hangi konuları konuşacağımız belirleniyor, bizim tedarik aşamasında hangi noktalarda sıkıntı yaşadığımız, hangi noktalarda desteğe ihtiyacımız var, tüm bu konular tedarikçilerle birlikte oturup konuşuluyor. Onlar yaptıklarını bizimle paylaşıyorlar. 2b: AB, (5-9)
	Açık inovasyon toplantılarıyla tedarikçiler arasında rekabet yaratılması	Böylece belki farklı tedarikçiler arasında da potansiyel bir rekabet yaratmış oluyoruz. 2b: AB, (9-10)
	Açık inovasyon toplantılarının stratejik işbirliği olarak görülmesi	Bu etkinlik aynı zamanda bir açık inovasyon toplantısı. Biz inovasyon günleri diyoruz ve aslında bu bile aslında stratejik bir işbirliği. 2b: AB, (11-12)

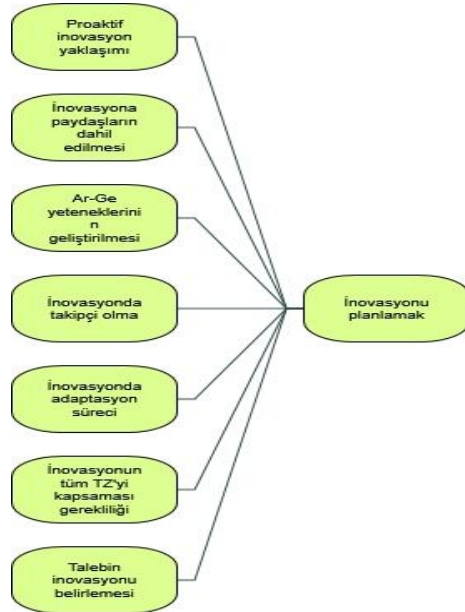
Katılımcı AC1 ve AF1'in ifadelerinden yola çıkıldığında işletmelerde gerçekleştirilen inovasyon türlerini tanımlayan tema olarak "operasyonel inovasyon" ortaya çıkmıştır. Operasyonel inovasyon temasına yönelik olarak ortaya çıkan kodlar ise teknolojinin operasyonel inovasyona katkısı, ileriye doğru inovasyon ve geriye doğru inovasyondur. Katılımcı AC1 işletmelerinde pazarlama aktivitelerinin süresini kısalttıklarından ve tedarikçilerinin üretim kapasitesini arttırmaya yönelik çalışmalar yaptıklarından bahsederek böylece hem ileriye hem geriye doğru inovasyon yaptıklarını belirtmiştir. Bunlara ek olarak katılımcı AC1'in diğer ifadeleri daha detaylı incelendiğinde AC işletmesinde tasarım, ürünler, pazarlama sürecinin kısaltılması ve üretim kapasitesinin artırılması ana konularında inovasyon faaliyetlerinin yürütüldüğü anlaşılmaktadır.

Otomotiv sektöründe üretim yapan AB ve AF işletmelerinin yöneticileri, açık inovasyonun performansı artırdığını ve daha az maliyetli yeni kaynaklar yarattığını belirtmişlerdir. Ayrıca AB işletmesinde tedarikçilerle açık inovasyon toplantıları yapılmakta, bu toplantılar sayesinde tedarikçiler arasında bir rekabet ortamı yaratılmaktadır. AB işletmesinde bu açık inovasyon toplantılarına inovasyon günleri

denilmekte, katılımcı AB1 ise bu etkinlikleri işletmeleri açısından stratejik bir işbirliği olarak tanımlamaktadır. Ayrıca bu uygulama, tezin ana konusu olan dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkisi açısından işletmelerde uygulanabilecek örnek bir model olarak da yorumlanabilir.

3.7.2.5. Avrupa'daki İşletmeler Açısından İnovasyon Sürecine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada katılımcılardan yöneticisi ve/veya sahibi oldukları işletmelerde gerçekleşen inovasyonların süreci hakkında görüşleri alınmış ve elde edilen cevaplar değerlendirilerek on bir temaya ulaşılmıştır. İnovasyon sürecine ilişkin ortaya çıkan temalardan ilk olarak inovasyonu planlamak temasından bahsedilmiş, daha sonra işletmeler açısından inovasyon sürecine dair diğer temalara değinilmiştir.



Şekil 3.43 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde inovasyonu planlamak teması (Avrupa)

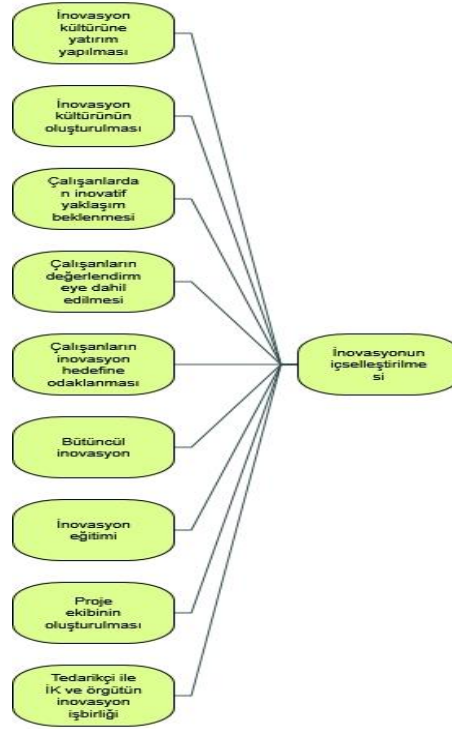
Tablo 3.43 İşletmelerde inovasyonu planlamaya ilişkin kodlar ve ifadeler (Avrupa)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
İnovasyonu planlamak	Proaktif inovasyon yaklaşımı	Ar-Ge'den ziyade öngörü önemli, veri normale dönüşüyor. 5a: AF, (18)
	İnovasyon süreçlerine çalışanların ve tedarikçilerin fikirlerinin dâhil edilmesi	Örneğin bizim merkezi bir platformumuz var, şirketteki herkesin ya da tedarikçilerimizin fikirlerini paylaşabileceği bir intranet. Yeni şeyler, yeni süreçler, yeni iş modelleri veya AB'nin odaklanabileceği yeni ürünler. Tüm yazılımı ve o programın tüm veri yönetimini destekleyen bir tedarikçimiz var. Bu aslında hem çalışanların hem tedarikçilerin fikirlerini yazabilecekleri stratejik bir program, bu örneğin bu inovasyon üçüncü bir tarafça, bir tedarikçi tarafından destekleniyor gibi bir şey. 3a: AB, (2-7)

İnovasyon için Ar-Ge yeteneklerinin geliştirilmesi	Dâhili ve harici konumumuzun dönüşümü noktasında mevcut ve gelişmekte olan teknolojileri değerlendirebilmek ve takip edebilmek için Ar-Ge yeteneklerimizi geliştirme sürecindeyiz. 5a: AA, (2-4)
İnovasyonda takipçi olma	Çoğunlukla yaptığımız şey, diğer markaların ne yaptığını izlemek ve en azından aynısını ve tabii ki daha iyisini yapmayı denemek. 3a: AE, (12-13)
İnovasyonda adaptasyon süreci	Böylece adaptasyon olarak adlandırdığımız süreç başlıyor. 3a: AA, (3-4)
İnovasyonun tüm tedarik zincirini kapsamaması gerekliliği	İnovasyon tüm tedarik zincirini kapsamalıdır. 1: AC, (10)
Talebin inovasyonu belirlemesi	Bu ülkelerdeki satışlar tamamen birbirinden farklı. Bazıları moda döner, trend ürünleri isterken, diğerleri daha temel ürünleri isteyebiliyor. Bu nedenle koleksiyonlarımız çok farklı stillere hitap edecek şekilde tasarlanıyor. 1c: AC, (13-15)

İşletmelerde inovasyon sürecine yönelik “inovasyonu planlamak” temasına ait katılımcı AA1, AB1, AC1, AE1 ve AF1’in görüşleri sonucu proaktif inovasyon yaklaşımı, inovasyon süreçlerine çalışanların ve tedarikçilerin fikirlerinin dâhil edilmesi, inovasyon için Ar-Ge yeteneklerinin geliştirilmesi, inovasyonda takipçi olma, inovasyonda adaptasyon süreci, inovasyonun tüm tedarik zincirini kapsamaması gerekliliği ve talebin inovasyonu belirlemesi kodları ortaya çıkmıştır (Tablo 3.43).

Katılımcı AA1, kurumun dâhili ve harici konumunun dönüşümü noktasında mevcut ve gelişmekte olan teknolojileri değerlendirebilmek ve takip edebilmek için Ar-Ge yeteneklerini geliştirmeye çalıştıklarını ve bu gelişimin inovasyon oluşumunda bir etken olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı AB1, işletmelerinde yer alan merkezi bir platform vasıtasıyla tüm iç ve dış paydaşların ve dolayısıyla tedarikçilerin fikirlerini paylaşabildiklerini böylece inovasyon süreçlerine çalışanlarla birlikte tedarikçilerin de dâhil edildiklerini vurgulamıştır. Benzer şekilde katılımcı AC1 inovasyonun tüm tedarik zincirini kapsamaması gerekliliğinin önemini belirtmektedir. Katılımcı AE1 ise çoğunlukla sektörde yer alan diğer işletmelerin özellikle de marka değeri olanların faaliyetlerini izlediklerini, bu izlemlerden esinlenerek daha iyi daha inovatif üretimler yapmayı denediklerini ifade ederek inovasyonda takipçi olmanın önemini değerlendirmiştir.



Şekil 3.44 Araştırma bulgularına dayalı olarak işletmelerde inovasyonun içselleştirilmesi teması (Avrupa)

Tablo 3.44 İşletmelerde inovasyonun içselleştirilmesine ilişkin kodlar ve ifadeler (Avrupa)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
İnovasyonun içselleştirilmesi	İnovasyon kültürüne yatırım yapılması	AB işletmemizde bir inovasyon kültürüne yatırım yapmak istiyoruz. 2: AB, (5-6)
	İnovasyon kültürünün oluşturulması	Böylece şirkette bir inovasyon kültürü yaratıyoruz. 4b: AB, (4)
	Çalışanlardan inovatif yaklaşım beklenmesi	Herkesin bir işi ben daha iyi nasıl yapabilirim, nasıl otomatize edebilirim, daha inovatif yapabilirim diye düşünmesi bekleniyor. 6a: AF, (48-49)
	Çalışanların değerlendirme sürecine dâhil edilmesi (2)	İnovasyonu içselleştirmek ve farklı departmanlar vasıtasıyla farklı bir bakış açısına sahip olmak için değerlendirme süreçlerine tüm çalışanlarımızı dâhil ediyoruz. 6a: AC, (37-38)
	Çalışanların inovasyon hedefine odaklanması	Yukarıda da bahsettiğim gibi. Ayrıca firma değerlerini çalışanlarla paylaşıyoruz, onları değerlendirme ve karşılaştırma süreçlerine dâhil ediyoruz. 6b: AC, (3-4)
	Bütüncül inovasyon (3)	Herkesin hedefinde bir şeyi iyileştirmesi var. Herkes kendi bölümüyle ilgili bir şey yapıyor. 6b: AF, (7)
	inovasyon eğitimi	Çünkü gerçekten sadece ileri mühendislikten sadece Ar-Ge'den değil diğer fonksiyonlardan, birimlerden de destek alıp birlikte çalışabiliyoruz. 5a: AB, (10-12)
	Proje ekibinin oluşturulması	Bence inovasyon tüm alanlarda olmalı, işletmenin tüm birimlerine yayılmalı. 1: AD, (14)
	Tedarikçi ile İK ve örgütün inovasyon işbirliği	

	Her birimin kendi iç birimleri var, bu birimler IT'den de Ar-Ge'den de daha etkin olabiliyor. 5a: AF, (19-20)
İnovasyon eğitimi	Konusunda yetkin konuşmacılar tarafından yapılan sunumlar ve bilgi paylaşım fırsatları gibi pek çok eğitim olanakları var ve bu eğitimlerin sayısı ve içeriği sürekli güncellenmekte ve zenginleştirilmektedir. 6a: AA, (24-26)
Proje ekibinin oluşturulması	Bu konuda çalışmalar yapan bir proje ekibimiz var. 6b: AD, (5)
Dış kaynak tedarikçisi ile İK'nın ve örgütün inovasyon işbirliği	Biz İK'nın talepleri ile dış tedarikçilerin teknoloji çözümlerini bir araya getiriyoruz ve en uygun çözümleri belirliyoruz. Bankanın diğer bölümleri için de aynı yaklaşımı tekrar ediyoruz. 6a: AA, (2-4)

İşletmelerde inovasyon sürecine yönelik “inovasyonun içselleştirilmesi” temasına ait katılımcı AA1, AB1, AC1, AD1 ve AF1'in görüşleri sonucu inovasyon kültürüne yatırım yapılması, İnovasyon kültürünün oluşturulması, çalışanlardan inovatif yaklaşım beklenmesi, çalışanların değerlendirme sürecine dâhil edilmesi, çalışanların inovasyon hedefine odaklanması, bütüncül inovasyon, inovasyon eğitimi, proje ekibinin oluşturulması ve dış kaynak tedarikçisi ile İK'nın ve örgütün inovasyon işbirliği kodları ortaya çıkmıştır (Tablo 3.44). Bütüncül inovasyon, katılımcı AB1, AD1 ve AF1 tarafından inovasyonun içselleştirilmesinde temel unsur olarak vurgulanmıştır. Katılımcı AC1'in ifadeleri sonucunda ise inovasyonun içselleştirilmesinde çalışanların değerlendirme sürecine dâhil edilmesinin önemi belirtilmiştir.

AA işletmesinde inovasyona yönelik olarak konusunda yetkin konuşmacılar tarafından yapılan sunumlar ve bilgi paylaşım toplantıları gibi pek çok eğitim olanakları mevcut olup bu eğitimlerin hem sayısı giderek artırılmakta hem de içerikler sürekli olarak güncellenmekte ve zenginleştirilmektedir. Benzer şekilde AB işletmesinde inovasyon kültürünün en önemli yapıtaşlarından biri olan çalışanlarda bu kültürün oluşması adına yatırımlar yapılmaktadır. Çalışanlardan inovatif yaklaşımın beklendiği AF işletmesinde her çalışanın işini daha iyi ve daha inovatif nasıl yapabileceğini düşünmesi istenmektedir.

İnovasyonun içselleştirilmesine yönelik olarak AC işletmesinde değerlendirme süreçlerine tüm çalışanlar dâhil edilmekte ayrıca firma değerleri tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır. AB işletmesinde ise inovasyon sürecinde ileri mühendislik ve Ar-Ge birimlerinin dışında diğer fonksiyonlardan, diğer birimlerden de destek alınmakta ve bütüncül yaklaşımla birlikte çalışılmaktadır. Katılımcı AD1'in inovasyonun tüm alanlarda olması ve işletmenin tüm birimlerine yayılması ifadeleri de bu yaklaşımı destekler niteliktedir. AF işletmesinde ise her birimin inovasyon ve gelişime yönelik

kendi iç birimleri olduğu ve bu birimlerin inovasyon sürecinde hem bilgi teknolojileri hem de Ar-Ge bölümlerinden daha etkin olabildikleri özellikle vurgulanmıştır.



Şekil 3.45 Araştırma bulgularına dayalı olarak üniversite-sanayi işbirliği teması (Avrupa)

Tablo 3.45 Üniversite-sanayi işbirliğine ilişkin kodlar ve ifadeler (Avrupa)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Üniversite-sanayi işbirliği	İnovasyon bölgesinin üniversite-sanayi işbirliğinin oluşumuna katkısı	Kilometro Rosso, imalat sanayisindeki inovasyon süreçlerini geliştirmek için şirketleri, üniversiteleri ve araştırma merkezlerini bir araya getiriyor. 7: AC2 ve AC3, (35-37)

“Üniversite-sanayi işbirliği” işletmelerde inovasyon sürecine ilişkin temalardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Tablo 3.45’de üniversite-sanayi işbirliği temasına yönelik olarak katılımcı AC2 ve AC3’ün ifadeleri doğrultusunda ortaya çıkan kod inovasyon bölgesinin üniversite-sanayi işbirliğinin oluşumuna katkısıdır. Katılımcılar, ifadelerinde inovasyon süreçlerinin gelişimi konusunda İtalya’da yer alan Kilometro Rosso isimli inovasyon bölgesinin, işletmeleri, üniversite ve araştırma merkezleri ile bir araya getirerek özellikle imalat sanayisine yönelik ulusal ve uluslararası düzeyde açık inovasyon çözümleri sağladığını vurgulamışlardır. Ayrıca katılımcılar Endüstri 4.0 üretim sistemlerine geçiş aşamasında bu merkezden destek almayı düşündüklerine değinmişlerdir.



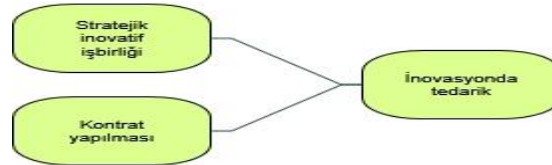
Şekil 3.46 Araştırma bulgularına dayalı olarak inovasyon sürecinde devlet teşviği teması (Avrupa)

Tablo 3.46 İnovasyon sürecinde devlet teşviğine ilişkin kodlar ve ifadeler (Avrupa)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Devlet teşviği	İnovasyon merkezlerinin devlet tarafından desteklenmesi	Almanya’da inovasyon merkezleri var mı bilmiyorum ama dünyanın farklı yerlerinde biliyorum, hükümetler ve devletler inovasyon merkezlerini destekliyor. 7: AB, (16-17)

İşletmelerde inovasyon sürecine yönelik “devlet teşviği” temasına ait katılımcı AB1’in görüşleri sonucu inovasyon merkezlerinin devlet tarafından desteklenmesi kodu ortaya çıkmıştır (Tablo 3.46). Birçok küresel işletmenin dünyanın farklı

lokasyonlarındaki merkezlerinde çalışmış ve yöneticilik yapmış ve son 1 yıldır AB işletmesinin küresel inovasyon ve kurumsal girişim direktörlüğünü yapmakta olan katılımcı AB1 Almanya'daki inovasyon merkezleri hakkında bilgisinin olmadığını ancak dünyanın farklı yerlerinde inovasyon merkezlerinin devletler ve hükümetler tarafından desteklendiğini vurgulamıştır.



Şekil 3.47 Araştırma bulgularına dayalı olarak inovasyonda tedarik teması (Avrupa)

Tablo 3.47 İnovasyonda tedarik temasına ilişkin kodlar ve ifadeler (Avrupa)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
İnovasyonda tedarik	Stratejik inovatif işbirliği (2)	Sistematik anlamda bir işbirliği yaptık. Bize, gelişmekte olan teknolojilerle ilgili ortaya çıkan yenilikler ve pazar eğilimleri ile ilgili bilgi veriyorlar ve danışmanlık yapıyorlar. 2b: AA, (2-4) Ürünlerimizin dağıtımında daha hızlı olabilmek için lojistik tedarikçimizle anlaşmalarımız var. Ayrıca üretici tedarikçilerimiz de bazen daha fazla sipariş almak için yeni fikirler sunuyorlar, bu da bir nevi aramızda stratejik bir işbirliği anlamına geliyor. 2b: AC, (14-16)
	Kontrat yapılması	Daha sonra en uygun tedarikçi ile ilgili DB birimi arasında bir sözleşme imzalanıyor. 3a: AA, (3-4)

İşletmelerde inovasyon sürecine yönelik “inovasyonda tedarik” temasına ait katılımcı AA1 ve AC1’in görüşleri sonucu stratejik inovatif işbirliği ve kontrat yapılması kodları ortaya çıkmıştır (Tablo 3.47). Stratejik inovatif işbirliği katılımcı AA1 ve AC1 tarafından inovasyonda tedarik temasının önemli unsurlarından biri olarak vurgulanmıştır. AC işletmesinde ürünlerin dağıtımını hızlandırmak için lojistik tedarikçileri ile yapılan anlaşmadan bahsedilmiş ayrıca tedarikçilerin AC işletmesinden daha fazla sipariş almak için sundukları yeni fikirlerle birlikte bu ilişkiler stratejik inovatif işbirliği olarak tanımlanmıştır. Katılımcı AA1’in ifadeleri doğrultusunda inovasyonda tedarik’in bir diğer önemli unsuru tedarikçi firma ile kontrat yapılması olarak tanımlanmıştır.



Şekil 3.48 Araştırma bulgularına dayalı olarak inovasyon sürecinde know-how transferi teması (Avrupa)

Tablo 3.48 İnovasyon sürecinde know-how transferine ilişkin kodlar ve ifadeler (Avrupa)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Know-how transferi	Know-how transferi yapılması	Mesela örnek üretimdeyken tedarikçiye gidip 4-5 gün orada kalıp, inceleyip, örnek en çok tedarik edilen 3 ürün üzerinden iyileştirme yapıp birlikte çalışıyorduk. Gidip orada analizler yapıp, kazançları sunup onlara, maliyet iyileştirme önerileri sunuyorduk. Know-how paylaşımı. 2b: AF, (21-23)

Katılımcı AF1'in ifadelerinden yola çıkıldığında, inovasyon sürecine yönelik bir diğer tema "know-how" temasıdır. Otomotiv sektöründe hizmet vermekte olan AF işletmesinin yöneticisi, tedarikçileriyle örnek üretim aşamasında birlikte çalıştıklarını, üretim aşamalarını incelediklerini, bazı ürünler üzerinde birlikte iyileştirmeler planladıklarını, maliyet iyileştirme önerileri sunduklarını ve bu çalışmaların know-how paylaşımı ve karşılıklı know-how transferi olduğunu belirtmiştir.

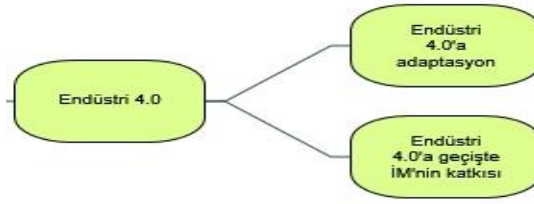


Şekil 3.49 Araştırma bulgularına dayalı olarak inovasyon sürecinde rekabet avantajı teması (Avrupa)

Tablo 3.49 İnovasyon sürecinde rekabet avantajına ilişkin kodlar ve ifadeler (Avrupa)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Rekabet avantajı	İnovasyonun rekabette avantaj sağlama	Günümüzün rekabetçi ortamında, her işletmenin rakibinden ve rakiplerinden farklılaşmanın, öne çıkmanın bir yolunun inovasyon olduğunu düşünüyorum. 2a: AB, (1-2)

Katılımcı AB1'in ifadelerinden yola çıkıldığında, inovasyon sürecine yönelik bir diğer tema "rekabet avantajı" temasıdır. Otomotiv sektöründe hizmet vermekte olan AB işletmesinin yöneticisi, günümüzün rekabetçi ortamında her işletmenin rakibinden ve rakiplerinden farklılaşmasının önemini belirtirken; inovasyonun farklılaşma yaratarak, pazarda ve rekabette öne çıkmanın yollarından biri olduğuna dikkat çekmiştir. Bu bağlamda inovasyonun yanı sıra inovatif tedarikçinin önemi de vurgulanmış ve inovatif tedarik sayesinde elde edilebilecek müşteri potansiyeli belirtilerek inovatif tedarik her işletmenin uygulaması gereken uzun vadeli bir strateji olarak tanımlanmıştır.

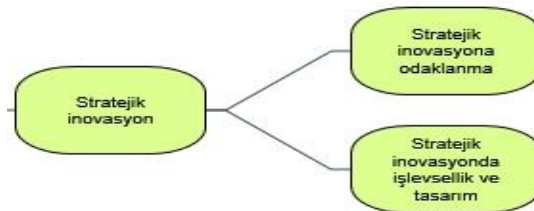


Şekil 3.50 Araştırma bulgularına dayalı olarak Endüstri 4.0 teması (Avrupa)

Tablo 3.50 Endüstri 4.0'a ilişkin kodlar ve ifadeler (Avrupa)

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Endüstri 4.0	Endüstri 4.0'a adaptasyon	Lojistikte RFID sayesinde yanlış yükleme yapmak mümkün olmayacak, anlık uyarı verecek sistem. Otomatik takip sağlanacak, hatalı parça takma ihtimali kalmayacak. 2: AF, (12-14)
	Endüstri 4.0'a geçişte inovasyon bölgesinin katkısı	Biz de Endüstri 4.0 üretim sistemlerine geçiş aşamasında bu merkezden destek almayı düşünüyoruz. 7: AC2 ve AC3, (39-40)

İşletmelerde inovasyon sürecine yönelik “Endüstri 4.0” temasına ait katılımcı AC2, AC3 ve AF1’in görüşleri sonucu Endüstri 4.0’a adaptasyon ve Endüstri 4.0’a geçişte inovasyon bölgesinin katkısı kodları ortaya çıkmıştır (Tablo 3.50). Araştırmacı tarafından mülakatların sonunda katılımcılara işletmelerin inovasyon süreçleriyle ilgili olduğu ve/veya olabileceği düşünüldüğü için Endüstri 4.0’la ilgili düşünceleri ve varsa ilgili sürece yönelik işletmelerinde yürütülen çalışmalar sorulmuştur. Katılımcıların konu ile ilgili ifadeleri incelendiğinde katılımcı AF1’in, Endüstri 4.0’a adaptasyon aşamasında olduklarına değinerek lojistikte RFID sayesinde yanlış yüklemeleri önleyecek ve anlık uyarı verecek bir sistem kurduklarını böylece otomatik takibin sağlanarak hatalı parça yükleme olasılığının ortadan kalkacağını vurguladığı görülmektedir. Katılımcı AC2 ve AC3 ise Endüstri 4.0’a üretim sistemlerine geçmeyi planladıklarını belirtmiş ve geçiş aşamasında İtalya’da bulunan Kilometro Rosso isimli inovasyon bölgesinden destek almayı düşündüklerini vurgulamıştır.

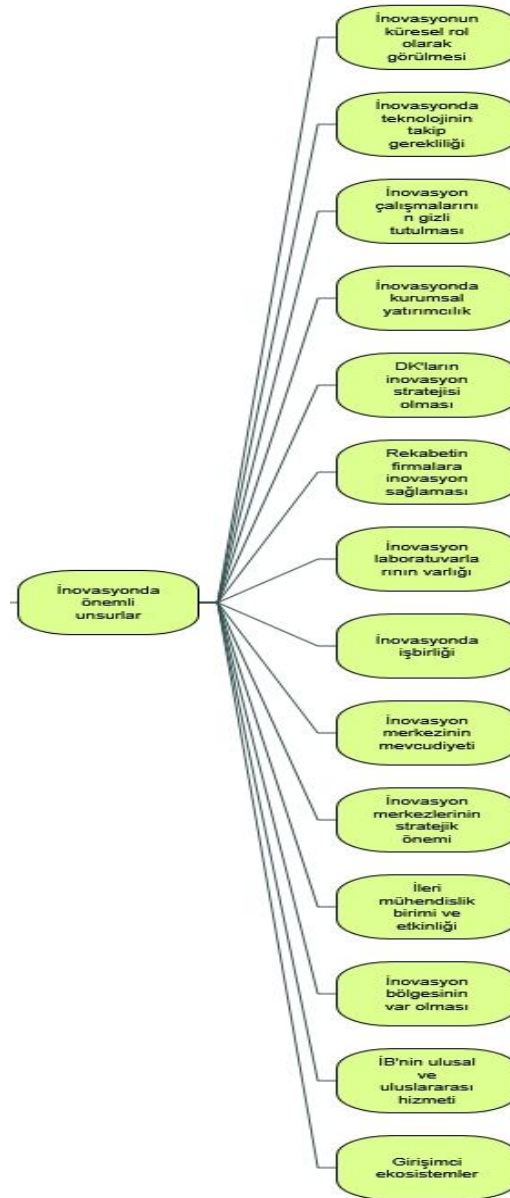


Şekil 3.51 Araştırma bulgularına dayalı olarak stratejik inovasyon teması

Tablo 3.51 Stratejik inovasyona ilişkin kodlar ve ifadeler

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
Stratejik inovasyon	Stratejik inovasyona odaklanma	Evet, üç ana stratejik inovasyon odaklanma yönümüz var. 4b: AB, (2)
	Stratejik inovasyonda işlevsellik ve tasarım	Dört stratejik inovasyon alanımız var, maliyete, ağırlık azaltmaya, maliyeti düşürmeye ve dijitalleşmeye çalışıyorlar. Tüm bu alanlarda işlevselliğe ve tasarıma odaklanıyoruz. 2: AB, (3-5)

“Stratejik inovasyon” işletmelerde inovasyon sürecine ilişkin temalardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Tablo 3.51’de stratejik inovasyon temasına yönelik olarak katılımcı AB1’in ifadeleri doğrultusundaki kodlar ise stratejik inovasyona odaklanma ve stratejik inovasyonda işlevsellik ve tasarımdır. Katılımcı AB1, ifadelerinde stratejik inovasyona yönelik belirlemiş oldukları odaklanma yönlerini vurgulamıştır. Ayrıca AB işletmesinde tanımlı olan tüm stratejik inovasyon alanlarında işlevsellik ve tasarıma odaklandıklarına da değinmiştir.



Şekil 3.52 Araştırma bulgularına dayalı olarak inovasyonda önemli unsurlar teması

Tablo 3.52 İnovasyonda önemli unsurlara ilişkin kodlar ve ifadeler

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
İnovasyonda önemli unsurlar	İnovasyonun küresel rol olarak görülmesi	AB'de inovasyon önemli bir küresel roldür. 5a: AB, (9)
	İnovasyonda teknolojinin takip edilmesinin gerekliliği	Aslında şimdi aklıma geldi, bizim bir tane de web sitesi inovasyonumuz var. Web için yeni teknolojiyi takip etmeleri gerekiyor. 6a: AD, (39-40)
	İnovasyon çalışmalarının gizli tutulması	Bu çalışmalar dışarıya açık olmayan bilgiler kapsamında olduğunda stratejik planda yer almıyor. 4b: AA, (1)
	İnovasyonda kurumsal yatırımcılık	Üçüncü odak noktası, kurumsal yatırımcılık, yatırımlarda nasıl ortaklıklar kuracağımız ile ilgili. 4b: AB, (5-6)

Dış kaynakların inovasyon stratejisi olarak görülmesi	Dış kaynaklar bu yüzden inovasyon stratejimizin bir parçasıdır. 7: AB, (8)
Tedarikçiler arasındaki rekabetin firmalara inovasyon sağlaması	Kesinlikle öyle çünkü dış kaynak kullandığınızda farklı potansiyel tedarikçileriniz oluyor ve onlar kendi aralarında rekabet ediyorlar ve elbette bu da buradan bizde bir avantaj elde edebiliyoruz. Dolayısıyla, bu rekabet aracılığıyla veya tedarikçilerle çalışırken oluşan bu rekabetçi ortam yoluyla, inovasyon sanayi içerisinde bize geliyor gibi düşünüyorum. 1: AB, (1-4)
İnovasyon laboratuvarlarının varlığı	2015 yılında çalışmalarına başlamış olan İnovasyon Laboratuvarları oldukça yeni bir konsept. 3a: AA, (4-5)
İnovasyonda işbirliği	Tekerlek konusunda Michelin ile bir ortaklığımız var, bu ortak bir gelişme, esnek lastik, tekerlek sistemleriyle ilgili. 3a: AB, (9-10)
İnovasyon merkezinin mevcudiyeti	Endüstri 4.0'ı her yerde kullanmaya başladık. İnovasyon merkezimiz var, hem Fransa hem Türkiye'de. 7: AF, (50-51)
İnovasyon merkezlerinin stratejik önemi	Deutsche Bank, yeni teknolojilere hızlı erişim sağlamak için stratejik olarak önemli konumlarda inovasyon merkezleri kurmuştur. Böylece geleneksel bankacılıktan dijital bankacılığa geçiş oldukça hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. 7: AA2, (2-4)
İleri mühendislik biriminin var olması ve etkinliği (2)	Bizim ayrıca ileri mühendislik bölümümüz de var, onlarla da yakın çalışıyoruz. 5a: AB, (7-8)
	Sonuç olarak benim departmanımdan inovasyon departmanından gelen konulara odaklanıyoruz. İleri mühendislik desteği oldukça iyi sonuçta bunların hepsi inovasyona dönüşüm için. 5b: AB, (2-4)
İnovasyon bölgesinin var olması	İtalya'da inovasyon merkezi dendiğinde ilk akla gelen şey "Kilometro Rosso" adındaki inovasyon bölgesi. Bu bölge İtalya'da B2B (business to business - kurumlar arası) yenilik faaliyetlerinin yapılabildiği 400.000 metrekarelik bir yer. Kilometro Rosso İnovasyon Bölgesi, Avrupa'da inovasyon konusunda lider özel merkezlerden biri. Burası aynı zamanda harika fikirlerin işe yaradığı bir yenilik ekosistemi. Bölgede 55 tane işletme yer alıyor ve 2017 yılında 61 patent alınmış. Kilometro Rosso 1 kilometrelik kırmızı bir duvar ve içeride 1700 personel ve araştırmacı çalışıyor. Her yıl yaklaşık 100 inovasyon etkinliği düzenleniyor. 7: AC2 ve AC3, (29-35)
İnovasyon bölgesinin ulusal ve uluslararası hizmet vermesi	Kilometro Rosso, ulusal ve uluslararası düzeyde açık inovasyon yaklaşımını benimseyen bir merkez, farklı beceriler arasında sinerji geliştirmeyi, kalkınmayı hızlandırmayı ve pazarda inovasyon çözümleri sunmayı sağlıyor. 7: AC2 ve AC3, (37-39)
Girişimci ekosistemlerin desteklenmesinin inovasyon sistemlerine katkısı	Dolayısıyla girişimcileri destekleme veya girişimci ekosistemini destekleme becerimiz arttıkça, daha fazla inovasyon sistemi elde edeceğiz. 7: AB, (19-20)

İşletmelerde inovasyon sürecine yönelik “İnovasyonda önemli unsurlar” temasına ait katılımcı AA1, AA2, AB1, AC2, AC3, AD1 ve AF1’in görüşleri sonucu inovasyonun küresel rol olarak görülmesi, inovasyonda teknolojinin takip edilmesinin gerekliliği, inovasyon çalışmalarının gizli tutulması, inovasyonda kurumsal yatırımcılık, dış kaynakların inovasyon stratejisi olarak görülmesi, tedarikçiler arasındaki rekabetin firmalara inovasyon sağlaması, inovasyon laboratuvarlarının varlığı, inovasyonda işbirliği, inovasyon merkezinin mevcudiyeti, inovasyon merkezlerinin stratejik önemi, İleri mühendislik biriminin var olması ve etkinliği, inovasyon bölgesinin var olması, inovasyon bölgesinin ulusal ve uluslararası hizmet vermesi ve girişimci ekosistemlerin desteklenmesinin inovasyon sistemlerine katkısı kodları ortaya çıkmıştır (Tablo 3.52). İleri mühendislik biriminin var olması ve etkinliği, katılımcı AB1 tarafından inovasyonun en önemli unsurlarından biri olarak ifade edilmiştir.

Katılımcı AB1 işletmelerde inovasyonun küresel bir rol olarak görülmesinin, inovasyonda kurumsal yatırımcılığın, dış kaynakların inovasyon stratejisi olarak görülmesinin, tedarikçiler arasındaki rekabetin işletmelere inovasyon sağlamasının, inovasyonda işbirliğinin ve girişimci ekosistemlerin desteklenmesinin inovasyon sistemlerine katkısının önemine değinmiştir. Katılımcı AD1 inovasyonda teknolojinin takip edilmesinin gerekli olduğunu vurgulamıştır. Katılımcı AA1 inovasyon çalışmalarının gizli tutulmasına dikkat çekmiş ayrıca inovasyon laboratuvarlarının varlığını inovasyonu etkileyen önemli bir unsur olarak tanımlamıştır. Aynı işletmeden mülakat yapılan bir diğer yönetici olan AA2 de AA1’in inovasyon laboratuvarlarıyla ilgili ifadelerine ek olarak inovasyon merkezlerinin inovasyon sürecindeki stratejik önemine değinmiştir. Benzer şekilde katılımcı AF1 hem ulusal hem uluslararası inovasyon merkezleri olduğunu belirterek merkez mevcudiyetinin önemine dikkat çekmiştir.

Aynı işletmede yöneticilik yapan AC2 ve AC3 katılımcıları İtalya’daki inovasyon bölgesinin öneminden bahsederek bölgenin kurumlar arası yenilik faaliyetlerinin yapılabildiği ve Avrupa’da inovasyon konusunda lider olan özel merkezlerden biri olduğunu vurgulamışlardır. Bu bölge ve içinde yer alan birçok işletme İtalya’da hem hizmet hem de sanayi sektörüne yönelik araştırmalar yapmakta ve projeler geliştirmektedir. Böylece bölgenin ulusal ve uluslararası anlamda verdiği hizmetlerin, işletmelerin inovasyon sürecine katkı sağlayabilecek nitelikte olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 3.53 Araştırma bulgularına dayalı olarak inovasyonu engelleyen durumlar teması**Tablo 3.53** İnovasyonu engelleyen durumlara ilişkin kodlar ve ifadeler

Temalar	Kodlar	İfadeler - Katılımcılar
İnovasyonu engelleyen durumlar	Geleneksel yaklaşımın inovasyon kültürünün oluşumuna engel olması (2)	Genel olarak, biz, AB’de inovasyon ve inovasyon kültürünün inşasında iyi şeyler yaptığımızı düşünüyorum. Kolay değil çünkü çalıştığımız otomotiv endüstrisi muhafazakâr bir alan, geleneksel bir sektör. Hem geleneksel hem de biz bir donanım şirketiyiz. Donanım üretiyoruz, bildiğiniz tekerlekleri yapıyoruz. Bu yüzden dijital değil, yüksek çözünürlüklü, yazılım temelli değil. Bu yüzden bir inovasyon kültürü bu geleneğe biraz zor, ama biz baya uğraştık, uğraşıyoruz. 6a: AB, (30-35) AE'nin temel olarak geleneklere dayanıyor olması nedeniyle mesela benim birimimde ürünlerimin geleneksel koleksiyonlara, renklere sahip olması gerekiyor. 6a: AE, (45-47)

Katılımcı AB1 ve AE1’in ifadelerinden yola çıkıldığında, inovasyon sürecine yönelik bir diğer tema “inovasyonu engelleyen durumlar” temasıdır. AB işletmesinin yöneticisi, içinde yer aldıkları otomotiv sektörünün muhafazakâr bir alan ve geleneksel bir sektör olduğunu ve AB işletmesinin bu sektörde donanım olarak ifade edilen tekerlekleri ürettiğini söylemiştir. Otomotiv sektöründe ve hem dijital olmayan hem de yazılım temeli olmayan tekerlek üretimi yapan bir işletmede inovasyon kültürünü yaratmanın zorluklarına dikkat çeken katılımcı AB1, bu zorluklara rağmen bu kültürün oluşması ve devamlılığı için uğraştıklarını ve uğraşmaya devam edeceklerini vurgulamıştır. Benzer şekilde tekstil sektöründe üretim yapan AE işletmesinin yöneticisi de AE işletmesini geleneklere dayalı bir işletme olarak tanımlamış ve ürünlerin dahi geleneksel renk ve koleksiyonlara göre üretildiğini dolayısıyla bu yaklaşımda özellikle de üretimde yaratıcı olmanın ve inovasyon yapmanın zor olduğunu belirtmiştir.

3.8. Nicel Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Bu bölüm, nicel araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulguları içermektedir. Öncelikle anket tekniği ile elde edilen verilerin genel değerlendirilmesine, yüzde ve frekans dağılımları ile ortalama ve standart sapmalara ilişkin SPSS 23.0 programıyla analiz edilen bulgulara yer verilmiş, daha sonra öngörülen hipotezler test edilmiştir.

3.8.1. İşletmelerin Fortune 500 Türkiye Listesi Sıralamalarına Göre Dağılım

Tablo 3.54'de araştırmaya katılan şİletmelerin Fortune 500 Türkiye 2017 listesindeki şirket sıralamalarına göre oran ve frekans dağılımları yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde araştırma grubunun % 46.9'unun (n=119) ilk 250'de, %53.1'inin de (n=135) son 250'de yer aldığı görülmektedir. Sıralama 4 grup bazında yapıldığında araştırma grubun %22'sinin (n=56) ilk çeyrekte, %24.8'inin (n=63) ikinci çeyrekte, %21.7'sinin (n=55) nc çeyrekte ve %31.5'inin de (n=80) son çeyrekte yer aldığı görülmektedir. Sıralama 5 grup bazında yapıldığında ise araştırma grubunun %17.3'ünün (n=44) ilk 100'de, %18.9'unun (n=48) ikinci 100'de, %20.5'inin (n=52) nc 100'de, %17.3'ünün (n=44) dördüncü 100'de ve %26'sının (n=66) da son 100'de yer aldığı görülmektedir.

Tablo 3.54 şİletmelerin Fortune 500 Türkiye 2017 listesi sıralamalarına göre oran ve frekans dağılımları

Fortune 500 Türkiye 2017 listesi şirket sıralaması	f	%
İlk 250	119	46.9
Son 250	135	53.1
Toplam	254	100
1-125	56	22.0
126-250	63	24.8
251-375	55	21.7
376-500	80	31.5
Toplam	254	100
1-100	44	17.3
101-200	48	18.9
201-300	52	20.5
301-400	44	17.3
401-500	66	26.0
Toplam	254	100

3.8.2. şİletmelerin Faaliyet Konularına Göre Dağılım

Araştırmaya katılan şİletmelerin faaliyet konuları aşağıdaki gibi dağılmıştır. Tablo 3.55'de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların önemli kısmı gıda, otomotiv, enerji, inşaat, tekstil ve kimya - ilaç sektrndendir. Diğer sektörlerden katılanlar daha düşük oranlarda yer almaktadır.

Tablo 3.55 şİletmelerin Faaliyet Konularına Göre Dağılım

şİletmelerin faaliyet konuları	f	%
Elektronik - Bilgisayar	4	1.6
Enerji	26	10.2

Gıda	28	11.0
İnşaat	23	9.1
Kimya - İlaç	17	6.7
Medya - Yayıncılık	1	0.4
Otomotiv	27	10.6
Perakendecilik	4	1.6
Sağlık Hizmetleri	1	0.4
Tekstil	22	8.7
Telekom	3	1.2
Diğer	98	38.6
Toplam	254	100

3.8.3. Katılımcıların Görev Tanımlarına Göre Dağılım

Tablo 3.56’da katılımcıların görev tanımlarına göre oran ve frekans dağılımları yer almaktadır. Bulgular incelendiğinde araştırma grubunun en büyük dağılımı Satın Alma Müdürlerinden oluşmaktadır (%72.4). Aynı zamanda Tedarik Zinciri Süreç Yöneticisi dağılımı %4.3’tür. Böylece toplamda dış kaynak kullanımından doğrudan sorumlu olan %76.7’lik bir grup mevcuttur. Ayrıca %7.5 oranında Ar-Ge birimi yöneticileri bulunurken, %6’sı da Yönetim Kurulu Başkanı, Yönetim Kurulu Üyesi, İcra Kurulu Üyesi, CEO, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı ve Fabrika Direktörü gibi üst düzey yöneticilerdir. Geri kalan yüzde oranı sırasıyla Üretim Müdürü, Planlama Müdürü, Strateji Geliştirme Müdürü ve Teknoloji Yatırımları Müdürüdür.

Tablo 3.56 Katılımcıların görev tanımlarına göre oran ve frekans dağılımları

Görev tanımı	f	%
Yönetim Kurulu Başkanı	3	1.2
Yönetim Kurulu Üyesi	4	1.6
İcra Kurulu Üyesi	2	0.8
CEO	2	0.8
Genel Müdür	1	0.4
Genel Müdür Yardımcısı	2	0.8
Fabrika Direktörü	1	0.4
Ar-Ge Müdürü	19	7.5
Planlama Müdürü	9	3.5
Satın Alma Müdürü	184	72.4
Strateji Geliştirme Müdürü	5	2.0
Teknoloji Yatırımları Müdürü	1	0.4
Tedarik Zinciri Süreç Yöneticisi	11	4.3
Üretim Müdürü	10	3.9
Toplam	254	100

3.8.4. İşletmelerin Ar-Ge Bölümü Mevcudiyetlerine Göre Dağılım

İşletmelerin %60.9'unun Ar-Ge bölümü mevcuttur (Tablo 3.57). %39.1'inin de Ar-Ge bölümü mevcut değildir.

Tablo 3.57 İşletmelerin Ar-Ge Bölümleriyle İlgili Dağılım

Ar-Ge bölümü mevcudiyeti	f	%
Evet	154	60.9
Hayır	99	39.1
Cevapsız	1	
Toplam	254	100

3.8.5. İşletmelerin Endüstri 4.0'la İlgili Mevcut Durumlarına Göre Dağılım

Tablo 3.58'e göre işletmelerin %41.5'inin Endüstri 4.0'la ilgili herhangi bir faaliyeti mevcut değildir (%9.1'i Endüstri 4.0'a geçmeyi düşünmüyor, %32.4'ünün bu konuda bilgisi mevcut değildir). İşletmelerin %29'u ise Endüstri 4.0'la ilgili henüz planlama aşamasındadır. İşletmelerin %29.7'si Endüstri 4.0'la ilgili kısmen veya tamamen faaliyet göstermektedir.

Tablo 3.58 İşletmelerin Endüstri 4.0'la İlgili Mevcut Durumlarının Dağılımı

Endüstri 4.0'la ilgili mevcut durum	f	%
Endüstri 4.0'a tamamen geçtik.	8	3.2
Endüstri 4.0'a kısmen geçtik.	67	26.5
Endüstri 4.0 ile ilgili planlama aşamasındayız.	73	28.9
Endüstri 4.0'a geçmeyi düşünmüyoruz.	23	9.1
Endüstri 4.0 konusunda bilgimiz yok.	82	32.4
Cevapsız	1	
Toplam	254	100

3.8.6. İşletmelerin Temin Ettikleri Dış Kaynak Fonksiyonlarına Göre Dağılım

Ankete katılan işletmelerin dış kaynak kullanımını en fazla yaptıkları fonksiyon ara mamul tedariki ile ilgilidir (%48). İkinci fonksiyon ise ara mamul tedarikine göre çok daha düşük oranda olan yemek hizmetinin temini, hemen ardı sıra bilgi sistem temini ve daha sonra da üretim ve mühendislikle ilgili fonksiyonların teminidir. Diğer fonksiyonların temini ise sırasıyla temizlik, pazarlama–reklam, Ar-Ge, satış–dağıtım ve insan kaynakları teminidir. İşletmelerin Ar-Ge ile ilgili dışarıdan %15.7 kaynak temin etmelerinin yanı sıra Tablo 3.57'de görüldüğü üzere %61.4'ünün Ar-Ge bölümü mevcuttur. Bu durumda Fortune 500'e giren işletmeler Ar-Ge faaliyetlerini hem kendi bünyelerinde gerçekleştirmekte hem de dış kaynak olarak temin etmektedirler.

Tablo 3.59'da dikkat çeken bir başka unsur ise işletmelerin özellikle iki fonksiyonu ile ilgili toplam dış kaynak temininin yüksek oranda bulunmasıdır.

İşletmelerin bu fonksiyonlarından ilki üretim bölümü ile ilgili fonksiyonlardır. İşletmeler %20.1 oranında üretim-mühendislik fonksiyonunu dış kaynak olarak temin ederken %48 oranında da üretimi gerçekleştirebilecekleri ara mamulü tedarik etmektedirler. İşletmelerin üretim bölümlerinin toplamdaki dış kaynak temini %68.1'dir. İşletmelerin dış kaynak temin ettikleri ikinci bölüm ise pazarlama fonksiyonları ile ilgilidir. İşletmelerin pazarlama fonksiyonlarıyla ilgili temin ettikleri dış kaynak pazarlama ve reklam faaliyetlerinde %17.3, satış ve dağıtım faaliyetlerinde %14.6 ile toplamda %31.9'dur. Başka bir ifadeyle işletmeler en yüksek oranda üretim fonksiyonlarıyla ilgili, ikinci düzeyde de pazarlama fonksiyonlarıyla ilgili dış kaynak temin etmektedirler.

Tablo 3.59 İşletmelerin Temin Ettikleri Dış Kaynak Fonksiyonları

Dış kaynak fonksiyonu	f	%
Ar-Ge Hizmeti	40	15.7
Ara Mamul Tedariği	122	48.0
Bilgi Sistem ve Teknolojisi	62	24.4
Finans – Muhasebe	19	7.5
Güvenlik	45	17.7
İnovasyon Tedariği	15	5.9
İnsan Kaynakları	35	13.8
Pazarlama – Reklam	44	17.3
Satış – Dağıtım	37	14.6
Temizlik	46	18.1
Üretim – Mühendislik	51	20.1
Yemek	64	25.2
Yönetim Danışmanlığı	13	5.1
Diğer	75	29.5
Toplam	254	100

3.8.7. Ölçek Boyutları Arasındaki Korelasyonlar ve Anlamlılıkları

Dış kaynak kullanımı ve inovasyonla ilgili işletmelere sorulan sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları Ek 3'de verilmiştir. Yapılan faktör analizinde dış kaynak kullanımı ile ilgili sorular 3 boyuta ayrılmıştır. Bunlar dış kaynak kullanımının önemi, dış kaynak kullanımının sonuçları ve dış kaynak kullanımda memnuniyet boyutlarıdır. İnovasyon ise tek boyuttadır. Dış kaynak boyutlarının kendi arasındaki ilişkiyi ve dış kaynak boyutları ile inovasyon arasındaki ilişkiyi test etmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 3.60).

Tablo 3.60 Ölçek Boyutları Arasındaki Korelasyonlar ve Anlamlılıkları
Korelasyonlar

		DK 1	DK 2	DK 3	Tüm DK	İnovasyon	
		Boyutu	Boyutu	Boyutu	Boyutları	Boyutu	
Spearman's rho	DK1	Correlation	1.000	.505**	.295**	.685**	.351**
	Boyutu	Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	254	254	254	254	254
	DK2	Correlation	.505**	1.000	.503**	.841**	.331**
	Boyutu	Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	254	254	254	254	254
	DK3	Correlation	.295**	.503**	1.000	.773**	.161*
	Boyutu	Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.010
		N	254	254	254	254	254
	Tüm DK	Correlation	.685**	.841**	.773**	1.000	.315**
	Boyutları	Coefficient					
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
	N	254	254	254	254	254	
İnovasyon	Correlation	.351**	.331**	.161*	.315**	1.000	
Boyutu	Coefficient						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.010	.000	.	
	N	254	254	254	254	254	

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır.

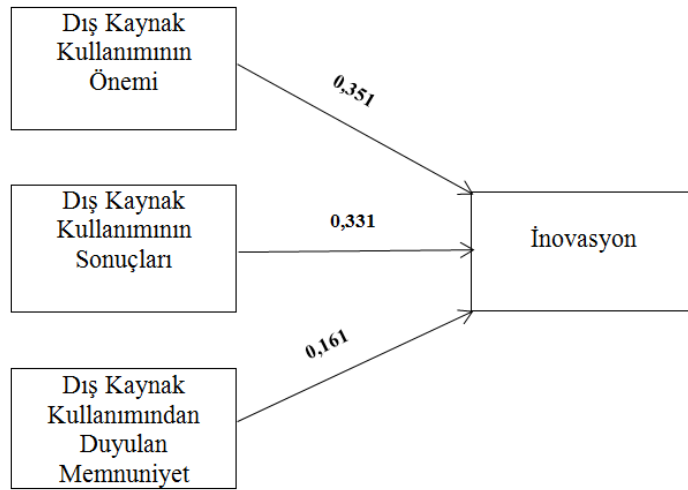
* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

Tablo 3.60'da görüldüğü gibi bütün boyutların birbiriyle olan ilişkisi anlamlı çıkmıştır. Dış kaynak kullanımının önemi ile dış kaynak sonuçları arasındaki ilişki katsayısının 0.51, dış kaynak kullanımının önemiyle dış kaynak kullanımından memnuniyet arasındaki ilişki katsayısı 0.30, dış kaynak sonuçları ile dış kaynak kullanımından memnuniyet arasındaki ilişki katsayısının ise 0.50 olduğu görülmektedir. Aynı zamanda her bir dış kaynak boyutunun da tüm dış kaynak boyutlarıyla yüksek derecede ilişkili olduğu görülmektedir.

Tüm dış kaynak boyutları ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur ve ilişki katsayısı 0.32'dir. Birinci boyut olan dış kaynak kullanımının önemi ile inovasyon arasındaki ilişki katsayısı 0.35, ikinci boyut olan dış kaynak kullanım sonuçları ile

inovasyon arasındaki ilişki katsayısı 0.33 iken üçüncü boyut olan dış kaynak kullanımından memnuniyet ile inovasyon arasındaki ilişki katsayısı diğer iki boyutun inovasyonla ilişki katsayısına göre çok daha düşük çıkmıştır (0.16). Tablo 3.60'dan da görüldüğü üzere dış kaynak kullanım boyutlarıyla inovasyon arasındaki ilişki anlamlı ancak düşüktür. Bu durumda işletmelerin dış kaynak kullanıyor olmaları, onların inovatif olmalarıyla yüksek düzeyde ilişkili değildir.

Bu sonuçlara göre “dış kaynak kullanımının önemi ile inovasyon arasında ilişki vardır” şeklinde tanımlanan Hipotez 1, “dış kaynak kullanımının sonuçları ile inovasyon arasında ilişki vardır” şeklinde tanımlanan Hipotez 2 ve “dış kaynak kullanımından duyulan memnuniyet ile inovasyon arasında ilişki vardır” şeklinde tanımlanan Hipotez 3 desteklenmiştir.



Şekil 3.54 Analiz Sonrası Araştırma Modeli

3.8.8. İşletmelerin Ar-Ge Bölümü Mevcudiyetlerine Göre Ölçek Boyutlarındaki Farklılığın İncelenmesi

Fortune 500 Türkiye listesinde bulunan işletmelerin Ar-Ge bölümü mevcudiyetlerine göre ölçek boyutlarında farklılık olup olmadığını gösteren Mann Whitney U-Testi sonuçları Tablo 3.61'de verilmiştir.

Tablo 3.61 İşletmelerin Ar-Ge Bölümü Mevcudiyetlerinin Ölçek Boyutlarına Göre U-Testi Sonuçları

	Test İstatistikleri ^a				
	DK 1 Boyutu	DK 2 Boyutu	DK 3 Boyutu	Tüm DK Boyutları	İnovasyon Boyutu
Mann-Whitney U	6922.000	7077.000	7306.000	7323.000	5231.000
Wilcoxon W	19168.000	11542.000	19552.000	11788.000	9696.000
Z	-.748	-.463	-.047	-.016	-3.798
Asymp. Sig. (2-tailed)	.455	.643	.962	.987	.000

a. Grup Değişkeni: İşletmeniz Ar-Ge bölümü var mı?

Yapılan analiz sonucuna göre DK 1 (Dış Kaynak Kullanımının Önemi), DK 2 (Dış Kaynak Kullanımının Sonuçları), DK 3 (Dış Kaynak Kullanımında Memnuniyet) ve tüm DK (Dış Kaynak) boyutlarına göre Ar-Ge bölümü olan ve olmayan işletme grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Bu bulgu, Ar-Ge bölümüne sahip olup olmama durumunun, işletmelerin dış kaynak kullanımının önemi, dış kaynak kullanımının sonuçları ve dış kaynak kullanımında memnuniyet tutumlarını etkilemede önemli bir etken olmadığını göstermektedir. Bu durumda “işletmelerin Ar-Ge bölümü mevcudiyeti ile dış kaynak kullanımları arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklinde tanımlanan Hipotez 4 desteklenmemiştir. Ancak İnovasyon boyutuna göre Ar-Ge bölümü olan ve olmayan işletme grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark mevcuttur ($p<0.05$). Elde edilen bu bulguya göre, Ar-Ge bölümüne sahip olup olmama durumunun, işletmelerin inovasyon tutumlarını etkilemede önemli bir etken olduğu anlaşılmaktadır. Ar-Ge bölümü olan işletmelerin inovatif faaliyetlerinin Ar-Ge bölümü olmayan işletmelere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre “işletmelerin Ar-Ge bölümü mevcudiyeti ile inovasyon arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklinde tanımlanan Hipotez 5 desteklenmiştir.

3.8.9. İşletmelerin Ar-Ge Bölümü Mevcudiyetlerine Göre Ölçek Puanlarındaki Farklılığın İncelenmesi

Fortune 500 Türkiye listesinde bulunan işletmelerin Ar-Ge bölümü mevcudiyetlerine göre ölçek puanları arasında farklılık olup olmadığını gösteren Mann Whitney U-Testi sonuçları Tablo 3.62’de verilmiştir.

Tablo 3.62 İşletmelerin Ar-Ge Bölümü Mevcudiyetlerinin Ölçek Puanlarına Göre U-Testi Sonuçları

Sorular	Faktör	Mann-Whitney U	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Dış kaynak kullanımının işletmemizin toplam kârlılığına etkisi yüksektir.	1. Faktör	7037.000	-.480	.631
Dış kaynak kullanımı işletmemiz için stratejiktir.	1. Faktör	7290.500	-.080	.936
Dış kaynak kullanımı işletmemizle bütünleşmiş durumdadır.	1. Faktör	6953.000	-.492	.623
Dış kaynak kullanımı işletmemizin müşteri gözünde rakip işletmelerden üstün görünmesini sağlar.	1. Faktör	6867.500	-.871	.384
Dış kaynak kullanımı ile müşterilerimizin taleplerine daha kolay uyum sağlayabildik.	1. Faktör	7293.500	-.074	.941
Ortaya çıkan sorunlar her iki işletme tarafından ayrı ayrı değil müşterek sorumluluk olarak kabul edilir.	1. Faktör	6882.000	-.883	.377
Tedarikçiler inovasyon beklentilerimizi karşılarlar.	2. Faktör	7007.500	-.643	.520
Beklenmedik bir durum ortaya çıktığında taraflar kolaylıkla uyum sağlarlar.	3. Faktör	7054.000	-.545	.585
Uzmanlaşma gerektiren yetkinlik ve teknolojiler elde ettik.	2. Faktör	6632.000	-1.299	.194
Pazarımızda rakiplere kıyasla farklılaşma sağladık.	2. Faktör	7062.500	-.434	.664
Performansımız genel olarak iyiye gitti.	2. Faktör	7071.500	-.441	.659
İnovatif ürün ve süreçlerde etkinlik kazandık.	2. Faktör	6531.500	-1.498	.134
Sektördeki tecrübe ve bilgimiz arttı.	2. Faktör	7177.500	-.210	.834
Tedarikçi işletmenin kaynaklarının yeterliliği	3. Faktör	7223.000	-.232	.817
Tedarikçi işletmenin sektördeki tecrübe ve bilgisi	3. Faktör	7084.500	-.558	.577
Koşullarda esneklik sağlanması	3. Faktör	7112.000	-.445	.656
Genel performans	3. Faktör	7142.000	-.430	.667

İnovatif ürün üretme	2. Faktör	6742.500	-1.149	.250
Bilgi transferi	3. Faktör	7091.500	-.470	.638
İletişim	3. Faktör	6530.500	-1.661	.097
İşletmemiz genellikle yeni ürün ve hizmetlerde pazara ilk girendir.	4. Faktör	5906.500	-2.698	.007
Son 5 yılda yeni ürün tanıtımlarımız artmıştır.	4. Faktör	5576.000	-3.350	.001
İşletmemiz piyasaya sunduğu yeni ürün ve hizmetlerinde en son teknolojiyi kullanmaktadır.	4. Faktör	6202.500	-2.202	.028
İşletmemiz başka işletmelerle ortaklaşa inovatif faaliyetler yapar.	4. Faktör	5744.500	-2.988	.003
Birçok yeni ürün / hizmet fikrini geliştirdi.	4. Faktör	5916.000	-2.732	.006
Birçok yeni ürün / hizmeti başarıyla uygulamaya geçirdi.	4. Faktör	5701.500	-3.188	.001
Ürün / hizmetleriyle daha önce girilmeyen birçok yeni piyasaya girdi.	4. Faktör	6357.000	-1.858	.063
Birçok yeni iş sistemi oluşturdu.	4. Faktör	6281.500	-2.034	.042
Birçok yeni strateji planladı.	4. Faktör	6816.500	-1.009	.313
Planlanan birçok yeni stratejiyi uygulamaya koydu.	4. Faktör	6778.000	-1.084	.278
Birçok yeni patent aldı.	4. Faktör	4544.000	-5.203	.000
Açık inovasyon gerçekleştirdi. (İnovasyonu başka işletmelerle işbirliği yaparak gerçekleştirdi.)	4. Faktör	5593.500	-3.289	.001

Yapılan analiz sonucuna göre ölçeğin dış kaynak kullanım puanlarına göre Ar-Ge bölümü olan ve olmayan işletme grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Bu bulgu, Ar-Ge bölümüne sahip olup olmama durumunun, işletmelerin dış kaynak kullanımını tutumlarını etkilemede önemli bir etken olmadığını göstermektedir. Ölçeğin inovasyon boyutu altındaki 44, 46 ve 47 numaralı soruların puanlarına göre de Ar-Ge bölümü olan ve olmayan işletme grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Bu bulgu sonucunda da Ar-Ge

bölümüne sahip olup olmama durumunun, işletmelerin ‘ürün/hizmetleriyle daha önce girilmeyen birçok yeni piyasaya girme’, ‘birçok yeni strateji planlama’ ve ‘planlanan birçok yeni stratejiyi uygulamaya koyma’ tutumlarını etkilemede de önemli bir etken olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak ölçeğin inovasyon boyutu altındaki diğer soruların (37, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 48 ve 49) puanlarına göre Ar-Ge bölümü olan ve olmayan işletme grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark mevcuttur ($p<0.05$). Elde edilen bu bulguya göre, Ar-Ge bölümüne sahip olan işletmelerin ‘genellikle yeni ürün ve hizmetlerde pazara ilk giren olma’, ‘son 5 yılda yeni ürün tanıtımlarını artırmış olma’, ‘piyasaya sunduğu yeni ürün ve hizmetlerinde en son teknolojiyi kullanma’, ‘başka işletmelerle ortaklaşa inovatif faaliyetler yapma’, ‘birçok yeni ürün/hizmet fikrini geliştirme’, ‘birçok yeni ürün/hizmeti başarıyla uygulamaya geçirme’, ‘birçok yeni iş sistemi oluşturma’, ‘birçok yeni patent alma’ ve ‘açık inovasyon gerçekleştirme’ puanlarının Ar-Ge bölümü olmayan işletmelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.8.10. İşletmelerin Endüstri 4.0’la İlgili Mevcut Durumlarının Ölçek Boyutlarına Göre Karşılaştırılması

Fortune 500 Türkiye listesinde bulunan işletmelerin Endüstri 4.0’la ilgili mevcut durumlarının ölçek boyutlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 3.63’de verilmiştir.

Tablo 3.63 İşletmelerin Endüstri 4.0’la İlgili Mevcut Durumlarının Ölçek Boyutlarına Göre Karşılaştırılması, Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	Test İstatistikleri ^{a,b}				
	DK 1 Boyutu	DK 2 Boyutu	DK 3 Boyutu	Tüm DK Boyutları	İnovasyon Boyutu
Chi-Square	4.557	3.724	1.697	1.308	9.108
Df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.207	.293	.638	.727	.028

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: İşletmenizin Endüstri 4.0’la ilgili mevcut durumunu işaretleyiniz.

Analiz sonuçları, işletmelerin Endüstri 4.0'la ilgili mevcut durumlarının; dış kaynak kullanımının önemi boyutuna ($\chi^2_3=4.557$, $p>0.05$), dış kaynak kullanımının sonuçları boyutuna ($\chi^2_3=3.724$, $p>0.05$), dış kaynak kullanımında memnuniyet boyutuna ($\chi^2_3=1.697$, $p>0.05$) ve tüm dış kaynak boyutuna ($\chi^2_3=1.308$, $p>0.05$) göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını göstermektedir. Bu sonuç, işletmelerin Endüstri 4.0'la ilgili mevcut durumlarının, işletmelerin dış kaynak kullanımı, dış kaynak kullanımının sonuçları ve dış kaynak kullanımında memnuniyet tutumlarını etkilemede önemli bir etken olmadığını göstermektedir. Ancak inovasyon boyutu ile işletmelerin Endüstri 4.0'la ilgili mevcut durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark mevcuttur ($\chi^2_3=9.108$, $p<0.05$). İnovasyon boyutundaki bu farklılık Endüstri 4.0 ile ilgili planlama aşamasında bulunan işletmeler ile Endüstri 4.0'a geçmeyi düşünmeyen işletmeler için mevcuttur. Elde edilen bu bulguya göre, işletmelerin Endüstri 4.0 ile ilgili planlama aşamasında olmalarının ve Endüstri 4.0'a geçmeyi düşünmüyor olmalarının, işletmelerin inovasyon tutumlarını etkilemede önemli bir etken olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre "işletmelerin Endüstri 4.0 ile ilgili mevcut durumları ile inovasyon arasında anlamlı bir farklılık vardır" şeklinde tanımlanan Hipotez 6 desteklenmiştir.

Tablo 3.64 İşletmelerin Endüstri 4.0'la İlgili Mevcut Durumlarının İnovasyon Boyutuna Göre Karşılaştırılması, Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Endüstri 4.0'la İlgili Mevcut Durum	n	$\bar{x} \pm SS$
1: tamamen geçenler	71	45.27 ± 8.159
2: kısmen geçenler	84	45.18 ± 8.292
3: planlama aşaması	25	43.08 ± 7.659
4: geçmeyi düşünmeyen	66	47.91 ± 7.325
cevapsız	8	
Toplam	254	

Endüstri 4.0'a geçmeyi düşünmeyenlerin inovasyon puan ortalaması 47.91 olarak mevcutlar içerisindeki en yüksek sıralamada yer almaktadır. Bu durumda Endüstri 4.0'a geçmeyi düşünmeyenler rekabet şartlarını karşılayacakları ve pazarda sürdürülebilir rekabetlerini devam ettirecek atılımı inovatif faaliyetlerle daha etkin gerçekleştirme arzusu göstermektedirler. Böylece Endüstri 4.0'a geçen ya da geçmeyi düşünen ya da planlayan işletmelerle aralarındaki farkı da daha fazla inovatif faaliyet göstererek kapatma ihtimalini artıracaklardır. Endüstri 4.0'a geçmeyi planlayanlar ise 43.08 ortalama puanla en düşük inovatif faaliyet gösteren işletmelerdir. Sonucun bu şekilde çıkması bu işletmelerin Endüstri 4.0'a geçmeyi planlama aşamasında olmaları sebebiyle

yeterince inovatif faaliyet ve çaba gösteriyor olmalarından kaynaklanmaktadır. Çünkü Endüstri 4.0'a geçme planı yapıyor olmaları ve bu konuda çabalıyor olmaları ilgili işletme için başlı başına inovatif bir faaliyettir. Endüstri 4.0'a kısmen geçenlerin inovasyon puan ortalaması 45.18, Endüstri 4.0'a tamamen geçenlerin inovasyon puan ortalaması ise 45.27'dir. Bu durumda Endüstri 4.0'a geçmeyen işletmelerde inovatif faaliyetler daha çok olurken Endüstri 4.0'a geçildikçe, başka bir ifade ile robotlaşma sistemine geçildikçe inovatif faaliyetler (yaratıcı faaliyetler) azalışa geçmektedir.

3.8.11. İşletmelerin Endüstri 4.0'la İlgili Mevcut Durumlarına Göre Ölçek Puanlarındaki Farklılığın İncelenmesi

Fortune 500 Türkiye listesinde bulunan işletmelerin Endüstri 4.0'la ilgili mevcut durumlarının ölçek puanlarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 3.65'de verilmiştir.

Tablo 3.65 İşletmelerin Endüstri 4.0'la İlgili Mevcut Durumlarının Ölçek Puanlarına Göre Karşılaştırılması, Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Sorular	Faktör	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Dış kaynak kullanımının işletmemizin toplam kârlılığına etkisi yüksektir.	1. Faktör	4.017	3	.260
Dış kaynak kullanımı işletmemiz için stratejiktir.	1. Faktör	4.289	3	.232
Dış kaynak kullanımı işletmemizle bütünleşmiş durumdadır.	1. Faktör	8.065	3	.045
Dış kaynak kullanımı işletmemizin müşteri gözünde rakip işletmelerden üstün görünmesini sağlar.	1. Faktör	.177	3	.981
Dış kaynak kullanımı ile müşterilerimizin taleplerine daha kolay uyum sağlayabildik.	1. Faktör	.527	3	.913
Ortaya çıkan sorunlar her iki işletme tarafından ayrı ayrı değil müşterek sorumluluk olarak kabul edilir.	1. Faktör	.834	3	.841
Tedarikçiler inovasyon beklentilerimizi karşılarlar.	2. Faktör	2.941	3	.401
Beklenmedik bir durum ortaya çıktığında taraflar kolaylıkla uyum sağlarlar.	3. Faktör	6.319	3	.097
Uzmanlaşma gerektiren yetkinlik ve teknolojiler elde ettik.	2. Faktör	2.001	3	.572
Pazarımızda rakiplere kıyasla farklılaşma sağladık.	2. Faktör	1.959	3	.581
Performansımız genel olarak iyiye gitti.	2. Faktör	4.517	3	.211

İnovatif ürün ve süreçlerde etkinlik kazandık.	2. Faktör	3.146	3	.370
Sektördeki tecrübe ve bilgimiz arttı.	2. Faktör	2.407	3	.492
Tedarikçi işletmenin kaynaklarının yeterliliği	3. Faktör	3.032	3	.387
Tedarikçi işletmenin sektördeki tecrübe ve bilgisi	3. Faktör	1.609	3	.657
Koşullarda esneklik sağlanması	3. Faktör	1.326	3	.723
Genel performans	3. Faktör	2.434	3	.487
İnovatif ürün üretme	2. Faktör	4.738	3	.192
Bilgi transferi	3. Faktör	10.190	3	.017
İletişim	3. Faktör	3.501	3	.321
İşletmemiz genellikle yeni ürün ve hizmetlerde pazara ilk girendir.	4. Faktör	1.559	3	.669
Son 5 yılda yeni ürün tanıtımlarımız artmıştır.	4. Faktör	12.842	3	.005
İşletmemiz piyasaya sunduğu yeni ürün ve hizmetlerinde en son teknolojiyi kullanmaktadır.	4. Faktör	10.781	3	.013
İşletmemiz başka işletmelerle ortaklaşa inovatif faaliyetler yapar.	4. Faktör	8.443	3	.038
Birçok yeni ürün / hizmet fikrini geliştirdi.	4. Faktör	8.219	3	.042
Birçok yeni ürün / hizmeti başarıyla uygulamaya geçirdi.	4. Faktör	3.096	3	.377
Ürün / hizmetleriyle daha önce girilmeyen birçok yeni piyasaya girdi.	4. Faktör	1.665	3	.645
Birçok yeni iş sistemi oluşturdu.	4. Faktör	3.839	3	.279
Birçok yeni strateji planladı.	4. Faktör	2.630	3	.452
Planlanan birçok yeni stratejiyi uygulamaya koydu.	4. Faktör	2.417	3	.490
Birçok yeni patent aldı.	4. Faktör	15.433	3	.001
Açık inovasyon gerçekleştirdi. (İnovasyonu başka işletmelerle işbirliği yaparak gerçekleştirdi.)	4. Faktör	11.486	3	.009

a. Kruskal Wallis Test

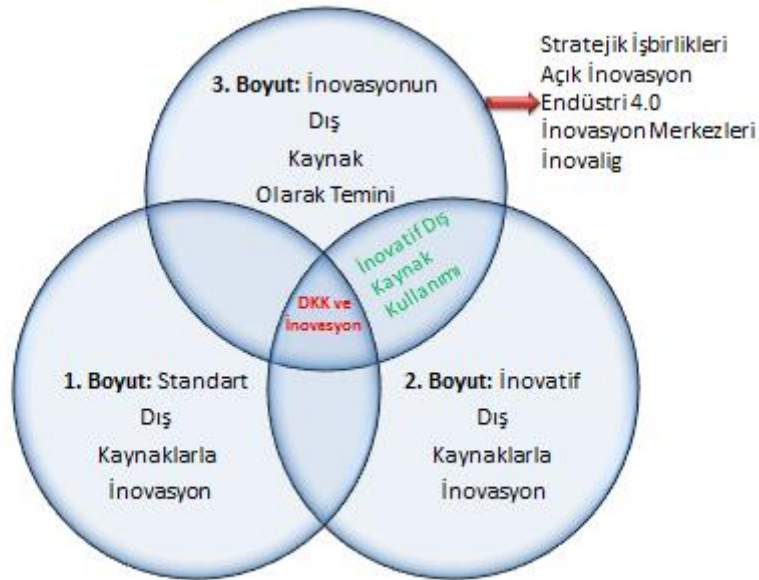
b. Grup Değişkeni: İşletmenizin Endüstri 4.0'la ilgili mevcut durumunu işaretleyiniz.

Analiz sonuçları, ölçeğin dış kaynak kullanımının önemi boyutları altındaki 5, 6, 8, 9, 12, 13, 15, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 ve 32 numaralı soruların puanları ile

işletmelerin Endüstri 4.0'la ilgili mevcut durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ölçeğin inovasyon boyutu altındaki 37, 43, 44, 45, 46 ve 47 numaralı soruların puanları ile işletmelerin Endüstri 4.0'la ilgili mevcut durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark mevcuttur.

3.8.12. Model Boyutları ile Dış Kaynak Kullanımı ve İnovasyon Arasındaki Korelasyonlar ve Anlamlılıkları

Araştırmada oluşturulan model bağlamında araştırmaya katılan işletmelerin %39.36'sı standart dış kaynak temin ederek inovasyon gerçekleştirmekte, %33.43'ü inovatif dış kaynak temin ederek inovasyon gerçekleştirmektedir. %26.80'i ise inovasyonu dış kaynak olarak stratejik işbirlikleri, açık inovasyon, Endüstri 4.0 ve inovasyon merkezleri kapsamında temin ettiklerini belirtmişlerdir. Dış kaynak kullanımı ile inovasyon arasındaki ilişkiyi oransal olarak sorgulamak üzere bir model oluşturulmuştur. Bu modelin üç boyutu mevcuttur. Birinci boyut 'İşletmenin standart dış kaynak tedarik ederek, inovasyonu bu kaynaklarla kendi bünyesinde gerçekleştirmesi' ile ilgilidir, ikinci boyut 'İşletmenin inovatif dış kaynak tedarik edip kendi bünyesinde inovasyonu bu kaynaklarla gerçekleştirmesi' ile ilgilidir, üçüncü boyut ise 'İşletmenin inovasyonu doğrudan dış kaynak olarak tedarik etmesi' ile ilgilidir (Şekil 3.55).



Şekil 3.55 Dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişki modeli

Ankete katılanlara bu üç boyutu hangi oranlarda gerçekleştirdikleri sorulmuştur. Sonuçlar değerlendirilirken ankete katılanların bu boyutlara verdikleri oranlar üç düzeye

ayrılmıştır. 0.00 ile 0.33 arasındaki oranlar düşük düzey, 0.34 ile 0.66 arasındaki oranlar orta düzey, 0.67 ile 1.00 arasındaki oranlar ise yüksek düzey olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 3.66 Model Boyutları ile Dış Kaynak Kullanımı ve İnovasyon Arasındaki Korelasyonlar ve Anlamlılıkları

Model Boyutları ile Dış Kaynak Kullanımı ve İnovasyon Arasındaki Korelasyon		Dış Kaynak Kullanımı ve İnovasyon İlişki Modeli		
Model Boyutları	Açıklama	Düşük Düzey (0.00 – 0.33)	Orta Düzey (0.33 – 0.66)	Yüksek Düzey (0.67 – 1.00)
1. Boyut	İşletmenin standart dış kaynak tedarik ederek, inovasyonu bu kaynaklarla kendi bünyesinde gerçekleştirmesi	0.32	0.24	0.40
2. Boyut	İşletmenin inovatif dış kaynak tedarik edip kendi bünyesinde inovasyonu bu kaynaklarla gerçekleştirmesi	0,30	0,33	Anlamsız
3. Boyut	İşletmenin inovasyonu doğrudan dış kaynak olarak tedarik etmesi	0,40	Anlamsız	0,48

Tablo 3.66’da görüldüğü gibi yapılan korelasyon testleri neticesinde düşük düzeyde standart dış kaynak temin ederek kendi bünyesinde inovasyon gerçekleştiren işletmelerin inovasyon yapma durumu 0.32; orta düzeyde standart dış kaynak temin ederek kendi bünyesinde inovasyon gerçekleştiren işletmelerin inovasyon yapma durumu 0.24; yüksek düzeyde standart dış kaynak temin ederek kendi bünyesinde inovasyon gerçekleştiren işletmelerin inovasyon yapma durumu ise 0.40’tır. Görüldüğü üzere standart ürün/hizmeti dış kaynaktan tedarik ederek kendi bünyesinde inovasyon yapmayı tercih eden işletmelerin inovasyon boyutuyla olan ilişki düzeyi diğer iki düzeydeki işletmelere göre daha yüksek çıkmıştır. İnovatif dış kaynak tedarik ederek, inovasyonu kendi bünyesinde gerçekleştirmeyi düşük düzeyde tercih eden işletmelerin inovasyon yapma durumu 0.30; orta düzeyde inovatif dış kaynak temin ederek kendi bünyesinde inovasyon gerçekleştiren işletmelerin inovasyon yapma durumu 0.33 olurken,

İşletmelerin yüksek düzeyde inovatif dış kaynak temin ederek kendi bünyesinde inovasyon gerçekleştirme tercihleriyle inovasyon boyutu arasındaki ilişki anlamsız çıkmıştır. İşletmelerin dış kaynak olarak doğrudan inovasyon satın alıp, satın aldığı bu inovasyonu kendi bünyesindeki inovasyona girdi olarak kullanma düzeyinin düşüklüğü ile inovasyon boyutu arasındaki ilişki 0.40; bu düzeyin yüksekliği ile inovasyon boyutu arasındaki ilişki 0.48’dir. Orta düzeyde “dış kaynak olarak doğrudan inovasyon satın alıp, satın aldığı bu inovasyonu kendi bünyesindeki inovasyona girdi olarak kullanma” durumu ile inovasyon boyutu arasındaki ilişki ise anlamsız çıkmıştır. Burada dikkat çeken önemli husus, dış kaynak olarak standart ürünü yüksek düzeyde temin eden işletmelerin inovasyon çabaları daha yüksekken (0.40), yüksek düzeyde “inovatif ürün satın alarak inovasyon yapan” işletmelerin inovasyon faaliyetleri arasındaki ilişki anlamsız çıkmıştır. Öyleyse inovatif ürün alan firmalar işletme bünyesinde inovatif faaliyetleri (üretim, ürün, pazarlama, pazar vb. alanlarda) yüksek düzeyde gerçekleştirme ihtiyacı hissetmemektedirler. İnovatif dış kaynağın sürece dâhil olmasıyla beraber, işletmelerin emek harcamadan ya da çok fazla emek harcamadan inovasyonun kendiliğinden gerçekleşmesi de mümkün olmaktadır. Bunun tam tersi, yüksek düzeyde “standart ürün satın alarak inovasyonu kendi bünyesinde gerçekleştiren” işletmelerin de (0.40) sektörde/pazarda varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için daha fazla inovasyon faaliyeti gerçekleştirmeleri gerektiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, işletmelerin yüksek düzeyde “inovasyon satın alarak inovasyonu kendi bünyesinde gerçekleştirme” durumlarıyla inovasyon boyutu arasındaki ilişki diğer bütün boyutların düzeyleriyle inovasyon boyutu arasındaki ilişkiye göre en yüksek değere sahiptir (0.48). Çünkü işletmeler kendi bünyelerinde yaptıkları inovasyonu daha etkin gerçekleştirmek üzere dışarıdan inovasyon satın almaktadırlar. İşletmeler ne kadar çok inovasyon gerçekleştirirlerse, dışarıdan tedarik ettikleri inovasyonun sürece katacağı değer de o kadar artacaktır. Bu durum girdi-çıkıtı ilişkisiyle değerlendirilebilir. İşletmeler yüksek miktarda inovasyon satın alıp maliyetine katlandıkları bu inovasyonun katma değerini kendi bünyelerinde artırarak pazara açılma eğilimi göstermek durumundadırlar. Benzer şekilde düşük düzeyde “inovasyon satın alarak inovasyonu kendi bünyesinde gerçekleştirme” durumlarıyla inovasyon boyutu arasındaki ilişkinin de 0.40 düzeyinde çıkması anlamlıdır. Çünkü işletmelerin satın aldıkları (dış kaynak olarak) inovasyonun düşük düzeyde olması, Fortune 500 listesine girebilecek önem düzeyinde olan işletmelerin pazarda rekabet edebilmeleri için yeterli değildir. Mevcut durumlarını korumaları veya iyileştirmeleri için düşük düzeyde satın aldıkları bu inovasyonu

bünyelerinde daha fazla inovasyon gerçekleştirerek değer artırmaları gerekmektedir. Keza yüksek düzeyde inovatif ürün alma ile inovasyon ilişkisinin anlamlı çıkmaması ile orta düzeyde inovasyonu dış kaynak olarak tedarik etme durumunun inovasyon boyutuyla olan ilişkisinin anlamlı çıkmaması benzer sebeplere dayanmaktadır. Dış kaynak olarak zaten inovatif ürünün yüksek düzeyde girdi olarak tercih edilmesi süreçte ve sonuçta da inovasyonun düzeyini kendiliğinden artırmaktadır (örneğin ürünün son halindeki inovatif olma vasfının, daha fazla girdinin inovatif olması vasfından kaynaklanması). İnovasyonun dışarıdan orta düzeyde temin edilmesi ile işletmenin inovasyon boyutu arasındaki ilişkinin anlamlı çıkmaması ise bu işletmelerin mevcut boyuttaki orta düzeylerinden kaynaklanmaktadır. Satın aldıkları inovasyonun düzeyi düşük olmadığı için inovasyona daha fazla çaba sarf etme gereği duymamakta ya da inovasyonu yüksek düzeyde satın almadıkları için (örneğin yüksek düzeyde patent, yüksek düzeyde know-how gibi) katlanmaları gereken yüksek düzeyli bir maliyet de olmamakta veya mevcut durumu yeterli görmektedirler. Bu sebeple de daha fazla inovatif faaliyet göstermemektedirler.

TARTIŞMA

Bu çalışmanın alan araştırmasında mülakat ve anket yapılması suretiyle nitel ve nicel yöntemler beraber kullanılmış ve elde edilen sonuçlar analiz edilerek yorumlanmıştır. Alan araştırmasının ilk kısmında, mülakatlar aracılığı ile Türkiye Fortune 500 listesinde yer alan işletmelerden toplanan verilerle Türkiye'nin en fazla ihracat ve ithalat yaptığı üç ülke olan Almanya, İtalya ve Fransa'daki işletmelerden toplanan verilerin kodlanması, temalandırılması ve daha sonra da boyutlandırılması yapılmış, bunlara dayanarak aralarındaki benzerlik ve farklılıklar analiz edilmiştir. Alan araştırmasının ikinci kısmında, Türkiye'deki örnekleme yer alan işletmelerde yapılan anket aracılığı ile toplanan veriler ilk önce istatistiki yöntemlerle analiz edilmiş ve kendi içerisinde yorumlanmıştır. Daha sonra anket çalışması sonucunda elde edilen bulgular ile mülakat yöntemiyle toplanan veriler arasındaki benzerlik ve farklılıklar analiz edilmeye çalışılmış ve tüm sonuçlar birbirleriyle ilişkilendirmiştir.

Yapılan mülakatların analizi sonucunda Türkiye'deki işletmeler için 6 alt boyut, 39 tema ve Avrupa'daki işletmeler için 5 alt boyut, 25 tema oluşmuştur. Her iki grup için de ortak alt boyutlar dış kaynak kullanımı, tedarik zinciri, inovasyon tanımı, inovasyon türleri ve inovasyon sürecidir. Türkiye'de Avrupa'dan farklı olarak ayrıca ulusal ve uluslararası tedarikçilik boyutu yer almaktadır. Ulusal ve uluslararası tedarikçilik alt boyutu sadece Türkiye'deki işletmelerin analizinde ortaya çıkmıştır.

Ulusal ve uluslararası tedarikçilik alt boyutunda hammadde tedarikçiliği ve rekabet olmak üzere iki tema mevcuttur. Hammadde tedarikçiliği teması incelendiğinde tedarikçi işletme olarak TA işletmesi müşterisi olan işletmelere ileri teknoloji ile hitap edebileceği inovatif ürünler arz etmekte, bu inovasyonu da mamulünü daha ucuza arz etmek için üretim maliyetini azaltacak şekilde gerçekleştirmektedir. Rekabet temasında ise TF işletmesi ulusal ve uluslararası rakiplerinin çoğalması ve jeopolitik risklerin artması sebebiyle yurtdışına yaptıkları satışların %15-%20 düzeyinde azaldığını belirtmiştir. Aynı zamanda rekabet teması içerisinde ambargolar ve kısıtlama kararlarının

alındığı siyasi dalgalanmalar ve oligopol pazarlar sebebiyle tedarikçilik yapan işletmelerin rekabetinin şiddetlendiği ortaya çıkmıştır.

Türkiye'deki ve Avrupa'daki işletmelerde yapılan mülakat çalışmalarında ortak çıkan beş alt boyut ve bu boyutlarda yer alan tema ve kodlar aşağıda maddeler halinde tartışılmış ve karşılaştırılmıştır.

1. Dış Kaynak Kullanımı Alt Boyutuyla İlgili Karşılaştırılma ve Tartışma

Dış kaynak kullanımı alt boyutu altındaki ortak temalar; dış kaynak kullanım kararı, dış kaynak kullanımında avantajlar, dış kaynak kullanımında dezavantajlar ve sorunlar, uluslararası dış kaynak kullanımı, kontrollü dış kaynak kullanımı ve inovatif dış kaynak kullanımınıdır. Türkiye'deki işletmelerin analizinde dış kaynak kullanımı kararının verilmesini etkileyen 10 kod oluşurken Avrupa'daki işletmelerin analizinde sadece 2 kod oluşmuştur. Türkiye'deki işletmeler dış kaynak kullanım kararını verirken dış kaynak kullanımının gerekliliğini, kendi üretimlerinde temel yeteneklere odaklanmalarının önemini, dış kaynak kullandıkları işletmelerin temel yetenekleri ile bu yetenekleri konusundaki uzmanlıklarını ve optimum kaynak kullanımının sağlanması ile ölçek ekonomisini dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda dış kaynak kullanan işletmeler tedarik ettikleri ürünlerin kalitesini tedarikçi firmaları kontrol ederek sağlamakta ve tedarikçi işletmelerin şirket sınırlarını saklamasını önemsemektedirler. Uluslararası dış kaynak kullanımı ile ilgili tercihlerini ise dış kaynak hizmetinin erişilebilirliği etkilemektedir. Avrupa'daki dış kaynak kullanım kararı temasındaki ilk kod tedarikçi işletmenin tecrübeli olmasıdır. Tedarikçi işletmenin tecrübeli olması kapsamında fiyat, kalite ve tasarım önemli görülmektedir. Dış kaynak kullanımı kararını etkileyen bir başka kod ise dış kaynak kullanımında uluslararası standartların önemidir (AF1'in ifadesi). Keza AB1 de Avrupa Komisyonları tarafından belirlenen karbon ayak izi konusundaki standartlara uyum sağlarken tedarikçi işletmelerden inovasyonun bir parçası olmalarını beklediklerini böylece inovasyonun tedarik zinciri sürecinde gerçekleştiğini ifade etmiştir.

Dış kaynak kullanımının avantajları teması altında Türkiye'deki mülakatlarda 8 kod, Avrupa'daki mülakatlarda ise 9 kod oluşmuştur. Bu kodlardan maliyet ve dış kaynak kullanımının temel yeteneğe odaklanmaya olumlu etkisi iki grubun ortak kodu olarak ortaya çıkmıştır. Maliyet kodu altında tedarik edilen malzemenin fiyat avantajı üzerinde durulurken dış kaynak kullanımının işletmelerin ana işine odaklanmasında olumlu etkiye sahip olduğu her iki grupta da dile getirilmiştir. Ancak burada dikkat çeken husus

Avrupa’da mülakat yapılan işletmelerden sadece bir tanesinin ifadesiyle maliyet kodu oluşurken, Türkiye’deki işletmelerin maliyet kodunun dış kaynak kullanımına avantaj sağladığı beş işletme tarafından ayrı ayrı ifade edilmiş, özellikle de iki işletme iki ayrı ifadeyle katılım sağlamıştır.

Dış kaynak kullanımının temel yeteneğe odaklanmayı sağlama avantajı, iki grupta da yer alan ortak koddur. TB işletmesinde dış kaynak ile mevcut kaynağın sinerjisinin sağlanması, hızı artırıp, çözüm üretmeye yardımcı olarak asıl işe odaklanmayı sağlamakta, AD işletmesinde ise ana işleri olan üretim, dağıtım ve reklama odaklanmayı sağlamaktadır. Dış kaynak kullanımındaki avantajlar açısından Avrupa’daki işletmelerden farklı olarak Türkiye’deki işletmelerde performans, kârlılık, dinamizm ve rekabet avantajı sağlandığı görülmektedir. Bir diğer farklı kodda ise tedarikçi işletmenin sahip olduğu marka ve sertifikanın alıcı işletmenin rekabetinde yarattığı üstünlüğe etkisi üzerinde durulmuştur. Avrupa grubunda ise Türkiye’deki işletmelerden farklı olarak dış kaynak kullanımının hizmet açısından esneklik sağladığı, dış kaynak kullanılarak piyasadan haberdar olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda bu başlık altındaki üç kod Türkiye’deki işletmelerle karşılaştırıldığında oldukça dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi büyük ölçekli tedarikçiyle çalışmanın avantaj olarak belirlenmesidir. AD1’e göre dış kaynağı büyük tedarikçi işletmelerden temin etmek alıcı işletmeye inovasyonu da beraberinde getirmektedir. Bu durum o işletmeye hız katmaktadır. İkincisi, başka ülkelerin işletmelerine fason üretim yaptıran firmalar, tedarikçi işletmelerin yer aldığı ülkeleri de kendi pazarları haline getirmektedirler. Çin, Endonezya, Bangladeş, Hindistan, Türkiye, Portekiz gibi ülkelere kaynak tedarik eden ve bu ülkelere kendi markası için üretim yaptıran bir tekstil firması olan AC bu ülkelere onların ürettikleri ürünleri kendi markasıyla (AC’nin markasıyla) satmaktadır. Üçüncü unsur ise stratejik işbirliği üzerine yapılan vurgudur. AF dış kaynak temin ettiği üç işletme ile aynı zamanda stratejik işbirliği yaptığını da belirtmiştir.

Dış kaynak kullanımında avantajlardan biri de verimlilik kodudur. Türkiye’de doğrudan verimlilik kodu oluşmuş, Avrupa’daki işletmelerde ise doğrudan verimlilik kodu oluşmamakla beraber fiyat ve zaman olarak iki ayrı kodlama yapılmıştır. Bu açıdan iki grup arasında bir benzerlik mevcuttur. Türkiye’deki mülakatlarda yapılan kodlamalarda verimlilik olgusu fiyat, kaynak ve zaman açısından kodlanırken, Almanya’daki AB işletmesi ile İtalya’daki AC işletmesinde doğrudan fiyat üzerinde durulmuş daha iyi bir fiyatlamanın avantaj ve hizmet açısından esneklik sağladığı,

Fransa'daki AD işletmesi tarafından da dış kaynak kullanımının zaman kazandırdığı vurgusu yapılmıştır.

Dış kaynak kullanımında dezavantajlar ve sorunlar teması altında 2 kod Türkiye ve Avrupa'daki işletmelerde aynıdır. Bunlardan ilki sürdürülebilir kalite sorunudur. TE işletmesi dış kaynak kullanımının kimi zaman kalite sorununu ortaya çıkardığını hatta üretimi geri çekme mecburiyetinde kaldıklarını, İtalya'daki AC işletmesi kalitede aynı standardın yakalanmasında problem yaşandığını, Fransa'daki AD işletmesi ise kalitede istenen düzeyin elde edilememesinin rekabette geri kalma riskini ortaya çıkardığını ifade etmiştir. Ortak kodlardan ikincisi kur farklılığı sorunudur. Türkiye'de de Avrupa'da da sadece birer işletme kur farklılığını dile getirmiştir. Makine sanayinde yer alan TF işletmesi kur farklılığı sorununu iki ifadesinde vurgularken, Almanya'da otomotiv sektöründe ara mamul üretimi yapan AB işletmesi üç defa kur farklılığı üzerinde durmuştur.

Türkiye'deki işletmelerde dış kaynak kullanımındaki dezavantajlardan en çok dile getirileni bağımlılık sorunu olmuştur. Katılımcı TD1 ve katılımcı TE1 yapılan kodlamalar sonucunda işletmeler açısından dış kaynak kullanımının bağımlılığa sebep olduğunu, katılımcı TI1 de dış kaynak kullanımının hazırcılığa alıştırarak yaratıcılığı öldürdüğünü ifade etmiştir. Katılımcı TC1 ve katılımcı TF1'e göre dış kaynak kullanımı dezavantajı tedarikçi işletmelerden kaynaklanmaktadır. Katılımcı TC1 küçük firmalara iş yaptırmayı sorunlu ve riskli olarak görmektedir. Benzer şekilde katılımcı TF1 yan sanayi olarak tanımlanan fason üretim yaptırdıkları işletmelerin maliyet iyileştirmeye yönelik herhangi bir çalışma veya yenilik planları olmadığına değinmiştir. Hâlbuki Tablo 3.4'te hammadde tedarikçiliği temasında TA1 kendilerinin, ara mamul ürettiği müşterileri için, ürün maliyetlerini düşürecek önemli inovasyonlar gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir. Bu durumda, dış kaynak kullanımının zincirin bütününde sinerji oluşturması için bir sonraki halkaya, onun etkinlik ve verimliliğini artırmaya yönelik dış kaynak sağlaması gereklidir. Eğer bir önceki aşamada ilgili işletme TA1 örneğinde olduğu gibi maliyetleri düşürebilecek inovatif faaliyetler gerçekleştirebilirse, bir sonraki aşamada yer alan işletme bu inovatif maliyet düşüklüğünden yararlanarak hem farklılaşmanın yaratılmasında hem de kendi sürecinde inovatif maliyet düşürmeye yönelik faaliyetleriyle pazardaki rekabetinde önemli bir güç kazanmış olacaktır. Kendinden sonraki aşamaya da, zincirin bir önceki halkasından gelen avantajı daha da iyileştirip geliştirerek ya da yeni avantajlar oluşturarak ürününü sunabilecektir.

Dış kaynak kullanımının dezavantajında Türkiye'deki işletmeler için iki ayrı işletme tarafından tekelcilik sorunu dile getirilmiştir. TD1 dış kaynak tedarik edilen işletmenin piyasada tekel olmasının ciddi bir sıkıntı yarattığını, TF1 ise kendilerine fason mal üreten ulusal yan sanayi işletmelerinin kurumsallaşmadığını bu konuda fason üretim yapan yurtdışı işletmelerin ise standardı sağlayıp iyileşme yapmış olmakla beraber tek satıcı olması durumunda fiyatta baskı yarattığını ifade etmiştir. Benzer şekilde AD, AE ve AF işletmeleri tekelcilik sorununa değinmemekle beraber dış kaynağın pahalı olmasının, kendilerine göre uygun fiyat vermemesinin maliyet artırıcı bir unsur olduğunu belirtmişlerdir (Tablo 3.35 maliyetin yüksek olması kodu).

Türkiye'deki TC ve TF işletmeleri küçük ölçekli işletmelerle çalışmanın sorunlu ve riskli olduğunu, bir kısım küçük işletmelerin bir müddet sonra piyasadan silinme risklerinin olduğunu, maliyetlerin iyileştirilmesi ve yeniliğin yapılması konusunda yeterli olmadıklarını vurgulamışlardır. TF işletmesi için dış kaynak kullanımı dezavantajlarından biri de terminden dolayı stok maliyetlerine katlanması olurken, TJ işletmesi için dış kaynak kullanımının dezavantajı fikirlerin çalınması ve bundan dolayı karşılaşacakları fiyat avantajını kaybetme riskidir. Bu noktada, Türkiye ve Avrupa'daki işletmelerin dış kaynak kullanımındaki avantaj ve dezavantajların karşılaştırılmasında dikkat çeken önemli bir durum söz konusudur. Türkiye'de küçük ölçekli tedarikçiyle çalışma, dış kaynak kullanımının dezavantajı olarak dile getirilirken, Avrupa grubu içerisinde büyük ölçekli tedarikçiyle çalışma bir avantaj olarak dile getirilmiştir. Başka bir ifadeyle ölçek ekonomisine bakış nihayetinde aynı noktada toplanmakla beraber Türkiye'deki işletmeler ile Avrupa'daki işletmenin ortak noktaya olan bakış açıları farklılaşmaktadır. Türkiye'deki işletmeler için küçük ölçekli işletmeyle çalışmanın dezavantajına vurgu yapılıyor olması, bu işletmelerin (bir elektrik dağıtım firması olan TC ve makine sektöründe faaliyet gösteren TF) tedarikçilerinin daha ziyade küçük işletmeler olmasından ya da ana tedarikçi problemlerinin küçük ölçekli işletmelerden kaynaklanmasına dayalıdır. Avrupa'daki işletme (bir Fransız tekstil işletmesi olan AD) ise Türkiye vb. ülkelere fason üretim yaptırmaktadır. Fason üretim yapan bu işletmeler de genellikle büyük ölçekli işletmeler olup, küçük ölçekli işletmelere göre göreceli olarak daha kurumsallaşmış ve Avrupa'daki büyük işletmelere üretim yapma potansiyelini tecrübeyle kazanmış olan firmalardır. Dolayısıyla Türkiye'de dış kaynak kullanımının avantajından ve dezavantajından bahsedilirken Türkiye'deki işletmelerin yaptığı çağrışım küçük ölçekli işletmenin dezavantajı, Avrupa'daki işletmenin yaptığı çağrışım ise büyük ölçekli işletmenin avantajı olmuştur.

Avrupa’da yer alan işletmelerin Türkiye’deki işletmelerden farklı olarak dış kaynak tedarikinde gördüğü dezavantajlar güven sorunu, termin ve zaman sorunu, istenilen şeyleri planlayamamaktan kaynaklanan sorunlar, tedarikçi işletme ile ilgili yanılma payının varlığı ve bunun yarattığı kazanç güclüğü, tedarikçi işletmenin işi benimseyememesinden kaynaklanan risk, tedarikçi işletmelerin kontrolünün, onlara yenilik ve iyileştirmelerin kabul ettirilmesinin zorluğu, kültürel farklılıkların varlığı ve jeopolitik sorunların yarattığı risktir.

Dış kaynak kullanımı alt boyutunda ulusal dış kaynak kullanımı teması sadece Türkiye’deki TE işletmesi için oluşmuş ve iki kodla şekillenmiştir. TE1 ilk kodda dâhili şebeke içerisinde ulusal dış kaynak kullanımında iç paydaşlardan yararlanmanın entegrasyonunu anlatmış, ikinci kodda ise ulusal dış kaynak kullanımının finansal açıdan esneklik yarattığına vurgu yapmıştır.

Uluslararası dış kaynak kullanımına ilişkin tema her iki grupta da ortaktır. Bu tema içerisinde küresel alanda dış kaynak kullanımı kodu Türkiye’deki TG işletmesinde hammaddeden diğer ara mamullere kadar bütün tedarikin uluslararası pazardan temin edildiği şeklinde belirtilirken aynı kod Avrupa’daki üç işletme tarafından oluşturulmuştur. AB işletmesi çok uluslu bir şirket olmasından dolayı uluslararası tedarikçilerden dış kaynak temin ettiklerini, AC işletmesi kendi adlarına on ülkedeki işletmelere fason üretim yaptıklarını, AE işletmesi de çok sayıda uluslararası tedarikçi ile çalıştıklarını dile getirmişlerdir. Benzer şekilde AD işletmesi de dış kaynak kullanımının büyük çoğunluğunu uluslararası işletmelerden yapmaktadır. Türkiye’deki işletmelerden TC’nin katılımcısı malzeme tedarikinin yanı sıra Alman ve Amerikan menşeli yazılımlar tedarik ettiklerini bu açıdan dış kaynak kullanım alanlarının çeşitli olduğunu, TB’nin katılımcısı ise yurtdışından sağlanan kaynakların daha inovatif olduğunu ifade etmiştir. Burada TB1’in yurtdışından sağlanan kaynakların daha inovatif olduğuna dair ifade bulunması dikkat çekicidir. Tablo 3.9’daki ifadelerle göre uluslararası pazarlarda ya da küresel pazarlarda daha çok sayıda rekabet eden firmanın bulunması ve pazardaki ürün çeşitliliği işletmelerin daha inovatif ürün tedarik etmelerini sağlamaktadır.

Kontrollü dış kaynak kullanımı temasında kodlar Türkiye’de TE ve TB işletmelerindeki katılımcıların ifadeleriyle belirlenmiştir. Bir enerji firması olan TB’de kontrollü dış kaynak kullanımı gerçekleştirilmekte, sadece dizayn aşamasında bazı müdahaleler yapılmakta, yapılan kontrolle dezavantaj ve risklerin minimuma indirildiği düşünülmektedir. Makine sanayinde yer alan TE ise tedarikçileri düzenli kontrol

ettiklerini, şirket sırlarının deşifre edilmesine sebep olabilecek dış kaynak kullanımını tercih etmediklerini anlatırken, dış kaynak tedarikinde ürün kontrolünün örneğini yabancı ülke işletmeleri üzerinden vermektedir. Yabancı ülke işletmelerinin bizzat kendileri tarafından veya bağımsız şirket tarafından temin edecekleri dış kaynakları test edip, tercihlerini bu teste göre belirlediklerini anlatmaktadır. TE1, kontrollü dış kaynak kullanımında şirket sırlarının saklanması adına, tasarım, Ar-Ge, montaj gibi rekabet üstünlüğü sağlayıcı bilgileri tedarikçi firmalarla paylaşmadıkları üzerinde durmuştur. Benzer şekilde Tablo 3.5'te şirket sırlarının saklanması kodu içerisinde TG1 de şirket sırlarının saklanmasının öneminden bahsetmiştir. İşletmelerin bu konudaki hassasiyeti iki sebepten kaynaklanabilmektedir (Earl, 1996: 30). Bunlardan birincisi tedarikçi firmaların bu sırları başka rakip firmalara aktarabilme riskidir. İkincisi ise özellikle ürünle, ürünün know-how'ıyla ilgili bilgilerin elde edilmesi sonucunda tedarikçi firmanın, müşteri firmaya rakip olarak sektöre girme riskidir (ileriye doğru büyüme).

Avrupa'daki işletmeler arasında kontrollü dış kaynak kullanımı AE1 ve AF1'in ifadeleriyle kodlanmıştır. Bir tekstil firması olan AE tedarikçi kontrolünü doğrudan kendilerinin gerçekleştirdiğini, otomotiv sektöründe yer alan AF ise veri yöntemi kontrolüyle tedarik zinciri kontrolünü şema üzerinde gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir. Görüldüğü üzere aynı tema altında Türkiye'deki işletmelerle karşılaştırılırsa, AE işletmesinin kontrolü aynı zamanda bir karar verme unsuru olarak kullandığı (Tablo 3.37), AF işletmesinin ise veri yönetimi ile daha ölçülebilir ve izlenebilir, daha somut bir kontrol sistemiyle gerçekleştirdiği ve her iki işletme için bütün bir süreçte kontrolün yapıldığı anlaşılmaktadır. Avrupa'daki AE ve AF işletmesinin kontrollü dış kaynak kullanımı ile ilgili algısının daha ziyade ürün bazında olduğu ortaya çıkmaktadır.

İnovatif dış kaynak kullanımı teması altında Türkiye ve Avrupa'daki işletmeler için oluşan ortak kod, inovatif tedarikçi seçiminin faydasıdır (Tablo 3.11, Tablo 3.38). TD1 tedarikçi işletmenin yaptığı işte uzmanlaşmasının sonucunda geliştirdiği yeniliklerden kendilerinin de faydalandığını, AD1 ise belirli işletmelerle çalışılmasının kendileri için fayda sağladığını çünkü bu işletmelerden inovasyon fikrinin kendilerine geldiğini ifade etmiştir. Aynı şekilde TD işletmesi tedarikçi firmanın yaptığı Ar-Ge çalışmalarıyla riski üstlendiğini özellikle de TD işletmesinin uzmanlık alanı dâhilinde değilse inovatif dış kaynak kullanımının efektif olduğuna, inovatif dış kaynak kullanımıyla kendi maliyetlerinin düştüğüne vurgu yapmıştır. Bir enerji firması olan TB ise inovatif bir dış kaynak temin etmektense işletmenin kendi içerisinde içselleştirip mevcut yapıda sinerjisini sağlamanın daha gerekli olduğunu, inovatif dış kaynağı

özellikle teknolojik yatırımlar ve teknolojik ürünlerin kendi üretim süreçlerinde kullanılmasını tercih ettiklerini dile getirmiştir. TG1 inovatif dış kaynak kullanımını kaliteli ürün ve uyulan standartlar olarak tanımlamış, TA1 ise inovatif dış kaynak kullanımının karlılığa etkisi üzerinde durarak inovatif dış kaynağı para kazanmak üzere temin ettiklerini ve nihayetinde de inovatif hammadde olarak daha çok para kazandıklarını vurgulamıştır. İnovatif dış kaynak kullanımında Avrupa'daki işletmelerle ilgili yapılan kodlamalar Türkiye'deki işletmelerden üç kodla farklılaşmıştır. AC1 tedarik zincirinde işletmelerin yeni ürünler sunma konusunda rekabet ettiklerini, inovatif ürün veya hizmet tedarik eden işletmenin kendi ürününü pazara çıkarma süresini azalttığını dile getirirken, AB1 inovatif tedarikle potansiyel müşteri kazanıldığını ve inovatif tedarik her işletme tarafından uygulanması gereken "uzun vadeli bir strateji" olduğunu dile getirmiştir. Her iki tabloda da oluşan kodlarda katılımcıların ifadeleri bağlamında işletmelerin inovatif dış kaynak kullanımıyla maliyetlerini azalttıkları, kârlılığını ve rekabet güçlerini artırdıkları görülmektedir.

Türkiye'deki işletmelerin mülakat verileri analizinde dış kaynak kullanımında stratejik işbirliği teması ortaya çıkmış fakat böyle bir tema Avrupa'daki işletmelerde oluşmamıştır. Türk işletmeleri dış kaynak kullanımındaki stratejik işbirliğini; birlikte öğrenme, ortak üretim yapılması, teknoloji transferine olanak sağlanması ve uluslararası pazarlara girerken stratejik işbirliği bağlamında düşünmüşlerdir. Dolayısıyla Türkiye'deki işletmelerde stratejik işbirliğinin dış kaynak tedarik ettikleri işletmelerle birlikte artı değer yaratma şeklinde gerçekleştiği söylenebilir. Avrupa'daki işletmelerde ise Türkiye'deki işletmelerden farklı olarak tedarikçi yükümlülüğü teması ortaya çıkmış, tedarikçi yükümlülüğü tedarik zincirinde ortaya çıkacak problemin bedelinin dış kaynak firması tarafından ödenmesiyle ifade edilmiştir.

2. Tedarik Zinciri Alt Boyutuyla İlgili Karşılaştırma ve Tartışma

Tedarik zinciri alt boyutu altında tedarik zincirinde önemli unsurlar teması ve tedarik zincirinde etkinliğin artırılması teması Türkiye ve Avrupa işletmeleri için ortak temalar olmuştur. Tedarik zincirinde önemli unsurlar ortak temasında Türkiye ve Avrupa işletmeleri için ortak kodlar kalite, fiyat, güvenilirlik, şartname yapılması, izlenebilirlik ve tasarımdır. Kalite olgusuna Türkiye'de altı farklı işletme tarafından sekiz ifadeyle, Avrupa'da ise tek bir işletme (otomotiv firması olan AB işletmesi) tarafından tek bir ifade ile vurgu yapılmıştır. Benzer şekilde fiyat kodu da Türkiye'deki dört farklı işletme tarafından altı ifadeyle, Avrupa'da tek işletme tarafından tek ifade ile vurgulanmıştır.

Hem kalite hem de fiyat olgusuna vurgu yapan tek işletme otomotiv sektöründeki AB işletmesidir. Türkiye’de en çok vurgu yapılan kodlardan bir diğeri olan güvenilirlik üç işletme ve üç ifadeyle, şartname yapılması ise üç ayrı işletme tarafından üç ifade ile dile getirilmiştir. Güvenilirlik kodu ve şartname kodu Avrupa’daki işletmeler arasında sadece otomotiv sektöründeki AF işletmesi tarafından belirtilmiştir.

İzlenebilirlik kodu Türkiye’de sadece TA işletmesi tarafından tek bir ifade ile anlatılmış, TA1 ifadesinde bir tedarikçi olarak kendisinin müşteri firma tarafından izlenmesinden bahsetmiş, Avrupa’daki AF işletmesi ise izlenebilirlik kodunu tedarikçilerini kendilerinin izlemesinden bahseden iki ifade ile özetlemiştir. Bu durumda TA işletmesi izlenen, AF işletmesi ise izleyen konumundadır. Ortak son kod tasarımı ilgilidir. Türkiye’deki TH işletmesi ve Avrupa’daki AB işletmesi birer ifade ile tasarıma vurgu yapmıştır. Türkiye’deki işletmeler için oluşan kodlardan Avrupa’daki işletmelere göre farklı olanlar ‘istikrar’, ‘tedarikte güvenliğin sağlanması için alternatif işletmelerle çalışma’, ‘uluslararası belgelerin mevcudiyeti’, ‘uluslararası belgelerin önemi’, ‘işlevsellik’ ve ‘lokasyon’ kodlarıdır. İstikrar kodunda TA işletmesi müşterisinin sipariş ettiği malları kendisinden istikrarlı bir şekilde almasını ifade ederken aynı işletme kendi üretimlerinin tedarik güvenliğinin sağlanması için bir tedarikçiye bağlanılmaması gerektiğini, aynı anda birçok alternatif tedarikçiyle çalıştıklarını ifade etmektedir. TF1 uluslararası alanda rekabet edebilmek için uluslararası belgelerin mevcut olması gerektiğini şayet kalite sertifikası varsa ürün satabileceklerini çünkü müşteri firmaların bunu şart koştuğunu anlatmaktadır. Keza TA işletmesi katılımcısı da müşteri firmaların kendilerinden uluslararası standartları tescilleyen bu belgelere sahip olmalarını şart koştuklarını, dolayısıyla kendilerinin de bu belgelere sahip olduklarını ancak kendi tedarikçi işletmelerinden bu tür belgelere sahip olmalarını istedikleri halde tedarikçi işletmelerin bu belgeleri almadıklarını ifade etmektedir.

Avrupa’daki işletmelerin Türkiye’deki işletmelerden farklı oluşan kodları ‘maliyet avantajı’, ‘etkin iletişim’, ‘kontrol’, ‘beklentilerin karşılanması’, ‘uzlaşma’, ‘çevresel sorumluluk’ ve ‘küresel iş kültürlerine uyum’dur. AF tedarikçi işletmenin fiyat düşürmesini, AC etkin iletişimi, AE de kontrol unsurunu vurgularken, AB işletmesi beklentilerin karşılanması, uzlaşma, çevresel sorumluluk ve küresel iş kültürlerine uyum başlıkları altında tedarikçiyle bütünleşme üzerinde durmaktadır. Benzer şekilde tedarikçiyle sağlanacak etkin iletişim tedarik zincirindeki bütünleşmeyi sağlayan bir diğer unsur olarak görülmektedir.

Tedarik zincirinde etkinliğin artırılması teması Türkiye'deki ve Avrupa'daki işletmelerin ortak temasıdır. Bu tema altında ortak iki kod oluşmuştur. Bunlardan ilki tedarik zincirinde karşılıklı bilgi alışverişidir. Türkiye'deki işletmelerde üç işletme tarafından tedarikçilerle karşılıklı işbirliği yapıldığı ifade edilmekte ve hatta TA1 tarafından bilgi alışverişinin karşılıklı para kazandırdığı düşünülmektedir. Benzer şekilde Avrupa'daki AE işletmesi de tedarikçisi ile karşılıklı bilgi alışverişini yaptığını, bu bilgi alışverişinin başka yeni fikirler doğurduğunu vurgulamaktadır. İkinci ortak kod inovatif tedarikte tedarikçi işletmelerin yarışdırılmasıdır. TD1 tedarikçi işletmeyi kendi kategorisindeki başka işletmelerle yarışdırarak tedarikçi işletmenin hazırlamış olduğu yenilikçi işi daha ucuza satın alma yoluna gittiğini belirtirken, AB işletmesi katılımcısı dış kaynak kullandıkları potansiyel tedarikçilerin inovatif ürün konusunda kendi aralarında rekabet ettiklerini belirtmiştir. Kodların ortak olmasına rağmen ifadelerin birbirinden farklı olması dikkat çekicidir. Çünkü Türkiye'deki inşaat sektöründe bulunan TD işletmesinin katılımcısı, yenilikçi tedarik firmalarının yaptığı işi daha ucuza satın almak için onları kendi aralarında yarışdırılmaktadır. Avrupa'daki otomotiv sektöründeki firmanın dış kaynak temin ettiği tedarikçi işletmeler ise bu konuda zaten kendi aralarında, kendi inisiyatifleriyle rekabet etmektedirler. Ayrıca tedarik zincirinde etkinliğin artırılmasına ilişkin sadece AF1 katılımcısının ifadesiyle oluşan kodda da otomotiv sektöründe yer alan AF işletmesi, bir tedarikçinin yaptığı güzel bir uygulamayı diğer tedarikçi işletmelere benchmarking yapmaktadır. Bu durumda Avrupa'daki otomotiv sektöründeki her iki işletme de (AB ve AF) tedarikçileri arasında rekabet oluşturmamakla beraber, AF1 katılımcısının ifadesine göre tedarikçi işletmelere benchmarking yapılarak inovasyon tedarik zincirinin halkaları arasında cazip hale getirilmektedir.

Tedarik zincirinde etkinliğin artırılmasına ilişkin Türkiye'deki katılımcıların mülakatlarında oluşan diğer kodlarda; TC1 tedarikçilerin doğru yönlendirilerek onlardan etkin bir şekilde faydalanılması ve tedarikçilerle uzun vadeli işbirliğinin sağlanması gerektiğini, TF1 ise tedarikçilere inovatif yönlendirme yapılması gerektiğini, TE1 tedarikçilerin kontrol edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. TB1 ise tedarikçi olan KOBİ'lerin kendi başlarına Ar-Ge yapamayacaklarını bu sebeple üniversite sanayi işbirliğini artırarak, Teknokentlerde işbirliği gerçekleştirerek ve kooperatif benzeri yapılar kurarak tedarik zincirinde etkinliğin artırılabilceğini ifade etmektedir. Enerji sektöründe yer alan TB işletmesinin katılımcısı üniversitenin bu konuda destekleyici faaliyet gösterdiğini vurgulamıştır.

3. İnovasyon Tanımı Alt Boyutuyla İlgili Karşılaştırma ve Tartışma

İnovasyon tanımına ilişkin Türkiye grubunda fikir geliştirme teması ve geliştirme ve yenilik teması ile Avrupa grubunda yenilik temasının kodları benzerlik göstermektedir. T11 tarafından inovasyon sanayiye uygulanabilir fikir geliştirme olarak, TC1, TE1 ve TH1 katılımcıları tarafından da inovasyon daha ziyade somut olan ürünün veya hizmetin geliştirilmesi ve yeniliği olarak tanımlanmıştır. Fransa'daki bir tekstil firması olan AE ise inovasyonu yenilikçilik, yeni ürünler bulmak ve pazarda rekabet edilen yeni bir şey bulmak olarak tanımlamıştır.

Türkiye'deki TG işletmesi ile Avrupa'daki AB işletmesinin ifadeleri ile oluşan 'temel yetenek olarak inovasyon' teması ve 'inovasyonun temel yetenek olarak algılanması' kodu iki grup içerisinde ortaktır. TG1 inovasyonun bir yaşam biçimi olduğunu, üretim gibi operasyonel bir durum olduğunu, AB işletmesi ise inovasyonun önemli bir küresel rol olduğunu ve bir temel yetenek olarak işletmelerinin dünyadaki başarısını sağladığını belirtmiştir. Türkiye'deki grupta ticarileştirme temasında inovasyon bakır iletken sektöründe yer alan TA işletmesi tarafından bir ticarileşme olarak görülmekte ve bu yönüyle Ar-Ge'den ayrılmaktadır. Bankacılık sektöründe yer alan AA için ise inovasyon yalın ve pratik bir rol ile işletmelerinin odak noktası olarak görülmektedir.

TF ve TD işletmelerindeki katılımcılara göre inovasyon, geliştirme ve yenilik teması içerisinde verimlilik ve maliyet avantajı sağlayan bir unsur olarak görülmektedir. TE1, TB1 ve TG1 inovasyonun geleceği görerek proaktif davranmada önemli bir rol oynadığını belirtirken, devamındaki tema ve kodlarda TB1 pazarda öncü olma ve TG1 inovasyonla teknolojik gelişmelere adaptasyonun sağlanmasına vurgu yapmaktadır.

4. İnovasyon Türleri Alt Boyutuyla İlgili Karşılaştırma ve Tartışma

İnovasyon türleri alt boyutunda açık inovasyon teması Türkiye'deki ve Avrupa'daki işletmelerde aynı kavramla oluşmuştur. Türkiye'de TB işletmesi açık inovasyonu bir Ar-Ge merkezi projesi kapsamında düşünüp gelecekte böyle bir planlarının olduğunu, TA işletmesi ise üniversiteden açık inovasyon beklentisi olmakla beraber bu beklentilerin karşılanmadığını ifade etmektedir. TB, TG ve TH işletmeleri üniversitelerle açık inovasyon konusunda işbirliği yaptığını belirtirken, TB işletmesi açık inovasyonun gerekli olduğunu, üniversiteler ile bu işbirliğini yapıyor olmakla beraber üniversite sanayi işbirliğinin bu konuda henüz yetersiz olduğunu belirtmiştir. Açık inovasyon teması Avrupa grubunda daha geniş bağlamda düşünülmektedir. Açık inovasyona odaklandıklarını, açık inovasyonu çok uluslu işletmelerle, araştırma

enstitüleriyle ve üniversitelerle beraber gerçekleştirdiklerini belirten AB1 ayrıca açık inovasyon kapsamında inovasyon günleri etkinliğiyle tüm tedarikçileri bir araya getirdiklerini belirtmiştir. AB1 bu toplantılarda, kendileriyle tedarikçileri arasında karşılıklı bilgi ve beklentilerini paylaştıklarını böylece açık inovasyon sayesinde aslında stratejik bir işbirliği yapıldığını ve açık inovasyon etkinliği ile bir araya getirilen tedarikçiler arasında potansiyel bir rekabet de yaratmış olduklarını anlatmıştır. Benzer şekilde AF1'e göre de açık inovasyonla "en performanslı çözümler" bulunmaktadır.

Türkiye ve Avrupa katılımcı gruplarının mülakat temalarında süreç inovasyonu ve operasyonel inovasyon benzerlik göstermektedir. Gıda sektöründe yer alan TI işletmesinin katılımcısı ürün hatlarının yeniden dizayn edilmesinin ürün geliştirmeye ve maliyet düşürmeye yönelik bir inovasyon olduğunu, TA1 ise süreç inovasyonunun verimliliğe katkısını anlatmıştır. Fransız bir otomotiv firması olan AF doğru ürünün doğru yerde olmasını sağlayan bilişim ağı sisteminin kurulmasını, süreç içerisindeki bir inovasyon olarak görmektedir. İtalya'daki tekstil firması AC ise inovasyonu süreç bağlamında, pazarlama faaliyetlerinin süresini kısaltarak ileriye doğru, tedarikçilerin üretim kapasitesini artırmaya yönelik çalışmalarla geriye doğru gerçekleştirmektedir. Avrupa grubunda inovasyonun diğer türlerine ait herhangi bir tema oluşmamışken, Türkiye'de inovasyon türleri bağlamında TG1, organizasyonel inovasyona ve taklitle inovasyona vurgu yapmıştır.

5. İnovasyon Süreci Alt Boyutuyla İlgili Karşılaştırma ve Tartışma

Türkiye ve Avrupa mülakatlarında inovasyon süreci alt boyutu altında 'inovasyonu planlamak', 'inovasyonun içselleştirilmesi', 'üniversite-sanayi işbirliği', 'devlet teşviği', 'inovasyonda tedarik', 'know-how transferi', 'rekabet avantajı' ve 'Endüstri 4.0' temaları ortaktır. İnovasyonu planlamak teması altında proaktif inovasyona kablo şirketi olan TG ve otomotiv sektöründe yer alan AF işletmelerinde vurgu yapılmıştır. Hatta AF1 ifadesinde öngörünün Ar-Ge'den çok daha önemli olduğunu, TG1 ise ihtiyacı diğer işletmelerden çok daha önce fark edip ona hazırlıklı olunması gerektiğini vurgulamıştır. İnovasyon için fikir ve önerilerin önemsenmesi konusunda TB1 inovasyon fikrinin Ar-Ge departmanının tekelinde olduğunu, kendi işletmelerinde bütün çalışanların öneri vereceği bir sistemin oluşmadığını, TI1 öneri sistemlerinin olmadığını ancak bu sistemin kurulabileceğini, TJ1 ise öneri kutuları olduğunu ve bu kutulardaki fikirlere önem verdiklerini belirtirken, TA1 de işletmelerinde çok sayıda önerinin geldiğini ve değerlendirildiğini belirtmiştir. Avrupa'da yapılan mülakatlarda Almanya'da otomotiv

sektöründe olan AB işletmesinin katılımcısı işletmedeki herkesin ve tedarikçilerin fikirlerini paylaşabildikleri bir merkezi platformları olduğunu, bu platformda ürünler, süreçler, modeller ve benzeri her konuda fikirlerin dikkate alındığını anlatmıştır. Türkiye ve Avrupa açısından düşünüldüğünde Türkiye'deki işletmeler inovasyonla ilgili fikir paylaşımlarını sadece işletme içi aktörler bağlamında düşünürken Avrupa'daki AB1 katılımcısının ifadesinden inovatif fikirlerin kaynağının tedarik zinciri aktörleri ve işletmenin bütün çalışanları olduğu anlaşılmaktadır.

İnovasyonu planlamak temasında (Tablo 3.20) benzer diğer kod Ar-Ge ve inovasyon arasındaki ilişki ile alakalıdır. Türkiye'nin tank üretimini gerçekleştiren TE işletmesinin katılımcısı geleceğin ürününün tasarlanması gerektiğini, bunun için de inovasyon ve Ar-Ge yatırımlarının şimdiden yapıp yeteneklerin geliştirilmesi gerektiğini ifade ederken, hizmet sektöründe yer alan AA1 mevcut konumlarının dönüşümü noktasında mevcut ve gelişecek olan teknolojileri takip edebilmek için Ar-Ge yeteneklerinin şimdiden geliştirilmesi gerektiğinden, böylece gelecekteki süreçlere adapte olabileceklerinden bahsetmektedir.

İnovasyonu planlamak temasında Avrupa işletmelerinden farklı olarak Türkiye'deki mülakatlarda TB1 inovasyonda teknolojik yatırımların planlanmasını, TA1 ve TF1 stratejik planda inovasyona yer verilmesini, TE1 ise kendilerine ait bir tasarımla inovasyon gerçekleştirmenin önemini belirtmişlerdir. Avrupa'da Türkiye'den farklı olarak iki tekstil firması (Fransa'da AE, İtalya'da AC) yöneticilerinin ifadeleri bulunmaktadır. AE1 inovasyon konusunda yaptıkları asıl şeyin takipçi olmak olduğunu ve en azından aynısını ya da daha iyisini yapmayı denediklerini söylemiştir. AC1 inovasyonu, tedarikten pazarlamaya kadar bütünlük arz eden bir süreç olarak görmektedir. AC1'in ifadesine göre inovasyonu talep belirlemektedir ve inovasyon tüm tedarik zincirini kapsayacak şekilde olmalıdır.

Ortak temalardan biri olan inovasyonun içselleştirilmesinde Türkiye grubunda inovasyon kültürünün varlığı, Avrupa grubunda ise inovasyon kültürüne yatırım yapılması ve inovasyon kültürünün oluşturulması kodları benzerdir. TA1 'inovasyon kültürünün varlığı' kodunda işletmelerinde inovasyon kültürünün oluşmuş olduğunu ve çalışanların inovasyon modellerine sahip olduklarını (Tablo 3.21) belirtirken, TB1 'yönetimde yenilikçi yaklaşımın var olması' kodunda işletmelerin patronlarının ve yönetim kademesinin açık fikirli ve yenilikçi olup çalışanları da bu sürece kattıklarını, TC1 ise inovasyon konusunda en büyük avantajlarının yönetim tarafından desteklenmek olduğunu belirtmektedirler. Avrupa grubunda yer alan AB1'in ifadelerine göre ise

işletmenin inovasyon kültürüne yatırım yapmak istediği ve “şirkette bir inovasyon kültürü yaratmak istedikleri” söylenmiştir.

TD işletmesi inovasyon konusunda bir bilinçlenmenin başladığını, TC ve TB işletmelerinde çalışanların inovasyona inandıkları ve inovasyonu içselleştirdiklerini, TG işletmesi inovasyonun tepeden tırnağa herkesin işi olduğunu, TI işletmesi tüm personelin inovasyona destek verdiğini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde AF işletmesinde çalışanlarından inovatif yaklaşım beklediklerini, AC işletmesinde ise çalışanların inovasyonla ilgili değerlendirme süreçlerine dâhil edildiklerini, AB ve AD işletmesi de inovasyonun tüm fonksiyonlarda ve işletmenin tamamında olması ve çalışılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Ortak kodlardan bir diğeri çalışanların inovasyon hedefine odaklanmasıdır. TF çalışanların hedef kartlarının olduğunu; bir komitenin çalışanlardan gelen fikirleri değerlendirdiğini; Yalın Enstitüyle birlikte yaptıkları bir Kaizen çalışmasında özellikle maliyet düşürücü fikirler sonucunda kazanılan maliyet doğrultusunda çalışanların ödüllendirildiğini ifade etmiştir. TC1 de henüz işletmelerinde böyle bir mekanizmanın olmamasına rağmen bir ödül sistemi kurulmasının inovatif fikirleri ortaya çıkarmadaki katkısıyla işletmeye fayda sağlayacağını belirtmiştir. Otomotiv sektöründe yer alan AF işletmesi ise çalışanların hepsinin hedefinde bir şeyi iyileştirme olduğunu ve herkesin kendi bölümüyle ilgili bir şeyler yaptıklarını ifade etmiştir.

TH1 inovasyonu etkileyen unsurlardan biri olarak kurumda çalışma süresini görmektedir. AA1 inovasyonun yaygınlaştırılması ve bilgi paylaşımları için konusunda yetkin kişiler tarafından inovasyon eğitiminin verildiğini, AD1 ise işletmede inovasyonun içselleştirilmesi için bir proje ekibinin oluşturulduğunu belirtmektedirler. İnovasyonun içselleştirilmesinde dikkat çeken bir diğer kod Avrupa grubundaki AA1’in dış kaynak tedarikçisi ile insan kaynaklarının örgütün inovasyon konusundaki işbirliğine yapmış olduğu atıfla oluşmuştur. AA bankasının bütün bölümlerinde insan kaynaklarının talepleri ile tedarikçilerin teknoloji çözümleri bir araya getirilmektedir.

Her iki grupta da ortak olan bir diğer tema üniversite-sanayi işbirliği temasıdır. Makine sanayinde yer alan TE daha inovatif ürünler için şirketlerin tasarımlarının, üniversitelerin yapacağı puanlama ve değerlendirme ile üretilebilirliği konusunda yarıştırdığını ve geleceğe yönelik yapılan ürün geliştirmenin kişilere veya şirketlere bırakılmadan üniversite ve devlet teşviği ile yapılması gerektiğini belirtmiştir. TB ise Türkiye’deki Pamukkale Üniversitesi ve Tübitak ile ortak projeler yaptıklarını, aynı zamanda kendi grup şirketlerinden bir tanesinin de California Üniversitesinde laboratuvar

kurarak oradaki bilim adamlarıyla çalıştıklarını ve bu bağlamda orada bir Ar-Ge merkezleri olduğunu ifade etmiştir. AC2 ve AC3'ün ifadelerine göre ise üniversite sanayi işbirliğini bir inovasyon bölgesi olan Kilometro Rosso ile oluşturdukları ve inovasyon süreçlerini geliştirmek için işletmeleri, üniversiteleri ve araştırma merkezlerini bir araya getirdikleri konusunda bilgi vermiştir. Bu durumda Türkiye'deki TB işletmesi sadece California'daki grup işletmesi ile California Üniversitesi bağlamında uluslararası bir üniversite sanayi işbirliği kurarken, AC işletmesinin daha geniş bir açık inovasyon kapsamında ve uluslararası bir bölgede yine uluslararası şirketler, uluslararası üniversiteler ve uluslararası araştırma merkezleriyle işbirliği yaptığı görülmektedir.

Devlet teşviği teması altında Türkiye grubunda 5 kod, Avrupa grubunda bir kod oluşmuştur. TF1 ve TC1 Ar-Ge'de devlet teşviği aldıklarını, TJ1 patent ve tasarım başvurusu yapıldığında belli bir maddi destek aldıklarını, TE1 savunma sanayinde devlet desteğinin diğer işletmeleri savunma sanayine girme konusunda teşvik ettiğini, bu teşviğin de savunma sanayinde mutlaka olması gerektiğini, yine makine sanayinde yer alan TE1 fason markası olmak yerine yerli malı üretimine geçilebilmesi için devlet politikalarının teşvik edici olması gerektiğini belirtmişlerdir. Savunma sanayinde yer alan TE işletmesinin katılımcısı aynı zamanda, kendilerinden ürün alan devlet kurumunun tedarik ürünlerini yurtdışından almak yerine doğrudan işletmenin geliştirmesini beklediğini ve kendilerinin hazırcılıktan çıkıp bu konuda yatırım yapmaları gerektiğini belirtmiştir. TE bunun yapılabilmesi için devletin kritik teknolojilerde Ar-Ge'ye destek vermesi gerektiğini böylece tedarik ürünlerini yurtdışından almasına gerek kalmayacağını vurgulamaktadır. Devlet teşviği konusunda AB Almanya'da inovasyon merkezi olup olmadığını bilmediğini ancak dünyanın farklı yerlerinde hükümetlerin ve devletlerin inovasyon merkezlerini desteklediklerini dile getirmiştir.

İnovasyonda tedarik ortak temasında stratejik inovatif işbirliği kodu hem Türkiye grubunda hem de Avrupa grubunda oluşmuştur. Makine sanayinde yer alan TF işletmesinin katılımcısı yeni tasarım ve inovatif ürün fikrinin müşterilerden geldiğini, kendilerinin de bu fikirleri işleyip uygulanabilir hale getirdiklerini aynı zamanda maliyet düşürme ve verimli çalışmaya yönelik tedarikçilerine fikirler verdiklerini böylece hem müşterileriyle hem de tedarikçileriyle stratejik bağlamda inovatif işbirliği yaptıklarını belirtmiştir. Hizmet sektöründe yer alan AA işletmesinin katılımcısı ise tedarikçileriyle sistematik bir işbirliği yaptıklarını, tedarikçilerinin kendilerine gelişmekte olan teknoloji ve pazar eğilimleriyle ilgili bilgi verip danışmanlık yaptıklarını ve sonrasında da en uygun tedarikçiyle özellikle gelişmekte olan teknolojiler bağlamında kontrat yaptıklarını dile

getirirken İtalya’da bir tekstil firması olan AC’nin katılımcısı lojistik tedarikçileriyle anlaşmalar yaptıklarını, tedarikçilerinin daha fazla sipariş almak gayesiyle kendilerine yeni fikirler sunduklarını ve böylece aslında tedarikçileriyle stratejik bir işbirliği içerisinde olduklarını belirtmişlerdir. Türkiye’den ve Avrupa’dan bu konuda alınan cevaplar birbirleriyle karşılaştırıldığında görülmektedir ki inovasyon tedariki Türkiye’deki TF işletmesinde hem müşteriden hem tedarikçiden, Avrupa’daki AA ve AC işletmeleri tarafından da sadece tedarikçilerden stratejik işbirliği aracılığıyla yapılmaktadır.

İnovasyonda tedarik teması altında Avrupa grubundan farklı olarak Türkiye’de yapılan mülakatlar sonucunda beş kod daha çıkmıştır. TB işletmesi yüksek teknolojiye inovatif ürünleri dış kaynaklardan alıp kendi inovasyonlarını üretmektedir. TH1 hiçbir şeyin tek başına yapılamayacağını, inovasyonun bile tedarik edilmesi gerektiğini, TI1 inovasyonla ilgili dış kaynaklardan destek aldıklarını belirtmişlerdir. TD1 ve TF1 inovasyon tedariklerinin gerçekleşmesinde ürün özelliklerinin belirleyici olduğunu vurgularken, TF1 bilgi paylaşımı neticesinde (özellikle de bu bilgi paylaşımı şirket sınırları bağlamında olduğunda), tedarikçilerin ortaya çıkardıkları inovasyonları, pazarda başka işletmelere satmalarından doğacak riskin altını çizmektedir.

TE1, bir tedarikçi firma olarak, pazardan aldığı bilgiye yönelik inovasyon gerçekleştirdiklerini ifade ederken, TG1 de TE1’in bu ifadesine “küresel pazarda müşterilerin istekleri doğrultusunda inovatif olma” mecburiyetine vurgu yaparak katkı vermektedir.

İki grubun bir başka ortak teması birer kod ve birer temayla oluşan know-how transferinin yapılmasıdır. TD projede birlikte çalıştıkları işletmeye know-how transfer ettiklerini, AF de tedarikçi işletmeye gidip, orada yapılan analizler sonucunda know-how paylaşımı yaptıklarını dile getirmiştir.

Rekabet avantajı temasında enerji sektöründe yer alan TG işletmesinde müşterilerden gelen yenilik taleplerine zamanında cevap verilmesinin rekabet avantajı sağladığı; AB işletmesinde de rakiplerden farklılaşmanın yolunun inovasyonla mümkün olduğu düşünülmektedir.

Endüstri 4.0 temasında iki grup arasındaki ortak kod Endüstri 4.0’a adaptasyondur (Tablo 3.32, Tablo 3.50). TF1 ve AF1 ortak kodda Endüstri 4.0’a geçmelerinin neticesinde artık hatalı parça ihtimalinin kalmadığını, AC2 ve AC3 katılımcıları da Endüstri 4.0’a geçmeyi planladıklarını ve bu süreçte Kilometro Rosso’dan destek almayı düşündüklerini ifade etmişlerdir. Endüstri 4.0’ın sanayi ve gelecek için çok önemli olduğunu belirten TA1, Endüstri 4.0’a geçmeyen işletmelerin gelecekte köle olacaklarını,

TC1 isteseler de istemeseler de Endüstri 4.0'a geçmelerinin zorunlu olduğunu, TG1 ise Endüstri 4.0 için çok büyük miktarda yatırım yapıp, bir danışman işletmeyle anlaştıklarını belirtmişlerdir.

Endüstri 4.0'a geçmiş olan TH işletmesinde adaptasyonun sağlanması için çalışanlara eğitim verilmektedir. TF1, Endüstri 4.0'a geçmeden önce Ar-Ge merkezi belgesini aldıklarını ve bunun Endüstri 4.0'a katkı verdiğini düşünmektedir. Endüstri 4.0'ın sağladığı avantajlar konusunda ise TC1'e göre ve TG1'e göre daha çok veri toplanabilecek ve maliyetler düşecektir. Aynı zamanda TG1'e göre hata yapılması engellenecek ve süreç kontrolü sağlanacaktır.

Türkiye'de inovasyon süreci alt boyutunda Avrupa grubundan farklı olarak oluşan temalar, kodlar ve ifadeler şunlardır:

Ar-Ge faaliyetleri temasında (Tablo 3.19) TG1 Ar-Ge'ye büyük yatırımlar yaptıklarını ve Ar-Ge faaliyetlerinin sürdürülebilir gelişime katkı sağladığını, TF1 Ar-Ge çalışmalarında çok farklı veri kaynaklarına ihtiyaç duyulabileceğini ve projelendirilmediği sürece Ar-Ge çalışmasının inovasyona dönüşmeyeceğini, TA1 Ar-Ge'nin dışarıdan temin edilemeyeceğini ve yatay bir yapılanmayla işletmede yer alması gerektiğini ve Ar-Ge'nin inovasyonu gerçekleştirmede önemli bir rol oynadığını, TC1 Ar-Ge çalışmaları için Ar-Ge projesi fikrinin işletmenin bütün birimlerinden gelebileceğini ve daha etkin bir Ar-Ge için dışarıya hizmet veren bir Ar-Ge merkezinin kurulma çabası içerisinde olduklarını, TF1 ise inovasyonda Ar-Ge merkezinin büyük rolü ve önemi olduğunu ve kendilerinin de sahip olduğu Ar-Ge merkezinin hem içeriden gelen hem de dışarıdan gelen fikirleri değerlendirdiğini belirtmişlerdir. Türkiye'de daha ziyade Ar-Ge departmanı ve Ar-Ge merkezlerine vurgu yapılırken Avrupa'da mülakata katılan işletme yöneticileri Ar-Ge'den ve Ar-Ge merkezlerinden ziyade ağırlıklı olarak mülakatlarında inovasyon merkezleri ve inovasyon bölgesine vurgu yapmışlardır. Bununla beraber Tablo 3.43'teki inovasyonu planlamaya ilişkin kodlarda dünyanın en büyük bankalarından biri olan AA'nın katılımcısı, inovasyon için Ar-Ge yeteneklerinin geliştirilmesini önemli görmektedir.

Türkiye'deki işletmelerde inovasyonun sürdürülebilir olmasına (TC), stratejik işbirliğinin önemine (TE, TG) iki ayrı tema olarak vurgu yapılmıştır. İnşaat sektöründe yer alan bir işletmenin katılımcısı olan TD1'in ifadesine göre TD işletmesi yurtdışına inovasyon ihraç etmekte ve böylece yenilik ve know-how transfer etmektedir. İnovasyonda sektörel özellikler teması altında ise TE1 kendi sektörlerinde doğrudan inovasyonun tedarik edilmeyeceğini, inovasyonu bizzat işletmenin yapması gerektiğini

belirtirken, TD1 sektörel farklılıkların inovasyonu etkilediğini, TC1 de kendi sektörlerinde inovasyonun dışarıdan satın alınmasının daha efektif ve mantıklı olduğunu belirtmiştir.

Avrupa’da inovasyon süreci alt boyutunda Türkiye grubundan farklı olarak oluşan temalar, kodlar ve ifadeler şunlardır:

Stratejik inovasyon temasında AB işletmesi, stratejik inovasyona dört alanda odaklanmakta ve bu alanlarda da işlevselliği ve tasarımı benimsemektedir. İnovasyonda önemli unsurlar temasında ise inovasyonun küresel bir rol olduğunu düşünen AB1 inovasyonda kurumsal yatırımcılığın, dış kaynakların inovasyon stratejisi olarak görülmesinin bu bağlamda inovasyonda işbirliği yapılmasının ve ileri mühendislik biriminin varlığının ve etkinliğinin önemine vurgu yaparken, girişimcilerin veya girişimci ekosistemin desteklenmesinin daha fazla inovasyon doğuracağını belirtmektedir. Bankacılık sektöründe yer alan AA işletmesinin katılımcısı ise inovasyon laboratuvarlarının önemli olduğunu, inovasyon merkezlerinin de stratejik bir öneme sahip olduğunu ancak inovasyon çalışmalarının gizli tutulması gerektiğini ifade etmiştir. AC2 ve AC3 ise inovasyon bölgesinin mevcudiyetinin önemini ve bu bölgenin ulusal ve uluslararası hizmet vermesi gerektiğini vurgulamaktadır.

İnovasyonu engelleyen unsur olarak tek bir kod olan geleneksel yaklaşım görülmektedir. Otomotiv sektöründe yer alan AB işletmesinin yöneticisi inovasyon kültürünün oluşumunda geleneksel yaklaşımın engelleyici olduğunu, tekstil sektöründe yer alan AE işletmesinin yöneticisi ise ürünlerinin geleneksel koleksiyonlara ve renklere sahip olması sebebiyle üründe inovasyona kısıt oluşturduğunu ifade etmektedirler.

Alan araştırmasının ikinci kısmında, Türkiye örneğindeki işletmelerden anket yöntemiyle elde edilen veriler öncelikle istatistiki olarak analiz edilmiş ve kendi içerisinde yorumlanmıştır. Daha sonra anket çalışmasının bulgularıyla mülakat yöntemiyle elde edilen veriler arasındaki benzerlik ve farklılıklar analiz edilmeye çalışılmış ve tüm sonuçlar birbirleriyle ilişkilendirmiştir.

Yapılan istatistiki analiz sonucunda nicel araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun faaliyet konularının gıda, otomotiv, enerji, inşaat, tekstil ve kimya-ilaç olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmanın nitel araştırma kısmına katılan işletmelerin de faaliyet konuları incelendiğinde her iki grup için ortak sektörler gıda, enerji, inşaat ve tekstildir. Nitel araştırma grubunda nicel araştırma grubundan farklı olarak ayrıca beyaz eşya ve makine sektörlerinden işletmeler yer almaktadır. Anket sorularını cevaplayan işletmelerin katılımcılarının görev tanımları incelendiğinde satın alma müdürlerinin,

tedarik zinciri süreç yöneticilerinin, Ar-Ge birimi yöneticilerinin, yönetim kurulu başkanlarının ve yönetim kurulu üyelerinin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Mülakat yapılan işletmelerin katılımcılarının görev tanımlarına bakıldığında her iki grup için de ortak olan görev tanımları Ar-Ge birimi yöneticisi, yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyesi, icra kurulu üyesi, CEO, genel müdür yardımcısı, üretim müdürü, strateji geliştirme müdürü ve teknoloji yatırımları müdürüdür. Çalışmanın nitel araştırma grubunda nicel araştırma grubundan farklı olarak bütçe planlama ve raporlama müdürü ve tasarım ve inovasyon müdür yardımcısı pozisyonlarından katılımcılar yer almaktadır.

İstatistiki analizler sonucunda nicel araştırmaya katılan işletmelerin %60.9'unda Ar-Ge bölümü mevcutken, %39.1'inde Ar-Ge bölümünün mevcut olmadığı ortaya çıkmıştır. Nitel araştırmaya katılan ve Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin Ar-Ge bölümleriyle ilgili verdikleri cevaplara bakıldığında 10 işletmenin hepsinin Ar-Ge bölümünün mevcut olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle nitel araştırmaya katılanların %100'ü, nicel araştırmaya katılanların ise %60.9'u Ar-Ge bölümüne sahiptir. Ayrıca anket sorularını cevaplayan işletmelerin Endüstri 4.0'la ilgili mevcut durumları incelendiğinde işletmelerin %41.5'inin Endüstri 4.0'la ilgili herhangi bir faaliyetlerinin olmadığı, %29'unun planlama aşamasında olduğu ve %29.7'sinin kısmen veya tamamen Endüstri 4.0'la faaliyet gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Mülakat yapılan işletmelerde Endüstri 4.0'la ilgili soruya verilen cevaplara bakıldığında ise işletmelerin %40'ı Endüstri 4.0'a tamamen veya kısmen geçmiş, %20'si planlama aşamasında olduklarını belirtmiş, kalan %40 ise konuyla ilgili net bir açıklamada bulunmamıştır.

Nicel araştırmaya katılan işletmelerin en çok temin ettikleri dış kaynak fonksiyonu %48 ile ara mamul tedariki olurken, ara mamul tedarikini daha düşük oranlarla yemek hizmeti, bilgi sistem ve teknolojilerinin temini, üretim-mühendislikle ilgili fonksiyonların temini ve temizlik hizmetinin temini takip etmektedir. Türkiye'den nitel araştırmaya katılan işletmelerin dış kaynak temin ettikleri alanlarla ilgili soruya vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde her iki grup için de dış kaynak temin edilen ortak fonksiyonların ara mamul tedariki, yemek hizmeti, temizlik hizmeti, pazarlama-reklam faaliyetleri, Ar-Ge ve güvenlik hizmetidir. Nitel araştırma grubunda nicel araştırma grubundan farklı olarak ayrıca inşaat işlerinin dış kaynaklardan temini bulunmaktadır.

Yapılan nicel çalışmada dış kaynak kullanımı (DK) boyutlarıyla (DK'nın önemi, DK'nın sonuçları, DK'dan memnuniyet) inovasyon boyutu arasındaki ilişki düşük ancak anlamlı çıkmıştır. Bu bağlamda, Hipotez 1, Hipotez 2, Hipotez 3 desteklenmiştir. Benzer şekilde nitel araştırmada da işletmeler, başlık 3.7.1'de anlatıldığı gibi, dış kaynak

kullanmış olmanın her iki tarafta da temel yeteneklere odaklanılması açısından önemli olduğuna, özellikle maliyetlerin düşürülmesinde dış kaynak sunan işletmenin (tedarikçinin) inovatif ürünü arz etmesinin önemine sıklıkla vurgu yapılmıştır. Ancak mülakata katılan işletme yöneticileri kendi işletmelerindeki inovasyonun dış kaynaktan bağımsız olarak da kendileri için önemli olduğunu ve ana fonksiyonları olarak algılandığını vurgulamıştır.

Nitel çalışmada bir başka analiz de Ar-Ge bölümünün mevcudiyetine göre işletmelerin dış kaynak kullanımı ve inovasyon boyutlarının farklılaşıp farklılaşmadığı üzerine yapılmıştır. Yapılan analizde Ar-Ge bölümüne sahip olup olmamanın dış kaynak kullanım boyutları üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Böylece Hipotez 4 desteklenmemiştir. Ancak inovasyon boyutuna göre Ar-Ge bölümü olan ve olmayan işletme grupları arasında anlamlı bir fark mevcuttur (Hipotez 5 desteklenmiştir). Ar-Ge bölümüne sahip olunması, işletmelerin inovasyon tutumlarını etkilemede önemli bir etkidir. Nitel çalışmada da işletmelerin her birinin Ar-Ge departmanı hatta bazı işletmelerin Ar-Ge merkezleri mevcuttur. Aynı zamanda bütün işletmeler inovasyonun Ar-Ge faaliyetleri bağlamında algılandığını ifade etmişlerdir. Ayrıca mülakata katılan bütün işletmelerin de inovatif ürünleri ve/veya faaliyetleri mevcuttur.

Tablo 3.62'nin sonuçlarına göre Ar-Ge bölümüne sahip olan işletmelerin 'genellikle yeni ürün ve hizmetlerde pazara ilk giren olma', 'son 5 yılda yeni ürün tanıtımlarını artırmış olma', 'piyasaya sunduğu yeni ürün ve hizmetlerinde en son teknolojiyi kullanma', 'başka işletmelerle ortaklaşa inovatif faaliyetler yapma', 'birçok yeni ürün/hizmet fikrini geliştirme', 'birçok yeni ürün/hizmeti başarıyla uygulamaya geçirme', 'birçok yeni iş sistemi oluşturma', 'birçok yeni patent alma' ve 'açık inovasyon gerçekleştirme' puanlarının Ar-Ge bölümü olmayan işletmelere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Mülakat sonuçlarına göre de işletmeler birçok yeni ürün ve hizmet fikrini geliştirdiklerini, özellikle yeni ürün ve hizmet konusunda inovatif çalışmalar yaptıklarını ve pazara bunlarla girdiklerini, açık inovasyon bağlamında inovatif faaliyetler yaptıklarını, yeni iş sistemleri kurduklarını belirtmişlerdir.

İnovasyon boyutu ile işletmelerin Endüstri 4.0'la ilgili mevcut durumları arasında anlamlı bir fark mevcuttur (Hipotez 6 desteklenmiştir). Bu farklılık Endüstri 4.0'la ilgili planlama aşamasında bulunan işletmeler ile Endüstri 4.0'a geçmeyi düşünmeyen işletmeler için mevcuttur. Nitel çalışmada da Endüstri 4.0 ile inovasyon arasında ilişki olduğu görülmektedir. Özellikle TA işletmesi katılımcısının Endüstri 4.0'a geçmeyen işletmelerin köle olacağına dair vurgusu oldukça dikkat çekicidir. Mülakattan elde edilen

verilere göre işletmeler Endüstri 4.0'a geçmeyi zaten operasyonel bir inovasyon olarak görmektedirler.

Dış kaynak kullanımı ve inovasyon ilişkisi modeli bağlamında yapılan nicel araştırma analizinde ankete katılan işletmelerin %39.36'sı standart dış kaynak temin ederek inovasyon gerçekleştirmekte, %33.43'ü inovatif dış kaynak temin ederek inovasyon gerçekleştirmektedir. %26.80'i ise inovasyonu dış kaynak olarak stratejik işbirlikleri, açık inovasyon, Endüstri 4.0 ve inovasyon merkezleri kapsamında temin ettiklerini belirtmişlerdir. Mülakat sonuçlarına göre de işletmeler ağırlıklı olarak inovasyonu kendi bünyelerinde gerçekleştirmektedirler. En çok tercih ettikleri boyut ise özellikle maliyetlerin düşürülmesi bağlamında inovatif ürünü (hammadde, yarı mamul vb.) tedarik edip daha sonra kendi bünyelerinde inovasyon yapmalarıdır. Çok az miktarda da açık inovasyon kapsamında inovasyonun tedarikinden bahsetmişlerdir.

SONUÇ

Bu çalışmada iki ana araştırma yöntemi kullanılmıştır. Birinci araştırma yöntemi literatür araştırmasıdır. Literatür araştırması yapıldıktan sonra literatür verileri dayanak alınarak alan araştırması şekillendirilmiştir. Alan araştırması Türkiye’de Fortune 500’e giren işletmeler, Avrupa’da ise Türkiye’nin en fazla ihracat ve ithalat yapmış olduğu Avrupa Birliği dâhilindeki ilk üç ülkenin işletmeleri örneklem alınarak gerçekleştirilmiştir. Literatür araştırmasına dayanarak iki teorik bölüm oluşturulmuştur. Bunlardan birincisi dış kaynak kullanımına dairdir. İkinci bölümün konusu ise inovasyondur. İşletmelerde dış kaynak kullanımı bölümünde işletmelerin dış kaynak kullanmalarının ana sebebi olan temel yetenekler konusu incelendikten sonra dış kaynak kullanımının stratejik nedenleri, dış kaynak kullanım alanları, dış kaynak kullanım süreci, dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajları, dış kaynak kullanımı başarı faktörleri ayrı ayrı teorik olarak incelenmiştir. Literatür taraması neticesinde ortaya çıkan ikinci bölüm inovasyon ve stratejik inovasyon bölümüdür. Bu bölümde inovasyon kavramı ve gelişimi, ilişkili kavramlar, inovasyon türleri, süreci, stratejileri, temel inovasyon göstergeleri, inovasyon yönetimi, stratejik inovasyon, dış kaynak kullanımı ve inovasyon arasındaki ilişki ayrı ayrı teorik olarak incelenmiştir. Üçüncü bölüm ise alan araştırmasını kapsamaktadır.

Araştırmanın bulgularına göre; hem Türkiye’deki işletmelerde hem de Avrupa Birliği’nde yer alan işletmelerde benzer şekillerde verimliliğin dış kaynak kullanımının önemli avantajlarından biri olduğu vurgulanmıştır. Verimlilik olgusu fiyat, kaynak ve zaman açısından ifade edilmiş, dış kaynak kullanımının hizmet açısından esneklik sağladığı ve zaman kazandırdığı belirtilmiştir. Araştırmanın örneklemi arasındaki bir diğer önemli benzerlik kontrollü dış kaynak kullanımı konusudur. İşletmeler tedarikçilerini ya bilişim sistemleri üzerinden çeşitli veri yöntemleriyle ya da doğrudan fiziksel olarak kontrol altında tutmak istemekte ve böylece rutin kontroller sonucunda elde edilen veriler dış kaynak kullanımına ve tedarikçi seçimine dair bir karar verme unsuru haline gelmektedir. Bu bağlamda tedarikçi kontrol yöntemlerinin ölçülebilir, izlenebilir ve somut sistemler olmasının önemi anlaşılmaktadır.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, inovatif tedarikçi seçiminin hem Türkiye’deki hem Avrupa Birliği’ndeki işletmelerde tüm tedarik zincirini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Kendi işlerinde uzmanlaşan tedarikçilerin geliştirdikleri inovasyonlardan

zincirin tüm halkaları faydalanmaktadır. Ayrıca bazı durumlarda tedarikçiler de işletmelere inovatif fikirler sunmaktadır. Bu bağlamda tedarik zincirinde etkinliğin artırılmasının Türkiye ve Avrupa Birliği'nde yer alan işletmeler için ortak ve etkileşimli hedeflerden biri olduğu görülmektedir. Karşılıklı bilgi alışverişi ve tedarikçilerle kurulan işbirlikleri sayesinde her iki tarafın da kazanç sağlayacağı vurgulanmaktadır. Bilgi alışverişleri sonucunda yeni fikirler ortaya çıkmakta ve bu durum işletmelerin inovasyon bakış açısını zenginleştirmektedir.

Türkiye ve Avrupa Birliği'nde yer alan işletmeler açısından inovasyonun nasıl tanımlandığı incelendiğinde; Türkiye örneğinde fikir geliştirme ve yenilenme tanımları, Avrupa grubunda ise yenilik tanımı birbirleri ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca inovasyonun işletmenin bir temel yeteneği olması durumu ve gerekliliği iki örnekte de ortak olarak kanıtlanmıştır. Bir diğer benzer unsur olarak, açık inovasyonun inovasyon türleri içerisinde küresel olarak en çok kabul gören, en çok ilgi duyulan ve tercih edilen inovasyon şekli olduğu kanaatine varılmıştır. Bu bağlamda hem Türkiye hem Avrupa Birliği işletmelerinin devletlerden ve özellikle üniversitelerden açık inovasyon beklentilerinin olduğu ifade edilmektedir. Süreç inovasyonu ve operasyonel inovasyona yönelik bulgular, her iki örneğin de tedarik zincirinde olduğu gibi inovasyonda da verimliliğe verdikleri önemi anlatmaktadır.

Çalışmanın sonuçlarına dayanarak örneklemler arasındaki bazı farklı bakış açıları ve yaklaşımlar ele alınmış, bu farklılıklar Türkiye'deki işletmeler ve Avrupa Birliği'nde yer alan işletmeler açısından kültürel ve jeopolitik olarak değerlendirilmiştir. Dış kaynak kullanımı ve tedarik zinciri açısından en önemli farklılıklardan biri Avrupa'daki işletmelerin kurumsal tedarikçilerle çalışmayı tercih etmeleri ve bu tercihi dış kaynak kullanımının bir avantajı olarak görmeleridir. Türkiye'deki işletmelerde ise sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalite anlamında küçük ölçekli tedarikçilerle çalışmak bir dezavantajdır. Araştırmanın Avrupa Birliği evrenini oluşturan, Türkiye'nin en fazla ihracat ve ithalat yaptığı ülkeler olan Almanya, İtalya ve Fransa işletmeleri, özellikle Türkiye'deki dış kaynak aldıkları tedarikçilerinden bahsederek, bu tedarikçileri kendilerine inovatif fikirler sunan kurumsal firmalar olarak tanımlamış, bulgular bütünsel olarak değerlendirildiğinde de Türkiye–Avrupa Birliği tedarik zinciri bağlamındaki bu durum desteklenmiştir.

Araştırmanın istatistikî bulguları ile nitel bulgularının Türkiye evreni bağlamında karşılaştırılmalarına göre; en fazla dış kaynak temin edilen ortak fonksiyonlar ara mamul tedariki, Ar-Ge, pazarlama–reklam faaliyetleri, yemek, temizlik ve güvenlik

hizmetleridir. Nitel araştırmada dış kaynak kullanımının inovasyona olumlu etkisi sıklıkla vurgulanmış, benzer şekilde dış kaynak kullanımı boyutlarıyla inovasyon arasındaki ilişki istatistiksel olarak da anlamlı çıkmıştır.

Yukarıdaki tartışma ve sonuçlar şeklinde belirtilen noktalar dikkate alınarak getirilen öneriler şunlardır:

- İşletmeler sürdürülebilir rekabet için kendi temel yetenekleri olan fonksiyonlara daha çok odaklanmalıdır. Temel yeteneklere daha kolay odaklanabilmek için diğer işletme fonksiyonlarının dış kaynak kullanımıyla gerçekleştirilebileceği bilinmelidir. Ayrıca dış kaynak kullanımının tercih edilmesi işletmeler açısından stratejik bir karar niteliğinde olmalıdır.
- Dış kaynak kullanım fonksiyonlarının, işletmenin faaliyet alanı ve yönetim yapısı bağlamında belirlenmesine dikkat edilmelidir.
- Dış kaynak kullanımında tedarikçi işletmelerle kısa dönemli çözümler sağlanması yerine, uzun vadede elde edilebilecek kazançlar değerlendirilmelidir.
- Dış kaynak kullanımına karar verilirken analitik yöntemler kullanılmalı ve verimliliğin sağlanabilmesi için hem işletme kaynaklarından hem de dış kaynaklardan optimum düzeyde yararlanılmalıdır.
- Dış kaynak kullanımı süreç mantığıyla değerlendirilmeli ve yürütülmelidir.
- Dış kaynak kullanım sürecinde yazılı anlaşmaların, faaliyetlerin işleyişini tarif eden şartnamelerin, raporlama sistemlerinin ve yürütülen faaliyetlerin belgelerle kayıt altına alınması sağlanmalıdır. Böylelikle faaliyetlerin izlenebilirliği ve verimliliği daha kolay ölçülebilecektir.
- Tedarikçi seçim sürecinde standart kriterlerin oluşturulması ve bu kriterlere uyulması sürdürülebilir işbirliklerinin sağlanması açısından önemlidir.
- Tedarikçi seçim kriterlerinde inovatiflik de önemli bir ölçüt olarak değerlendirmeye alınmalıdır.
- Yapılan mülakat çalışmalarında Avrupa'daki işletmelerin tedarikçi seçimi, tedarikçilerle kurulan işbirlikleri, bu işbirliklerinin kurumsallığı ve sürdürülebilirliği konularındaki başarıları dikkat çekmektedir. Türkiye'deki işletmelerde de bu alandaki çalışmaların daha kapsamlı ve sürekli olarak devam ettirilmesi gerekmektedir.
- Dış kaynak kullanımının avantajlarından biri maliyetleri azaltma isteğidir. Maliyet avantajının elde edilebilmesi ve sürdürülebilmesi için işletmelerin, konusunda uzman tedarikçilerle çalışması, bu tedarikçilerin faaliyetleri daha az

sayıda insan kaynağı ile daha hızlı ve kaliteli yapmaları sebebiyle işletmelere hem maliyet hem de işgücü tasarrufu sağlaması açısından önemlidir.

- İnovasyon kavramının işletmeler, yöneticiler ve çalışanlar açısından doğru tanımlanması önemlidir.
- İşletmelerde inovatif faaliyetleri ve inovasyonu gerçekleştirme, süreç mantığıyla değerlendirilmeli ve yürütülmelidir. Bu bağlamda işletmelerde insan kaynakları, Ar-Ge sistemleri, finansal destekler, işletme yatırımları, girişimcilik faaliyetleri, inovatif faaliyetler ve ekonomik etkenler bazında temel inovasyon göstergeleri tanımlanmalıdır.
- İşletmelerde inovasyona dair stratejiler tanımlı olmalı, işletme vizyonu, stratejileri, örgüt kültürü ve yapı bileşenleri inovasyona uygun hale getirilmelidir. İşletmelerdeki lider ve yöneticilerin de verimli bir inovasyon süreci, doğru bir inovasyon yönetimi ve inovasyona yönelik motivasyon için yeterli olması sağlanmalıdır.
- İnovasyon süreci bir proje olarak ele alınmalıdır. Bu süreç; uygun proje yönetimi, finansal kaynaklar, insan kaynakları, işletmenin fiziksel kaynak ve varlıkları kapsamında çok yönlü olarak yürütülmelidir.
- İşletmeler içerisinde birçok bölümü kapsayan inovasyon ve gelişim süreci karmaşık ve yönetmesi zor bir süreçtir. Bu sebeple inovasyon, bir yenilik ve değişim fikrinin ortaya çıkmasından başlayarak, bu fikrin işletme değerine ulaşmasını sağlayan tüm faaliyetleri içeren bir yönetim süreci olarak değerlendirilmelidir.
- İnovatif olmak isteyen ve/veya yenilikçilik seviyelerini artırmak isteyen işletmeler, bu amaçları için dış kaynak kullanımına dayalı stratejik işbirliklerini tercih edebilirler.
- Avrupa'daki işletmelerde tedarikçi işletmelerden inovasyonun bir parçası olmaları beklenmekte böylece inovasyon tedarik zinciri sürecinde gerçekleşmektedir. Türkiye'deki işletmelerde de bu alandaki bakış açısının genişletilmesi, inovasyon çalışmalarının daha kapsamlı ve etkileşimli olarak devam ettirilmesi gerekmektedir.
- İşletmeler için inovasyon önemli bir temel yetenek, stratejik bir öğrenme süreci ve öğrenen organizasyon olma yolunda atılabilecek stratejik bir adım olarak değerlendirilmelidir.

- Stratejik inovasyon bağlamında işletmeler, tedarik zinciri içerisinde yeni işbirlikleri, yeni tedarikçiler ve ortaklık fırsatları yaratmalı, tedarik zinciri karşılıklı olarak tüm işletmelerin fayda sağladıkları bir değer zincirine dönüşmelidir.
- İşletmeler, işletme içinde yürütülecek araştırma faaliyetlerinin maliyet ve risklerini azaltmak, işletme içi teknolojilerin kısıtlarını ve tüketici taleplerinde meydana gelebilecek değişiklikleri yönetebilmek amacıyla inovatif dış kaynak kullanımına yönelmelidir. Çünkü inovatif dış kaynak kullanımı başlangıçta işletmelere yüksek maliyet yükü getirmesine rağmen, uzun vadede ortaya çıkabilecek dâhili ve/veya harici inovasyonlara temel oluşturacak ve daha kazançlı hale gelecektir.
- İnovasyonun doğrudan dış kaynaklardan temin edilmesi üniversiteler, kamuya ait araştırma kuruluşları ve laboratuvarlarla yapılan işbirlikleri ve diğer işletmelerle ortak yatırımlar şeklinde gerçekleşebilir.
- Açık inovasyon modeli, işletmeleri dış dünya ile iletişime zorlayan ve inovatif dış kaynaklara yönelten bir sistem yaklaşımıdır. Bu bağlamda açık inovasyon, hem ülkeler hem işletmeler açısından ekonomiye ve gelişime yön verecek güçte bir potansiyel olarak görülmelidir. Bu potansiyel güç inovasyon merkezlerinde ve inovasyon bölgelerinde benzer ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin bir araya gelip stratejik iş birlikleriyle inovasyonu gerçekleştirmeleri için önemlidir.
- Endüstri 4.0 yaklaşımı işletmeler tarafından bir inovasyon olarak görülmektedir. Bu bağlamda rekabetin, küreselleşmenin, dijitalleşmenin ve sanayi devrimlerinin gerisinde kalmamak adına akıllı fabrikalar, siber-fiziksel iletişim, akıllı sistemler ve otomasyon süreçlerine geçişin hızlandırılması gerekmektedir.
- Özellikle Türkiye açısından Endüstri 4.0'a geçilmesi yeterli bir inovasyon olarak görülmemelidir. Çünkü Endüstri 4.0 zaten geliştirilmiş bir inovasyon olup, tedarik zincirinde sipariş veren işletmelerin diğer işletmeleri daha kolay kontrol edebilmesi için bir sistem haline getirilmiştir. Ayrıca sürekli kontrolün makineler ve yapay zekâyla gerçekleştiği bu sistemde mülakat sonuçları göstermektedir ki, yaratıcılık kısmen engellenmektedir. Bu durumda inovasyonun gerçekleşeceği yeni sistemlerin oluşturulması gerekmektedir. Bu sistemler ve ürünler Endüstri 4.0 sonrasındaki aşamaya yönelik olmalıdır.

- Devletin, bağımsız bir kuruluş olarak yetkin kişilerin görev yaptığı bir araştırma enstitüsünü kurması ve bu araştırma enstitüsünü desteklemesi gereklidir. Kurulan bu araştırma enstitüsü de işletmelerin inovatif faaliyetlerini desteklemelidir.
- Yönetim danışmanlığında dış kaynağın az kullanılıyor olması sebebiyle dış kaynağın Türkiye’de yönetim geliştirme için kullanılmasının teşvik edilmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Aas, T. H. and Pedersen, P. E., (2011) “The Impact of Service Innovation on Firm-level

- Financial Performance”, *The Service Industries Journal*, Vol.31, No.13, 2071-2090.
- Abacıoğlu N. (2002). “Küreselleşme Paradigmasından Bir Kesit: İlaç ve Siyaset”, *Üniversite ve Toplum Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, 1-7.
- Acar, A. Z. ve Zehir, C., (2008) “Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi ve Doğrulanması”, *Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 103-131.
- Açıkgöz Ersoy, B. ve Mutur Şengül, C., (2008) “Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB Karşılaştırması”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 15, Sayı 1, 59-74.
- Adams, R., Bessant, J. and Phelps, R., (2006) “Innovation Management Measurement: A Review”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8, No. 1, 21-47.
- Afuah, A. (2009). *Strategic Innovation*, Routledge, New York.
- Ahmed, A. M. and Abdalla, H. S., (1999) “The Role of Innovation Process in Crafting the Vision of the Future”, *Computers & Industrial Engineering*, Vol.37, No.1–2, 421-424.
- Aissaoui, N., Haouari, M. and Hassini, E., (2007) “Supplier Selection and Order Lot Sizing Modeling: A Review”, *Computers & Operations Research*, Vol. 34, 3516-3540.
- Akdağ, R., Mete, M. ve Emhan, A., (2014) “Diyarbakır Tekstil ve Hazır Giyim Sektörünün Elmas Modeli İle Kümelenme Analizi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, 323-341.
- Akdoğan, A. A. ve Çirli, Y., (2008) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye’nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 24, 2008/1, 13-38.
- Akgemci, T., Öğüt, A. ve Ay Tosun, M., (2005) “Küresel Rekabetin Sunduğu Fırsatlar ve Tehditler Bağlamında Kobi’lerde Stratejik Yenilik Yönetimi: Swot Analizine Dayalı Kuramsal Bir Değerlendirme”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 5, Sayı 10, 139-156.
- Akgemci, T. (2007). *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akman, G., Özkan, C. ve Eriş, H., (2008) “Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Cilt 7, Sayı 13, 93-115.
- Aksay K. (2011). “Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama”, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aksel İ. (2010). “İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma”, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Akyos M. (2007). “Kamuda İnovasyon”, Mart 2007, 1-25.
- Albayrak, A. N. ve Erkut, G., (2010) “Türkiye’de Bölgesel Rekabet Gücü Analizi”, *Megaron*, Cilt 5, Sayı 3, 137-148.
- Albeni, M. ve Doğan, B., (2015) “Türk İmalat Sanayisinde Yenilikçi Faaliyetlerin Firma Performansına Etkisi”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 31, 25-44.
- Alexander, L. and Van Knippenberg, D., (2014) “Teams In Pursuit Of Radical Innovation: A Goal Orientation Perspective”, *Academy of Management Review*, Vol.39, No.4, 423-438.
- Allen, S. and Chandrashekar, A., (2000) “Outsourcing Services: The Contract is Just the Beginning”, *Business Horizons*, March-April 2000, 25-34.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Anderson, S. W. and Dekker, H. C., (2005) “Management Control for Market Transactions: The Relation between Transaction Characteristics, Incomplete Contract Design, and Subsequent Performance”, *Management Science*, Vol. 51, No. 12, 1734-1752.
- Antonucci, Y. L., Lordi, F. C. and Tucker, J. J., (1998) “The Pros and The Cons of IT Outsourcing”, *Journal of Accountancy*, Vol. 185, No. 6, 26-30.
- Arıkan C. L. (2008). “*Evaluating the Dynamics of Innovation in Turkey: The Impact of Innovation on Business Performance*”, (Basılmamış Doktora Tezi), Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Avcı U. (2009). “Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 10, 121-138.
- Aytin, A. ve Sevim Korkut, D., (2007) “Düzce Orman Ürünleri Sanayisi’nin Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *Düzce Üniversitesi Ormanlık Dergisi*, 3(1).
- Babacan M. (2003). “Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 3, Sayı 1-2, 8-15.
- Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H., (2008) “Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19, 101-119.
- Baldwin, J. R. (1997). “The Importance of Research and Development for Innovation in Small and Large Canadian Manufacturing Firms”, *Statistics Canada Analytical Studies Branch-Research Paper Series*, No. 107.
- Baloh, P., Jha, S. and Awazu, Y., (2008) “Building Strategic Partnerships for Managing Innovation Outsourcing”, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 1, No. 2, 100-121.
- Barney, J. B. (1986). “Organizational Culture: Can It Be A Source of Competitive Advantage?”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 656-665.
- Batmaz, N. ve Özcan, A., (2008) “Yeniliği Etkileyen Unsurlar ve Toplumsal Refah İlişkisi”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 43-66.

- Baydar, B., Sakız, S. (2016). *Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi, İnovasyon ve Türkiye*, Derin Yayınları, İstanbul.
- Bayındır, S. (2007). “Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B. F. Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 241-250.
- Bayülken, Y. ve Kütükoğlu, C., (2012) “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ’ler)”, *TMMOB Makine Mühendisleri Odası Oda Raporu*, Yayın No: MMO / 583.
- Belcourt M. (2006). “Outsourcing – The Benefits and the Risks”, *Human Resource Management Review*, Vol. 16, 269-279.
- Benedetto, C. A. D., DeSarbo, W. S. and Song, M., (2008) “Strategic Capabilities and Radical Innovation: An Empirical Study in Three Countries”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 55, No. 3, 420-433.
- Berk, A. A. ve Varoğlu, A. K., (2013) “İş Modeli Kavramını Tanımlama ve Strateji Kavramı ile Farklılıklarına Yönelik Bir Araştırma”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, 95-118.
- Bessant, J. and Francis, D., (1999) "Developing Strategic Continuous Improvement Capability", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.19, No.11, 1106-1119.
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2015). *Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi 2015-2018*, Ankara.
- Birinci Y. (2013). “Stratejik Bir Araç Olarak Patent”, *Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 1-12.
- Bouwman H., De Vos H., Haaker T. (2008). *Mobile Service Innovation and Business Models*, Springer-Verlag, Berlin.
- Bozkurt Ö. (2015). “Sosyal Hizmet İşletmelerinde Yenilik Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, 89-106.
- Braadland, T. H. and Hauknes, J., (2000) “Innovation in the Norwegian Food Cluster”, *Step Group*, Oslo.
- Braslina, L., Viksne, K., Upenieks, A. and Batraga, A., (2015) “Innovation Process Affecting Factors In Latvian Companies”, *Regional Formation and Development Studies*, Vol.17, No.3, 16-27.
- Bremer C. (2002). “Applying a Core Competence Approach in Virtual Enterprise Formation”, *Idea Group Publishing*, USA.
- Breuning, R. V. and Bakhtiari, S., (2013) “Outsourcing and Innovation: An Empirical Exploration of the Dynamic Relationship”, *Journal of Economic Analysis & Policy*, Vol. 13, No. 1.
- Brown, D. and Wilson, S., (2005) “The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities”, *John Wiley & Sons*, New Jersey USA.
- Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B. ve Yılmaz, S., (2008) “Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma”, *Journal of Yaşar University*, Cilt 3, Sayı 10, 1389-1416.

- Burdon, S. and Bhalla, A., (2005) “Lessons from the Untold Success Story: Outsourcing Engineering and Facilities Management”, *European Management Journal*, Vol. 23, No. 5, 576-582.
- Burmaoğlu S. (2012). “Ulusal İnovasyon Göstergeleri ile Ulusal Lojistik Performansı Arasındaki İlişki: AB Ülkeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 12, Sayı 2, 193-208.
- Bülbül T. (2012). “Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği’nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt 12, Sayı 1, 157-175.
- Büyükkeklik, A., Toksarı, M. ve Bülbül, H., (2010) “Çevresel Duyarlılık ve Yenilikçilik Üzerine Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 3, 373-393.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. and Zhao, Y., (2002) “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, 515– 524.
- Cant, M. and Jeynes, L., (1998) “What Does Outsourcing Bring You That Innovation Cannot? How Outsourcing is Seen – and Currently Marketed – As a Universal Panacea”, *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 2-3, 193-201.
- Caruso, J. J. (2014). “The Value Proposition of Finance and Accounting Outsourcing”, *Accounting Today*, 1, Winter 2014.
- Chatterjee, D. (2014). “Leadership in Innovators and Defenders: The Role of Cognitive Personality Styles”, *Industry and Innovation*, Vol.21, No.5, 430-453.
- Chen, D., Park, S. H. and Newbury, W., (2009) “Parent Contribution and Organizational Control in International Joint Ventures”, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, 1133-1156.
- Chen, H. J. and Lin, T. C., (2009) “Exploring Source of the Variety in Organizational Innovation Adoption Issues – An Empirical Study of Managers’ Label on Knowledge Management Project Issues In Taiwan”, *Expert Systems with Applications*, Vol.36, No.2, 1380-1390.
- Chen, Y. (2006). “Marketing Innovation”, *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol.15, No.1, 101-123.
- Chen, Y. S., Justis, R. and Judd, R., (2002) “Information Systems in Franchising”, *Franchising*.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Chesbrough, H. (2013). Innovation Management Interview, www.intelligenthq.com (18.05.2017).
- Chesbrough, H. W., and Garman, A. R., (2009) “Use Open Innovation to Cope In a Downturn”, *Harvard Business Review*, Vol. 87, No. 12, 68-76.
- Chiaromonte F. (2004). “From R&D to Strategic Technology Management – Evolution and Perspectives”, *Elektronikk*, Vol. 100, No. 2, 33-41.
- Christensen, C.M. (1997) *The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms To Fail*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

- Cingula, M. and Veselica, R., (2010) "Contribution of Innovation Strategies to Entrepreneurial Competitiveness", *Bulletin of Engineering*, Vol.4, No.3, 27-32.
- Cliquet, G. and Croizean, J. P., (2002) "Towards Plural Forms, Franchising/Company-Owned Systems, in the French Cosmetics Retail Industry", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, No. 5, 238-250.
- Coats J. F. (2000). "Innovation in the Future of Engineering Design", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.64, No.2-3, 121-132.
- Cormican, K. and O'Sullivan D., (2004) "Auditing Best Practice For Effective Product Innovation Management", *Technovation*, Vol. 24, No. 10, 819-829.
- Coşkun, S., Mesci, M. ve Kılınç, İ., (2013) "Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 13, Sayı 2, 101-132.
- Crager S. E. (2014). "Improving Global Access to New Vaccines: Intellectual Property, Technology Transfer, and Regulatory Pathways", *American Journal of Public Health*, Vol. 104, No. 11, 85-92.
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, SAGE Publications, London.
- Cropley D. H. (2006). "The Role of Creativity as a Driver of Innovation", *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology*, 561-565.
- Crow, L. E., Olshavsky, R. W. and Summers, J. O., (1980) "Industrial Buyers' Choice Strategies: A Protocol Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, No. 1, 34-44.
- Cullen, S., Seddon, P. and Willcocks, L. P., (2006) "Managing Outsourcing: The Lifecycle Imperative", *London School of Economics and Political Science Department of Information Systems*, Working Paper Series 139.
- Çabuk, S., Demirci Orel, F. ve Nakıboğlu, G., (2010) "İşletmelerin Lojistik Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımları: ISO 500 İşletmelerinde Bir Araştırma", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2, 253-268.
- Çavdar, H. ve Çavdar, M., (2010) "İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları", *Journal of Naval Science and Engineering*, Vol. 6, No. 1, 79-93.
- Çetindamar, D., Tural, E., Titiz, S. And Taluk, Ş., (2010) "Sosyal Dönüşümün Ajanları: Sosyal Girişimciler", *Uluslararası Sosyal Girişimcilik Konferansı*, 4 Haziran, Sakıp Sabancı Müzesi.
- Çetinkaya S. (2009). "*Bilateral Governance in Outsourced Services: Interorganizational Dynamics and Consequences*", (Basılmamış Doktora Tezi), Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Çevirgen A. (2009). "Konaklama İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları Üzerine Bir Değerlendirme", *Ege Akademik Bakış*, 9/4, 1341-1355.
- Çoban, O. ve Tutkun, O., (2004) "Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing'in Rolü", *Outsourcing Dergisi*, Aralık-Ocak.
- Dauidsen, B. A. (2004). "Beyond The Protestant Work Ethic – Why Some Cultures

- Innovate – Learning From History”, *Teletronikk*, Vol. 100, No. 2, 5-25.
- De Boer, L., Labro, E. and Morlacchi, P., (2001) “A Review of Methods Supporting Supplier Selection”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 7, 75-89.
- De Martino, M, Errichiello, L., Marasco, A. and Morvillo, A., (2013) “Logistics Innovation in Seaports: An Inter-organizational Perspective”, *Research in Transportation Business & Management*, Vol.8, 123-133.
- De Propriis L. (2002). “Types of Innovation and Inter-firm Cooperation”, *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, Vol. 14, No.4, 337-353.
- Degraeve, Z. and Roodhofs, F., (1999) “Effectively Selecting Suppliers Using Total Cost of Ownership”, *The Journal of Supply Chain Management*, Winter 1999, 5-10.
- Dell’Era, C. and Verganti, R., (2007) “Strategies of Innovation and Imitation of Product Languages”, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol.24, 580-599.
- Demil, B. and Lecocq, X., (2010) “Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency”, *Long Range Planning*, Vol.43, No.2-3, 227-246.
- Demir, F. ve Gerşil, G., (2008) “Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, 68-89.
- Demir G. (2001). “Küreselleşme Üzerine”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 56, Sayı 1, 73-104.
- Demirkaya, H. ve Zengin, R., (2014) “Hizmet İnovasyonu ve Bir Uygulama Örneği”, *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOİR)*, Cilt 2, Sayı 1, 106-116.
- Deniz M. (2008). “Kobi’lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 141-175.
- Deschamps J., Nayak N. (1995). *Implementing World-Class Process*, Harvard Press, Cambridge.
- Dickson, G. W. (1996). “An Analysis of Vendor Selection Systems and Decisions”, *The Journal of Supply Chain Management Supplier Performance*, Vol. 2, No. 1, 28-41.
- Doğan H. (2003). “İşletmelerde Öz Yeteneğe Dayalı Yapılanma ve Stratejik Yönetim: Bir Öz Yetenek Bileşeni Olarak Yöre Sektörüyle Uyumun Meslek Yüksekokullarındaki Programların Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Doğan H. (2004). “Yetenek Tabanlı Stratejilerin Yükselişi: Kavramsal Bir Analiz Çalışması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6/3, 133-151.
- Dougherty, D. (1999). *Managing Organizations*, SAGE Publications, London.
- Downer, C. B. (1991). “On The Inside Track with Outsourcing”, *Best’s Review*, Vol. 92, No. 5, 96-98.
- Dows, G. W. and Mohr, L. B., (1976) “Conceptual Issues in the Study of Innovation”,

Administrative Science Quarterly, Vol. 21, No. 4, 700-714.

- Dönmez, M. (2011). Ürün İnovasyonu, www.mesutdonmez.com (14.04.2014).
- Dror I. (1993). "The Process of Technology Evolution", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 44, No. 1, 49-58.
- Drucker, P. F. (1984). *Innovations and Entrepreneurship Practice and Principles*, Perfect Bound, New York.
- Durak İ. (2006). "Denizli Tekstil İşletmeleri Neden Fason Üretim Yapıyor? Bir Şebeke Organizasyon Çeşidi Olarak Fason Üretim ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 27, 101-118.
- Durgut M. (2007). "Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Bölgesel İnovasyon Sistemi Çerçevesi", *Kayseri Bilgi ve Araştırma Merkezi Sempozyumu*, Ocak 2007, 1-76.
- Durna U. (2005). "Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60/2, 71-96.
- Earl, M. J. (1996). "The Risks of Outsourcing IT", *Sloan Management Review*, Vol. 3, 26-32.
- Ecerkale, K. ve Kovancı, A. (2005) "İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, 69-75.
- Ecevit Satı, Z. ve Işık, Ö. (2011) "İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, 538-559.
- Edelmann, J. and Koivuniemi, J. (2004) "Future Development of Mobile Services and Applications Examined Through The Real Options Approach", *Telektronikk*, Vol.100, No.2, 48-57.
- Edgar, W. B. and Lockwood, C. A. (2012) "Understanding, Finding, and Conceptualizing Core Competence Depth: A Framework, Guide, and Generalization for Corporate Managers and Research Professionals", *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 2, 63-92.
- Edwards-Schachter, M. E., Matti, C. E. and Alcantara, E. (2012) "Fostering Quality of Life through Social Innovation: A Living Lab Methodology Study Case", *Review of Policy Research*, Vol.29, No.6, 672-692.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*, İnomer, Ankara.
- Elçi, Ş. (2008). *İnovasyon Rehberi: Karlılık ve Rekabetin Elkitabı*, İnomer, Ankara.
- Elçi, Ş., Karataylı, İ., Karaata, S. (2008). *Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi*, TÜSİAD, İstanbul.
- Elitaş, C. ve Özdemir, S. (2014) "Bulut Bilişim ve Muhasebede Kullanımı", *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 2014/2, 93-108.
- Emirza E. (2010). "Endüstriyel İşletmelerde Markalaşma Düzeyinin Ölçülmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 128-143.
- Enginoğlu, D. (2015). *İnovasyon Yönetimi ve Ar-Ge*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Enkel, E., Gassmann, O. and Chesbrough, H., (2009) "Open R&D And Open Innovation:

- Exploring The Phenomenon”, *R&D Management*, Vol. 39, No. 4, 311-316.
- Eraydın A. (2000). “Dış Pazarlara Eklemlenmeye Çalışan Konfeksiyon Sanayiinde Üretimin Örgütlenmesi ve Emek Süreçleri”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 27 (1-2), 91-117.
- Eren, E., Alpkan, L. ve Erol, Y., (2005) “Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 7, 201-224.
- Eren, H. (2010). *Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Yenilikçilik Kapasitelerinin Teknolojik Yenilikçilik Eğilimlerine Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Model Önerisi*, (Basılmamış Doktora Tezi), Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eskow D. (1990). “Wendy’s Turns to PCs to Beef Up Operations”, *PC Week*, Vol. 121.
- Espino-Rodriguez, T. F. and Robaina, V. P. (2005) “The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services: An Empirical Examination in the Hotel Sector”, *the Service Industries Journal*, Vol. 25, No. 5, 689-708.
- Ettlie, J. E. and Subramaniam, M. (2004) “Changing Strategies and Tactics for New Product Development”, *the Journal of Product Innovation Management*, Vol.21, 95-109.
- Eurochambres (2009). *ETCF – EU Training Programme 2009 for Turkish Chamber Executives Module 6 Research and Development*, Ankara.
- Evensen, J. E. (2004). “Leading Innovation in the Telecommunication Industry”, *Teletronikk*, Vol. 100, No. 2, 31-32.
- Ezzi, F. and Jarboui, A., (2016) “Does Innovation Strategy Affect Financial, Social and Environmental Performance?”, *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, Vol.21, 14-24.
- Farrukh, M. and Waheed, A., (2015) “Learning Organization and Competitive Advantage-An Integrated Approach”, *Journal of Asian Business Strategy*, Vol. 5, No. 4, 73-79.
- Fernandez Gomez, J. M., Tafur Segura, J. and Palacios, M., (2011) “Outsourcing in Spain’s Automotive Industry – A Case Study”, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, Vol. 21, 43-65.
- Festel, G., De Nardo, M. and Simmen, T., (2014) “Outsourcing of Pharmaceutical Manufacturing – A Strategic Partner Selection Process”, *Journal of Business Chemistry*, Vol. 11, No. 3, 117-132.
- Fotache, D. and Hurbean, L., (2006) “Business Process Outsourcing”, *Revista Informatica Economica*, Vol. 38, No. 2, 49-54.
- Freeman C. (1982). “Innovation and Long Cycles of Economic Development”, *Internacional Seminar on Innovation Development at the Industrial Sector*, Economics Department, University of Campinas.
- Gardner, R. C. (1995). *“The Paper Makers of Puli: Subcontract Manufacturing in Taiwan’s Hand-Made Paper Industry”*, (Basılmamış Doktora Tezi), Michigan State University, USA.
- Goldberg, P. K. and Pavcnik, N., (2007) “Distributional Effects of Globalization in

- Developing Countries”, *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*, Working Paper 12885.
- Govindarajan, V. and Ramamurti, R., (2011) “Reverse Innovation, Emerging Markets, And Global Strategy”, *Global Strategy Journal*, Vol. 1, 191–205.
- Göker A. (1997). “Niçin Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikası”, *TMMOB Makina Mühendisleri Odası 1997 Sanayi Kongresi*, 1-18.
- Görzig, B. and Stephan, A., (2002) “Outsourcing and Firm-Level Performance”, *German Institute for Economic Research (DIW Berlin)*, No. 309.
- Gözüküçük, M. ve Çelik, Y., (2012) “Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Dışarıdan Sağlık Hizmeti Alımı: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, 1-25.
- Greaver, M. F. (1999). “Strategic Outsourcing, A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiates”, *Amacom*, New York USA.
- Green A. (2006). “The Transformation of Business Knowledge into Intangible Assets”, *the Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 36, No. 1, 27-34.
- Greer, C. R., Youngblood, S. A. and Gray, D. A., (1999) “Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision”, *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 13, 85-96.
- Grundy T. (2003). “Gurus on Business Strategy”, *Thorogood*, London UK.
- Grupe, F. H. (1997). “Outsourcing the Help Desk Function”, *Information Systems Management*, Vol. 14, No. 2.
- Guan, J. and Chen, K., (2012) “Modeling the Relative Efficiency of National Innovation Systems”, *Research Policy*, Vol.41, No.1, 102-115.
- Guan, J. C., Yam, R. C. M., Tang, E. P. Y. and Lau, A. K. W., (2009) “Innovation Strategy and Performance During Economic Transition: Evidences In Beijing, China”, *Research Policy*, Vol.38, 802–812.
- Güleş, H. K., Paksoy, T., Bülbül, H. ve Özceylan, E., (2012) “Tedarik Zinciri Yönetimi”, *Gazi Kitabevi*, Ankara.
- Gümüş, S., Dayal, M. ve Gümüş Bilim, H. G. (2014) “İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri”, *Hiperlink Yayınevi*, İstanbul.
- Gümüşlüoğlu L. (2009). “İnovasyon ve Liderlik”, *Savunma Sanayii Gündemi*, Ekim 2009, 37-42.
- Gümüştekin, G. E., Özler, D. E. ve Yılmaz, F., (2010) “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 1-20.
- Günay N. (2005). “Türkiye’de Hazır Giyim ve Konfeksiyon Endüstrisinde Uygulanan Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri: Sorunlar ve Çözüm Yolları”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 5, Sayı 1-2, 89-97.
- Güravşar Gökçe S. (2015). “Kamuda İnovasyon ve Türkiye’deki Uygulamaları”, *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt, Sayı 1, 28-37.

- Gürpınar, K. ve Sandıkçı, M., (2008) “Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter’ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye’deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin Ve Sonuçlarının Araştırılması”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 8, Sayı 15, 105-125.
- Hafeez, K., Zhang Y. and Malak, N., (2002) “Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 49, No.1, 28-35.
- Hamel G. (1997). “Killer Strategies That Make Shareholders Rich”, *Fortune*, Vol. 135, No. 12, 70-79.
- Hancıoğlu, Y. and Yeşilaydın, G., (2016). “Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 12, Sayı 29, 105-125.
- Harvard Business School (2003). *Investing in Innovation*, Boston.
- Hecker, A. and Kretschmer, T., (2010). “Outsourcing Decisions: The Effect of Scale Economies and Market Structure”, *Strategic Organization*, Vol. 8, No. 2, 155-175.
- Heintzelman S. (2002). “What are the intangible assets of my business?”, *Converting Magazine*, 20/6, 28-33.
- Herrmann D. K. (1999). "Tracking systems as a catalyst for incremental innovation", *Management Decision*, Vol.37, No.10, 786-791.
- Higgins J. M. (1996). “Innovate or Evaporate: Creative Techniques For Strategists”, *Long Range Planning*, Vol.29, No.3, 370-380.
- Hipp, C. and Grupp, H., (2005). “Innovation in the Service Sector: The Demand for Service-Specific Innovation Measurement Concepts and Typologies”, *Research Policy*, Vol. 34, 517-535.
- Hoeve, A. and Nieuwenhuis, L. F. M., (2006). "Learning Routines In Innovation Processes", *Journal of Workplace Learning*, Vol.18, No.3, 171-185.
- Holt, D. A. (1998). “International Management”, *The Dryden Pres*, USA.
- Holt, G. D. (1998). “Which Contractor Selection Methodology?”, *International Journal of Project Management*, Vol. 16, No. 3, 153-164.
- Holweg, M. and Pil, F. K., (2012). “Outsourcing Complex Business Processes: Lessons from an Enterprise Partnership”, *California Management Review*, Vol. 54, No. 3, 98-115.
- Howells, J. (1999). “Research and Technology Outsourcing and Innovation Systems: an Exploratory Analysis”, *Industry and Innovation*, Vol. 6, No. 1, 111-129.
- Innovation Union Scoreboard (2010). *The Innovation Union's Performance Scoreboard for Research and Innovation*, Inno Metrics.
- International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Ofisi) (2001). *Değişen İşgücü Piyasasında Kamu İstihdam Hizmeti*, Cenevre.
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. and Hitt, M. A., (2013). “The Management of Strategy, Concepts and Cases”, *Cengage Learning*, Canada.

- Ishizaka, A. and Blakiston, R., (2012). "The 18C's Model for a Successful Long-Term Outsourcing Arrangement", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, 1071-1080.
- Işık, N. ve Kılınç, E. C. (2012). "İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon'un Coğrafyası: Türkiye Örneği", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, 169-198.
- Işık, N., Kılınç, E. C., (2016). "İnovasyon-Temelli Ekonomi: Seçilmiş Ülkeler Üzerine Bir Uygulama", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, 13-28.
- İç Denetim Merkezi (2005). "İç Denetimde Yeni Yaklaşımlar: Dış Kaynak & Eş Kaynak Kullanımı 1", *İç Denetim Merkezi Bilgi Bankası*, Kasım 2005.
- İrmiş A. (2003). "Yeni Bir Örgütlenme Şekli Olarak Şebeke Organizasyonlar", *Beta Basım A.Ş.*, İstanbul.
- İstanbul Ticaret Odası (2004). "Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)", *İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi*, Yayın No. 2004-27, İstanbul.
- Jamrog, J., Vickers, M. and Bear, D., (2006). "Building and Sustaining a Culture that Supports Innovation", *Human Resource Planning*, Vol.29, No.3, 9-19.
- Jayabalan, J., Dorasamy, M., Raman, M. and Ching, N. K. C., (2009). "Outsourcing of Accounting Functions amongst SME Companies in Malaysia: An Exploratory Study", *Accountancy Business and the Public Interest*, Vol. 8, No. 2, 96-114.
- Jayatilaka B. (2001). "*Information Systems Outsourcing Transitions and Antecedents*", (Basılmamış Doktora Tezi), University of Houston Faculty of Bauer College of Business Administration, Houston USA.
- Jennings D. (1997). "Strategic Guidelines for Outsourcing Decisions", *Strategic Change*, Vol. 6, 85-96.
- Johne A. (1999). "Successful Market Innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 2, No.1, 6-11.
- Johnson D. (2001). "What is Innovation and Entrepreneurship? Lessons for Larger Organisations", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33, No. 4, 135-140.
- Johnston R. E., Bate J. D. (2003). *The Power of Strategy Innovation*, AMA, United States of America.
- Jordan, T. L. and Owusu-Nyamekye, D., (2013). "China: An Emerging Asian Power in Manufacturing Production Outsourcing", *Journal of Global Intelligence & Policy*, Vol. 6, No. 11, 116-123.
- Kağnıcıoğlu, C. H. (2007). "Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi", *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir.
- Kak, A. and Sushil K., (2002). "Sustainable Competitive Advantage with Core Competence: A Review", *Global Journal of Flexible Systems Management*, Vol. 3, No. 4, 23-38.
- Kang, M., Wu, X., Hong, P., Park, K. and Park, Y., (2014). "The Role of Organizational Control in Outsourcing Practices: An Empirical Study", *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 20, 177-185.
- Karaarslan E. (2010). "Kayıt Dışı İstihdam ve Neden Olduğu Mali Kayıpların Bütçe

- Üzerindeki Etkileri: Türkiye Örneği”, *Mali Hizmetler Derneği*, Yayın No: 7, Ankara.
- Karaçar Ercoşkun, P. ve Avlar, E., (2010), “Yapı Ürünlerinde Teknolojik Yeniliklerin Benimsenmesinde Bilgi Edinme Süreci için Model Önerisi”, *Megaron Journal*, Cilt 5, Sayı 1, 33-42.
- Karaçay Çakmak, H. ve Erden, L., (2005), “Yeni Sanayi Odakları ve Sanayinin Yeni Mekan Arayışları: Denizli ve Gaziantep Örneği”, *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 111-129.
- Karasar, N. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kavak Ç. (2009). “Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri”, *Akademik Bilişim '09 - XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, 11-13 Şubat 2009, 617-628.
- Kayabaşı A. (2010). “Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme”, *İstanbul Ticaret Odası*, Yayın No. 2010-40.
- Kayabaşı, A., Demireli, E. ve Yıldırım, M., (2007), “Küreselleşme Sürecinde İşletmelerin Finansal Kararlarını Etkileyen Temel Dinamiklere Totaliter Bir Yaklaşım”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı 3, 19-36.
- Kaynak, R. ve Maden, M. O., (2012), “İnovasyonda Sınırların Genişlemesi: Açık İnovasyon”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 31-47.
- Keklik B. (2007). “İnsan Kaynakları Temininde Kullanılan Tekniklerin Etkinliklerine İlişkin KOBİ’lerde Bir Araştırma ve Model Önerisi”, (Basılmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Kern, T. and Willcocks, L., (2000), “Exploring Information Technology Outsourcing Relationships: Theory and Practice”, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9, 321-350.
- Kılıçer K. (2008). “Teknolojik Yeniliklerin Yayılmasını ve Benimsenmesini Arttıran Etmenler”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, 209-222.
- Kistner F. A. (2002). “*Resistance To Outsourcing: The Impact of Outsourcing IT Services at Lucent Technologies, Inc.*”, (Basılmamış Doktora Tezi), Touro University International, California USA.
- Knemeyer F. L. (2000). “Kommunale Selbstverwaltung Neu Denken”, *Deutsches Verwaltungsblatt*, Vol. 12, 876-881.
- Knight K. E. (1967). “A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process”, *Journal of Business*, Vol. 40, No. 4, 478-496.
- Koçak O. (2009). “Bilgi Teknolojilerini Kullanan Yeni Girişimcilik Modelinin İş Yaratma Etkisi”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı 57, 382-405.
- Koçel T. (2010). “İşletme Yöneticiliği”, *Beta Basım Yayım*, İstanbul.
- Koçel T. (2011). “İşletme Yöneticiliği”, *Beta Basım Yayım*, İstanbul.

- Kodama, M. and Shibata, T., (2014) "Strategy Transformation Through Strategic Innovation Capability – A Case Study Of Fanuc", *R & D Management*, Vol. 44, No.1, 75-103.
- Kommenic, B., Tomic, D. and Tomic, R., (2013) "Intangible Assets and Business Performance", *the Journal of American Business Review*, Vol. 1, No. 2, 165-172.
- Kotabe, M., Mol, M. J. and Murray, J.Y., (2008) "Outsourcing, Performance, and the Role of E-Commerce: A Dynamic Perspective", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, 37-45.
- Krishnan, J. K. (2006). "Outsourcing and the Globalizing Legal Profession", *William Mitchell College of Law Legal Studies Research Paper Series*, Working Paper No. 40.
- Kuşat, N. ve Kösekahyaoğlu, L., (2011) "Şekerleme, Kakao ve Çikolata Alt Sektöründe İnovasyon: Batı Akdeniz Bölgesinde Firmaları Yurtiçi ve Yurtdışı Piyasalarda Güçlü ve/veya Zayıf Kılan Faktörler Üzerine Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 14, 167-188.
- Kutner, K. L. (2005). "Leadership Factors Influencing Contract Manufacturing Implementation Success", (Basılmamış Doktora Tezi), University of Phoenix, Phoenix USA.
- Lacity, C. M., Willcocks, L. and Feeny, D., (1996) "The Value of Selective IT Sourcing", *Sloan Management Review*, Vol. 37, No. 3, 13-25.
- Lacity, M., Willcocks, L. and Feeny, D., (2004) "Commercializing the Back Office at Lloyds of London: Outsourcing and Strategic Partnerships Revisited", *European Management Journal*, Vol. 22, No. 2, 127-140.
- Le Bas, C., Mothe, C. and Nguyen-Thi, T. U. (2015) "The Differentiated Impacts of Organizational Innovation Practices on Technological Innovation Persistence", *European Journal of Innovation Management*, Vol.18, No.1, 110-127.
- Lei, D. and Hitt, M., (1995) "Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effects of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firm Skills and Capabilities", *Journal of Management*, Vol. 21, No. 5, 865-859.
- Leifer R., Mcdermott C. M., O'Connor G. C., Peters L. S., Rice M. and Veryzer R. W. (2000). *Radical Innovation*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lengnick-Hall, C. and Wolff, J. A. (1999) "Similarities and Contradictions in the Core Logic of Three Strategy Research", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 12, 1109-1132.
- Lepak, D. P., Bartol, K. M. and Erhardt, N. L. (2005) "A Contingency Framework For the Delivery of HR Practices", *Human Resource Management Review*, Vol. 15, 139-159.
- Levy, M. and Powell, P. (1998) "SME Flexibility and the Role of Information Systems", *Small Business Economics*, Vol. 11, 183-196.
- Liang, L., Kuusisto, A., Kuusisto, J. and Vanska, J. (2013) "Business Model Innovation and Service Innovation: Similarities and Differences", *The XXIV ISPIM*

Conference – Innovating in Global Markets: Challenges for Sustainable Growth, 16-19 June 2013, 1-22.

- Lindgart, Z., Reeves, M., Stalk, G. and Deimler, M. S. (2009) “Business Model Innovation”, *The Boston Consulting Group*, 1-8.
- Linton, J. D. and Walsh, S. T. (2004) “Integrating Innovation and Learning Curve Theory: An Enabler for Moving Nanotechnologies and Other Emerging Process Technologies into Production”, *R&D Management*, Vol. 34, No. 5, 517-526.
- Ljungquist U. (2013). “Adding Dynamics to Core Competence Concept Applications”, *European Business Review*, Vol. 25, No. 5, 453-465.
- Lodz University of Technology Monographs (2015). *Innovation Management Theory and Practice*, Lodz.
- Loh, L. and Venkatraman, N. (1991) “Outsourcing as A Mechanism of Information Technology Governance: A Test of Alternative Diffusion Models”, *Alfred P. Sloan School of Management Working Paper*, Massachusetts USA.
- Loh, L. and Venkatraman, N., (1992) “Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9, No. 1, 7-24.
- Lonsdale, C. and Cox, A. (2000) “The Historical Development of Outsourcing: The Latest Fad?”, *Industrial Management + Data Systems*, Vol. 100, No.9, 444-450.
- Lopez A. (2013). “Outsourcing and Firm Productivity: A Production Function Approach”, *Empir Econ*, Vol. 47, 977-998.
- Lowe, J. and Taylor, P. (1998) “R&D and Technology Purchase through Licence Agreements: Complementary Strategies and Complementary Assets”, *R&D Management*, Vol. 28, No. 4, 263-278.
- Lowenthal, J. N. (2002). “Six Sigma Project Management A Pocket Guide”, *ASQ Quality Press*, Milwaukee USA.
- Manimala, M. J., Jose, P. D. and Thomas, K. J. (2005) “Organizational Design for Enhancing the Impact of Incremental Innovations: A Qualitative Analysis of Innovative Cases in the Context of a Developing Economy”, *Creativity and Innovation Management*, Vol.14, No.4, 413-424.
- McGill, M. E. and Slocum, J. W. Jr. (1993) “Unlearning the Organization”, *Organizational Dynamics*, 67-79.
- McIvor, R. and McHugh, M. (2000) “Collaborative Buyer Supplier Relations: Implications for Organization Change Management”, *Strategic Change*, Vol. 9, No. 4, 221-236.
- McLaughlin, P., Bessant, J. and Smart, P. (2005) “Developing an Organizational Culture That Facilitates Radical Innovation in a Mature Small to Medium Sized Company: Emergent Findings”, *Cranfield University*, 04/05, 1-25.
- Mandic V. (2014). “Methodology for Innovation Management”, *Inter Print*, Serbia.
- Mendonça, S., Pereira, T. S. and Godinho, M. M. (2004) “Trademarks As an Indicator of Innovation and Industrial Change”, *Research Policy*, Vol. 33, No. 9, 1385-1404.

- Mersin D. N. (2006). "Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynak Kullanımı Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar", *Outsourcing Dergisi*, Cilt 11.
- Mierau A. (2007). "Strategic Importance of Knowledge Process Outsourcing", *Technical University of Kaiserslautern*, Kaiserslautern.
- Mokhtari, H., Abadi, I. N. K. and Amin-Naseri, M. R. (2012) "Production Scheduling with Outsourcing Scenarios: A Mixed Integer Programming and Efficient Solution Procedure", *International Journal of Production Research*, Vol. 50, No. 19, 5372-5395.
- Mooney A. (2007). "Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What is The Difference?", *Journal of Education for Business*, November/December 2007, 110-115.
- Morgen, R. E. and Berthon, P. (2008) "Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms", *Journal of Management Studies*, Vol.45, No.8, 1329-1353.
- Morris, L. (2003). *Business Model Warfare*, Ackoff Center-University of Pennsylvania-InnovationLabs.
- Mulgan, G. (2006). *The Process of Social Innovation*, MIT Press.
- Mumford, M. D. (2002). "Social Innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin", *Creativity Research Journal*, Vol.14, No.2, 253-266.
- Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (2012). *Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon*, İstanbul.
- Nadler, D. A. and Tushman, M. L. (1999) "The Organization of The Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for The 21st Century", *Organizational Dynamics*, 45-60.
- Ngowi, A. B. (2005). "The Role of Trustworthiness in The Formation and Governance of Construction Alliances", *Building and Environment*, 42, 1828-1835.
- Nicholas, J., Ledwith, A. and Bessant, J. (2015) "Selecting Early-Stage Ideas for Radical Innovation", *Research-Technology Management*, July-August, 36-44.
- Nicholson, B., Jones, J. and Espenlaub, S. (2006) "Transaction Costs and Control of Outsourced Accounting: Case Evidence from India", *Management Accounting Research*, Vol. 17, 238-258.
- Niu B. (2011). "Essays on Contract Manufacturing", (Basılmamış Doktora Tezi), The Hong Kong Polytechnic University Department of Logistics and Maritime Studies, Hong Kong.
- Nurmi R. (1998). "Knowledge-Intensive Firms", *Business Horizons*, May-June 1998, 26-32.
- Ojasalo K. (2009). "Business and Design Competences in Service Innovation and Development", *The Business Review*, Vol. 13, No. 1, 216-222.
- Oke, A., Burke, G. and Myers, A., (2007) 2007), "Innovation types and performance in growing UK SMEs", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, No.7, 735-753.

- Oksay S. (1998). “Çokuluslu Şirketler Teorileri Çerçevesinde, Yabancı Sermaye Yatırımlarının İncelenerek, Değerlendirilmesi”, *Dış Ticaret Müsteşarlığı Dış Ticaret Dergisi*, Cilt 8.
- Okumuş, F. ve İsfendiyaroğlu, H. (2002) “İşletmelerde Mal ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin (Outsourcing) Fayda ve Sakıncaları”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 16, Sayı 3-4, 229-244.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2002). *Frascati Manual, Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*, Paris.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2005). *Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Paris.
- Orhan, A., Genç Yılmaz, S., Karadeniz, E. (2018), “Dünya Doğal Kaynak Dağılımının Gelir Dağılımı Üzerine Etkisi: Kömür, Petrol Ve Doğal Gaz Üzerinden Bir Değerlendirme”, *ENSCON'18 – International Congress of Energy, Economy and Security*.
- Orlikowski, W. J. and Scott, S. V. (2015) “The Algorithm and the Crowd: Considering The Materiality Of Service Innovation”, *MIS Quarterly*, Vol. 39, No.1, 201-216.
- Oshri, I., Arkhipova, D. and Vaia, G. (2018) “Exploring the Effect of Familiarity and Advisory Services on Innovation Outcomes in Outsourcing Settings”, *Journal of Information Technology*, Vol. 33, No. 3, 203-215.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E. ve Kocabacak, A. (2006) “İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri Ve Buluş Yönetimi”, *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları Kongreler Dizisi*, Cilt 86, Sayı 11, 413-425.
- Örücü, E. (2002). “Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği)”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2.
- Özdemir Ö. G. (2012). “Ekonomik Gelişme ve Girişimcilik: İnovatif Girişimciliğin Yeni Değer Yaratımında Rolü”, *Journal of New World Sciences Academy*, Vol.7, No.1, 1-18.
- Özdemir, F. ve Ar, İ. M., (2015) “Sosyal Yenilik Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, Cilt, Sayı 1, 17-44.
- Pacheco-Ornelas, C., Cuevas-Rodriguez, E. and Rodriguez-Pacheco, R., (2012) “Organizational Competences and Competitiveness: The Effect of Business Strategies”, *ACR*, Vol. 20/3&4, 16-31.
- Palmer D., Kaplan S. (2007). *A Framework for Strategic Innovation*, Innovation Point, Braga.
- Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*, Sage Publications, London.
- Pavitt K. (1984). “Sectoral Patterns of Technical Change: Towards A Taxonomy And A

- Theory”, *Research Policy*, Vol.13, 343-373.
- Pearson D. (2015). “The Fast Follower Coming Up Behind Development Leaders”, *Defense AT&L*, May–June 2015, 35-38.
- Perunovic, Z., Christoffersen, M. and Mefford, R. N., (2012) “Deployment of Vendor Capabilities and Competences throughout The Outsourcing Process”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 32, No. 3, 351-374.
- Petroni, A. and Braglia, M. (2000) “Vendor Selection Using Principal Component Analysis”, *Journal of Supply Chain Management*, Spring 2000, 63-69.
- Petts N. (1997). “Building Growth on Core Competence – A Practical Approach”, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 4, 551-561.
- Phillips, J. T. (1992). “Outsourcing High Tech Services”, *ARMA Records Management Quarterly*, Vol. 26, No. 2, 40-44.
- Pınar, Ö., Boran, Ş. ve Sevilmiş, G., (2013). “Dünyadaki Trendler Işığında Türkiye’de Teknoloji Geliştirme Politikaları ve İzmir’in Potansiyeli”, *Ar-Ge Bülten*, 2013 Şubat, 19-34.
- Piachaud, B. S. (2002). “Outsourcing in the Pharmaceutical Manufacturing Process: An Examination of the CRO Experience”, *Technovation*, Vol. 22, 81-90.
- Pires, C. P., Sarkar, S. and Carvalho, L., (2008). “Innovation in Services – How Different from Manufacturing?”, *The Service Industries Journal*, Vol.28, No.10, 1339-1356.
- Pitt, M. and Clarke, K., (1999). “Competing on Competence: A Knowledge Perspective on the Management of Strategic Innovation”, *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 11, No. 3, 301-316.
- Porter, M. E. (1990). “The Competitive Advantage of Nations”, *Harvard Business Review*, March-April 1990, 73-93.
- Poulios, I. (2014), "Discussing Strategy in Heritage Conservation", *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, Vol. 4, No.1, 16 – 34.
- Power, M. J., Desouza, K. C. and Bonifazi, C., (2006). “The Outsourcing Handbook How To Implement A Successful Outsourcing Process”, *Creative Print and Design*, Great Britain.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990) “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June 1990, 79-91.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1994) “Competing For the Future”, *Harvard Business School Press*, Boston USA.
- Prasad, A. and Prasad, P., (2007) “Moving Out: Toward Understanding the Complexity of Outsourcing in the Age of Globalization”, *Business Renaissance Quarterly*, September 2007, 67-91.
- Preeze, N. D. and Louw, L., (2008) “A Framework for Managing the Innovation Process”, *PICMET '08 - 2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*.
- Purcell, K. and Purcell, J., (1998) “In-sourcing, Outsourcing, and the Growth of Contingent Labour as Evidence of Flexible Employment Strategies”, *European*

- Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 7, No. 1, 39-59.
- Quinn, J. B. and Hilmer, F. G., (1995) "Strategic Outsourcing", *The McKinsey Quarterly*, 1995 No. 1, 48-70.
- Rakıcı, A. G. (2014). "Yeni İnovasyon Türleri", www.abcdanismanlik.com, (Erişim: 09.10.2015).
- Reddy, Y. M. and Ramachandran, M., (2008) "Outsourcing of Finance and Accounting Operations: The Feasibility of the Vertical in the Indian Context", *The Icfai Journal of Services Marketing*, Vol. 6, No.1, 23-39.
- Richardson, A. A. (2011). "*The Effect of Franchising on Local Restaurants in Emerging Markets: A Case Study*", (Basılmamış Doktora Tezi), Northcentral University, Prescott Valley, Arizona USA.
- Riddle D. (2000). "Managing Change in Your Organization", *International Trade Forum*, Vol.2, 26-28.
- Reynaud, E. and Simon, E. (2006) "The Secrets of Good Winery: Core Competences", *British Food Journal*, Vol. 108, No. 4, 243-255.
- Roberts V. (2001). "Managing Strategic Outsourcing in the Healthcare Industry", *Journal of Healthcare Management*, Vol. 46, No. 4, 239-249.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*, Macmillan Publishing, New York.
- Rooney, J. and Cuganesan, S. (2013) "The Control Dynamics of Outsourcing Involving An Early-Stage Firm", *Accounting and Business Research*, Vol. 43, No. 5, 506-529.
- Rosenkranz, S. (2003). "Simultaneous Choice of Process and Product Innovation When Consumers Have a Preference for Product Variety", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 50, 183-201.
- Rothenberg, A. M. (1967). "A Fresh Look at Franchising", *Journal of Marketing*, Vol. 31, 52-54.
- Rowe, L. A. and Boise, W. B. (1974) "Organizational Innovation: Current Research and Evolving Concepts", *Public Administration Review*, Vol. 34, No. 3, 284-293.
- Roy, S. and Singh, S. N. (2015) "Strategic Planning for Management of Technology-An Empirical Study with Indian Steel Sectors", *Vision*, Vol. 19, No. 2, 112-131.
- Sabuncuoğlu Z. (2000). "İnsan Kaynakları Yönetimi", *Ezgi Kitabevi*, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2011) "İşletme", *Beta Basım Yayım*, İstanbul.
- Sayın Ö. (1996). "Küreselleşmenin Sermaye ve İşgücü Üzerindeki Etkileri", *II. Ulusal Sosyoloji Kongresi Bildiri Kitabı*, DİE ve Sosyoloji Derneği Yayını, 477-485.
- Schlegelmilch, B. B., Diamantopoulos, A. and Kreuz, P., (2003) "Strategic Innovation: The Construct, Its Drivers and Its Strategic Outcomes", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11, No. 2, 117-132.
- Schumpeter, J. A. (1967). *Economic Doktrin and Method. An Historical Sketch*, Galaxy Books, New York.
- Scott, B., Burt, D. N., Copacino and Gopal, C., (2003) "Supply Chain Challenges: Building Relationships", *Harvard Business Review*, Vol. 81, 64-73.
- Scupola A. (2008). "Conceptualizing Competences in E-Services Adoption and

- Assimilation in SMES”, *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 6/2, 78-91.
- Senge P. (2004). “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization”, *Century Business*, London.
- Sevim, Ş., Akdemir, A. ve Vatansever, K., (2008) “Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, 1-27.
- Shane S. (2008). *Handbook of Technology and Innovation Management*, Wiley Publication, Boston.
- Shankar, V. (2006). “Proactive and Reactive Product Line Strategies: Asymmetries Between Market Leaders and Followers”, *Management Science*, Vol.52, No.2, 276-292.
- Shenkar O. (2005). *Çin Yüzyılı Yükselen Çin Ekonomisi: Küresel Ekonomiye, Güç Dengesine ve de İşinize Etkileri*, (çev: Semih Türkoğlu), Truva Yayınları, İstanbul.
- Shrestha, N. and Sharma, P., (2013) “Problems and Prospects of Business Process Outsourcing in Nepal”, *Briefing Paper*, No. 15.
- Shust, E. (2015). “Does Research and Development Activity Increase Accrual-Based Earnings Management?”, *Journal of Accounting, Auditing / Finance*, Vol. 30, No. 3, 373-401.
- Sığırı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Singh, H., Kale, P. and Perlmutter, H., (2000) “Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital”, *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Slater, S. F. and Narver, C. J., (1994) “Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation-Performance Relationship?”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 46-55.
- Smith, M., Busi, M., Ball, P. and van der Meer, R., (2008) “Factors Influencing an Organisations Ability to Manage Innovation: a Structured Literature Review and Conceptual Model”, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 12, No. 4, 655-676.
- Soltani, S., Azadi, H., Jamal, S., Hosseini, F., Witlox, F. and Van Passel, S. (2015) “Marketing Innovation in Rural Small Food Industries in Iran”, *Journal of Food Products Marketing*, Vol.21, No.5, 533-551.
- Song, M., Nason. R. W. and Benedetto, C. A. D., (2008) “Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: A Cross-National Investigation”, *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No. 1, 4-38.
- Soyer, A. ve Erkut, H., (2008) “Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması”, *İTÜ Mühendislik Dergisi*, Cilt 7, Sayı 4, 36-47.
- Speter, K. M. (2010). “Globalization, Free Trade, and Outsourcing: A College Student’s Perspective – Part III”, *The International Business & Economics Research Journal*, Vol. 9, No. 6, 141-143.

- Spieth, P. and Schneider, S., (2014) “Business Model Innovation: Entrepreneurial Management of Dynamic Capabilities”, *The XXV ISPIM Conference-Innovation for Sustainable Economy & Society*, 8-11 June, 1-23.
- Szczepanska-Woszczyna K. (2014). “Innovation Processes in the Social Space of the Organization”, *Regional Formation and Development Studies*, Vol.14, No.3, 220-229.
- Şafak C. (2004). “4857 Sayılı İş Kanunu Çerçevesinde Taşeron (Alt İşveren) Meselesi”, *TBB Dergisi*, Sayı 51, 111-132.
- Şahin A. (2009). “Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, 259-271.
- Şahin, Ç. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Şenatalar F. (1978). “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, *Üniversite Kitabevi*, İstanbul.
- Tanyeri, M. ve Fırat, A., (2005) “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7, Sayı 3, 268-279.
- Teece, D., Peteraf, M. and Leih, S. (2016) “Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy In The Innovation Economy”, *California Management Review*, Vol.58, No.4, 13-36.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18/7, 509-533.
- Tetik, N. ve Ören, V. E. (2007) “Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Antalya Yöresindeki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi 2007*, 74-86.
- The Boston Consulting Group, (2009). “*Business Model Innovation*”, Boston.
- The Efficiency Unit, (2008). “*A General Guide to Outsourcing*”, Hong Kong.
- The KPI Institute, (2014). “Singapore 2014 Certified KPI Professional Training Course”, www.kpiinstitute.org Archive for August 2014, 2014/08.
- Thom, R. R. (2008). “*Beyond the Numbers: A Phenomenological Study of Intangible Assets for Small Manufacturing Business Valuation*”, (A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Business Administration), University of Phoenix School of Advanced Studies, Phoenix.
- Tokucu, E. ve Yüce, A. (2013) “Türkiye’nin İhracat Performansının 1980 Sonrası Dönemde Gelişimi ve İhracatın Artırılmasında Uluslararası Pazarlama İnovasyonunun Rolü”, *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, Cilt 2, Sayı 1, 47-75.
- Toraman, C., Abdioğlu, H. ve İşgüden, B., (2009) “İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, 91-120.

- TÜBİTAK (2003). *Çevre ve Sürdürülebilir Kalkınma Paneli Vizyon ve Öngörü Raporu*, Ankara.
- TÜBİTAK / Devlet İstatistik Enstitüsü (2001). *Ulusal Yenilik Sistemi- Türkiye İmalât Sanayiinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri Raporu*, Ankara.
- Tülüce P. (2001). “Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulaması”, *Human Resources*, Temmuz-Ağustos 2001, 53-64.
- Türkiye’nin Endüstri 4.0 Platformu (2016). www.endüstri40.com (17.05.2017).
- Türksoy A. (2005). “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 15, Sayı 1, 11-18.
- Urhan, B. ve Etiler, N., (2011) “Sağlık Sektöründe Kadın Emeginin Toplumsal Cinsiyet Açısından Analizi”, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2011/2, 191-216.
- Uysal, D. (1999). “Teknolojik Gelişim ve Global Rekabet Üzerine Etkisi”, *S.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, Cilt 3, 29–38.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Uzkurt C. (2010). “İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?”, *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, Temmuz/Ağustos 2010, 37-51.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, *Beta Basım Yayın*, İstanbul.
- Ünal S. (2006). “Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, www.inovasyon.com.tr, (Erişim: 20.12.2014).
- Ünsal T. (2016). “Türkiye’de Tasarım Destek Programlarının Yenilik Modelleri Perspektifinden Değerlendirilmesi”, *Megaron*, Cilt 11, Sayı 1, 150-161.
- Vatan, A. ve Zengin, B. (2014) “Çevresel İnovasyon ve Konaklama İşletmelerindeki Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 2, Sayı 8, 511-530.
- Vassileva B. (2016). “Innovation Management And Agile Strategies For Change”, *Management, Knowledge and Learning Joint International Conference*, 401-409.
- Verma, R. and Pullman, M. E. (1998) “An Analysis of the Supplier Selection Process”, *Cornell University School of Hotel Administration Collection*, 12-1998.
- Veugelers, R. and Cassiman, B., (1999) “Make and Buy In Innovation Strategies: Evidence from Belgian Manufacturing Firms”, *Research Policy*, Vol.28, No.1, 63-80.
- Von Hippel E. (1989). “The Sources of Innovation”, *Oxford University Press*, New York.
- Vouri, T. O. and Huy, Q. N., (2016) “Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.61, No.1, 9-51.
- Walker, B. J. and Etzel, M. J., (1973) “The Internationalization of U.S. Franchise

- Systems: Progress and Procedures”, *Journal of Marketing*, Vol. 37, 38-46.
- Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2004) "The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis", *European Journal of Innovation Management*, Vol.7, No. 4, 303-313.
- Weerawardena, J., O’Cass, A. and Julian, C., (2006) “Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 59, 37-45.
- Whipple, J. and Frankel, R., (2000) “Strategic Alliance Success Factors”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36, No. 3, 21-28.
- Willcocks, L., Hindle, J, Feeny, D. and Lacity, M., (2004) “It and Business Process Outsourcing: The Knowledge Potential”, *Information Systems Management*, Vol. 21, No. 3, 7-15.
- Woodard, R. S. (2000) “Keys to Developing an Effective Outsourcing Strategy”, *Pharmaceutical Technology*, March 2000, 1-6.
- Wozniak, J. (2015). *Innovation Management Theory and Practice*, Lodz.
- Yalçın, İ., Akın, M. ve Şeker, M., (2011) “Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 13, Sayı 20, 83-92.
- Yavuz, A., Albeni, M. ve Göze Kaya, D., (2009) “Ulusal İnovasyon Politikaları Ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerine Bir Karşılaştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 3, 65-90.
- Yıldırım A., Şimşek H. (2004). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Yıldırım A., Şimşek H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Yıldırım, S. C. (2015) “Havayolu Taşımacılığında Rekabet Unsurlarının Değişkenliği ve Hizmet İnovasyonu ile Müşteri Memnuniyetinin Artırılması: Yeni Bir Mil+Süre Puanı Uygulaması”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, 340-359.
- Yıldız, İ. A. (2011) “Outsourcing: Dış Kaynak Kullanımı”, *SUBCON TURKEY Yan Sanayi ve Tedarikçi Gazetesi*, Yıl: 8, Sayı: 81.
- Yıldız S. (2010). “Entelektüel Sermaye Teori ve Araştırma”, *Türkmen Kitabevi*, İstanbul.
- Yörük Karakılıç, N. ve Öcal, H., (2008) “Stratejik İttifak Modellerinin Temel Yetenekler Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6/2, 85-96.
- Yörük Karakılıç N. (2009) “Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard Örneği”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12, Sayı 21, 200-214.
- Yüksel, S. ve Gerede, E., (2012) “Türkiye’de Havaaracı Bakım Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, 121-153.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E., (2007) “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme

- (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 17, 653-667.
- Zhang X. (2009). “*The Effects of Flexibility and Governance on Outsourcing*”, (Basılmamış Doktora Tezi), Temple University, Philadelphia USA.
- Zhao F. (2005) “Exploring the Synergy between Entrepreneurship and Innovation”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 11, No. 1, 25-41.
- Zineldin, M. and Bredenl w, T., (2003) “Strategic Alliance: Synergies and Challenges”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33, No. 5, 449-464.
- Zürn M. (1998). “Regieren Jenseits des Nationalstaates. Globalisierung und Denationalisierung als Chance”, *Suhrkamp*, Frankfurt am Main.

EKLER

Ek 1. Nitel Araştırma Soruları Formu

NİTEL ARAŞTIRMA SORULARI (Sınıflandırılmış)

- 1.a. Mesleğiniz nedir?
- 1.b. Eğitim durumunuz nedir?
- 1.c. İş deneyiminiz hakkında bilgi verebilir misiniz?
- 1.d. Bu işletmedeki göreviniz nedir?
- 1.e. Bu işletmedeki çalışma süreniz nedir?

Dış Kaynak Kullanımı

- 1.a. İşletmeniz ulusal veya uluslararası bir başka işletmenin ürün / hizmet tedarikçiliğini yapıyor mu?
- 1.b. Hangi ulusal firmalarla çalışıyorsunuz?
- 1.c. Sizin onlardan ve onların sizden talepleri nelerdir?
- 1.d. Hangi ülkelerin firmalarıyla çalışıyorsunuz?

- 1.e. Sizin onlardan ve onların sizden talepleri nelerdir?
- 2.a. İşletme olarak dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyuyor musunuz?
- 2.b. Dış kaynak kullanımı için ne kadar bütçe ayırıyorsunuz?
- 3.a. Hangi konularda dış kaynak kullanıyorsunuz?
- 3.b. Dış kaynak tedarikinizin ne kadarını yerel ne kadarını uluslararası firmalardan temin ediyorsunuz?
- 4.a. Dış kaynak kullanımı işletmenizde hangi avantajları yaratabilir?
- 4.b. Dış kaynak kullanımı işletmenizde hangi dezavantajları yaratabilir?
- 4.c. Bu dezavantajlar ile ilgili riskler nelerdir? (Etkinlik, verimlilik, kârlılık)
- 5.a. Daha üretken ve etkin bir tedarik zinciri için neler yapılmalı?
- 5.b. Bu konuda sektörde öncü olduğunuzu düşündüğünüz firmalar var mı?

İnovasyon

1. Sizce inovasyon nedir?
2. Şu anda işletmenizde hangi alanlarda inovasyon projeleri yürütüyorsunuz?
- 3.a. İşletmenizde son 5 yılda yapılan inovasyonlar nelerdir?
- 3.b. Bu inovasyonların kaç tanesi ticarileştirilmiştir?
- 4.a. İşletmenize ait inovasyonu kapsayan bir stratejik plan mevcut mu?
- 4.b. Eğer mevcut ise planda ne gibi inovasyon çalışmaları yer alıyor?
- 5.a. İşletmenizde başarılı inovasyon çalışmalarını destekleyebilecek nasıl bir Ar-Ge yapılanması mevcut?
- 5.b. Bu Ar-Ge çalışmaları inovasyona dönüşüyor mu?
- 6.a. İnsan kaynaklarınızın inovasyonu içselleştirdiğini ve inovasyon sürecine katkı verdiğini düşünüyor musunuz?
- 6.b. Bunun için ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?

Dış Kaynak Kullanımı ve İnovasyon İlişki Modeli

1. Dış kaynak kullanımının işletmenizin inovatifliği-yenilikçiliği üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?
- 2.a. Sizce inovatif tedarik ne anlama gelmektedir?
- 2.b. İnovatif dış kaynak kullanımı için tedarikçilerle kurduğunuz herhangi bir stratejik işbirliği var mı? Eğer varsa bu işbirlikleri nelerdir?
- 3.a. İnovasyonu dışardan tedarik ediyor musunuz?
- 3.b. Eğer ediyorsanız bunu ne şekilde gerçekleştiriyorsunuz?
4. Sizce inovatif bir ürün tedarik edip üretim yapmak mı, standart bir ürün tedarik edip inovatif bir üretim yapmak mı daha az riskli, daha etkin ve verimlidir?
5. Sizce inovasyonu satın almak mı inovasyonu kendi bünyenizde gerçekleştirmek mi daha az riskli, daha etkin ve verimlidir?

Anahtar Sorular

6. Uluslararası firmalar kendi adlarına (markaları için) inovasyon üretmenizi istiyorlar mı ve bu talebi karşılayabiliyor musunuz?
7. Açık inovasyon, endüstri 4.0, inovasyon merkezleriyle ilgili sorular.
8. Modeldeki üç boyutu hangi yüzdelerle (ne ölçüde) kullanıyorlar?

Ek 2. Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu anket Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora öğrencisi Öğr. Gör. Öncü YANMAZ ARPACI tarafından hazırlanan “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve İnovasyon İlişkisi” adlı doktora bitirme tezinin alan araştırması kapsamında hazırlanmıştır. Toplanan veriler yalnızca araştırma amaçları için kullanılacak, kesinlikle hiçbir kurumla paylaşılmayacaktır. Bize vereceğiniz katkı bilimsel çalışmamız için son derece önemlidir.

Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Öncü YANMAZ ARPACI

Tez Danışmanı:

1. İşletmenizin ana faaliyet konusu nedir? Uygun bir seçeneği işaretleyiniz.

Bankacılık - Finans	1	İnşaat	6	Sağlık Hizmetleri	11
Eğitim	2	Kimya – İlaç	7	Tekstil	12
Elektronik - Bilgisayar	3	Medya – Yayıncılık	8	Telekom	13
Enerji	4	Otomotiv	9	Diğer Hizmetler	14
Gıda	5	Perakendecilik	10	Diğer Sanayi Ürünleri	15

2. Aşağıdaki fonksiyonlardan en çok dış kaynak kullandığınız 3 seçeneği 1., 2. ve 3. olarak sıralayınız.

1. Ar-Ge Hizmeti		8. Pazarlama – Reklam	
2. Ara Mamul Tedariği		9. Satış – Dağıtım	
3. Bilgi Sistem ve Teknolojisi		10. Temizlik	
4. Finans – Muhasebe		11. Üretim – Mühendislik	
5. Güvenlik		12. Yemek	
6. İnovasyon Tedariği		13. Yönetim Danışmanlığı	
7. İnsan Kaynakları		14. Diğer – belirtiniz:	

3. İşletmenizde Ar-Ge bölümü var mı? Uygun cevabı işaretleyiniz.

1. Evet		Evet ise; Ar-Ge personeli sayısı:	
2. Hayır			

4. İşletmenizin Endüstri 4.0'la ilgili mevcut durumunu işaretleyiniz.

Endüstri 4.0'a tamamen geçtik.	1
Endüstri 4.0'a kısmen geçtik.	2
Endüstri 4.0 ile ilgili planlama aşamasındayız.	3
Endüstri 4.0'a geçmeyi düşünmüyoruz.	4
Endüstri 4.0 konusunda bilgimiz yok.	5

Dış Kaynak Kullanımı ile ilgili Sorular

Lütfen hizmet aldığımız faaliyet / faaliyetlere dair aşağıdaki cümlelere ne ölçüde katıldığınızı değerlendirerek uygun seçeneği işaretleyiniz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

5. Dış kaynak kullanımının işletmemizin toplam kârlılığına etkisi yüksektir.	1	2	3	4	5
6. Dış kaynak kullanımı işletmemiz için stratejiktir.	1	2	3	4	5
7. Dış kaynak kullanımı, işletmemizle bütünleşmiş durumdadır.	1	2	3	4	5
8. Dış kaynak kullanımı işletmemizin müşteri gözünde rakip işletmelerden üstün görünmesini sağlar.	1	2	3	4	5
9. Dış kaynak kullanımı ile müşterilerimizin taleplerine daha kolay uyum sağlayabildik.	1	2	3	4	5

10. Dış kaynak kullanılan hizmetlerde işletmemizin kontrolü kaybettiğini düşünürüz. ®	1	2	3	4	5
11. Dış kaynak kullanımında önceden tahmin edemediğimiz maliyetler ortaya çıkar. ®	1	2	3	4	5

İşletmenizin dış kaynak temin ettiği tedarikçi işletmelerle ilişkileri konusunda aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı değerlendirerek uygun seçeneği işaretleyiniz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

12. Ortaya çıkan sorunlar her iki işletme tarafından ayrı ayrı değil müşterek sorumluluk olarak kabul edilir.	1	2	3	4	5
13. Tedarikçiler inovasyon beklentilerimizi karşılarlar.	1	2	3	4	5
14. Tedarikçilerden performans ve maliyetlerine dair veri temin etmek çok zordur. ®	1	2	3	4	5
15. Beklenmedik bir durum ortaya çıktığında taraflar kolaylıkla uyum sağlarlar.	1	2	3	4	5
16. İşletmemiz tedarikçilerinin ürün / hizmet ve süreçlerini denetlemek için çok fazla zaman ve emek harcar. ®	1	2	3	4	5
17. Tedarikçilerin performanslarını ölçmemizi sağlayacak kesin standartlar elimizde yoktur. ®	1	2	3	4	5
18. Tedarikçi değiştirmek, zaman ve kaynaklar açısından işletmemiz için zahmetli / maliyetli olacaktır.	1	2	3	4	5

Tedarikçilerle kurulan işbirlikleri sayesinde işletmenizde aşağıdaki konularda fayda sağlandı mı? Uygun seçeneği işaretleyiniz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

19. Maliyetlerimiz düştü.	1	2	3	4	5
20. Asıl işimize odaklanabildik.	1	2	3	4	5
21. Uzmanlaşma gerektiren yetkinlik ve teknolojiler elde ettik.	1	2	3	4	5
22. Pazarımızda rakiplere kıyasla farklılaşma sağladık.	1	2	3	4	5
23. Performansımız genel olarak iyiye gitti.	1	2	3	4	5

24. İnovatif ürün ve süreçlerde etkinlik kazandık.	1	2	3	4	5
25. Sektördeki tecrübe ve bilgimiz arttı.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki konularda tedarikçilerden memnuniyetinizin seviyesini belirtiniz.

1: Hiç Memnun Değiliz 2: Memnun Değiliz 3: Kararsızım 4: Memnunuz 5: Çok Memnunuz

26. Tedarikçi işletmenin kaynaklarının yeterliliği	1	2	3	4	5
27. Tedarikçi işletmenin sektördeki tecrübe ve bilgisi	1	2	3	4	5
28. Koşullarda esneklik sağlanması	1	2	3	4	5
29. Genel performans	1	2	3	4	5
30. İnovatif ürün üretme	1	2	3	4	5
31. Bilgi transferi	1	2	3	4	5
32. İletişim	1	2	3	4	5
33. Şirket sırlarını emanet edebilme	1	2	3	4	5

İnovasyon Süreci ile ilgili Sorular

Aşağıdaki cümleleri işletmenizin inovasyona ne kadar açık olduğunu dikkate alarak işaretleyiniz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

34. İşletmemiz sık sık yeni fikirler dener.	1	2	3	4	5
35. İşletmemiz yeni iş yapma yöntemleri arar.	1	2	3	4	5
36. İşletmemiz operasyonel yöntemlerde yaratıcıdır.	1	2	3	4	5
37. İşletmemiz genellikle yeni ürün ve hizmetlerde pazara ilk girendir.	1	2	3	4	5
38. İşletmemizde inovasyon çok riskli bir durum olarak algılanmakta ve direnç görmektedir. ®	1	2	3	4	5
39. Son 5 yılda yeni ürün tanıtımlarımız artmıştır.	1	2	3	4	5
40. İşletmemiz piyasaya sunduğu yeni ürün ve hizmetlerinde en son teknolojiyi kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
41. İşletmemiz başka işletmelerle ortaklaşa inovatif faaliyetler yapar.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki maddeleri işletmenizi en yakın rakiplerinizle kıyaslayarak işaretleyiniz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

İŞLETMEMİZ SON 5 YILDA:

42. Birçok yeni ürün / hizmet fikrini geliştirdi.	1	2	3	4	5
43. Birçok yeni ürün / hizmeti başarıyla uygulamaya geçirdi.	1	2	3	4	5

44. Ürün / hizmetleriyle daha önce girilmeyen birçok yeni piyasaya girdi.	1	2	3	4	5
45. Birçok yeni iş sistemi oluşturdu.	1	2	3	4	5
46. Birçok yeni strateji planladı.	1	2	3	4	5
47. Planlanan birçok yeni stratejiyi uygulamaya koydu.	1	2	3	4	5
48. Birçok yeni patent aldı.	1	2	3	4	5
49. Açık inovasyon gerçekleştirdi. (İnovasyonu başka işletmelerle işbirliği yaparak gerçekleştirdi.)	1	2	3	4	5

Dış Kaynak Kullanımı ve İnovasyon İlişkisi ile ilgili Sorular

Aşağıda işletmenizin inovasyon ve dış kaynak kullanımı ilişkisindeki durumunu ifade eden cümleler yer almaktadır. Bu ifadeleri işletmenizdeki gerçekleşme durumlarını 100'e tamamlayacak şekilde oranlayınız.

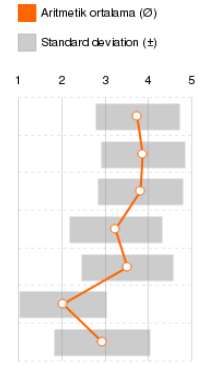
İfadeler	Yüzde (%)
50. İşletmemiz standart dış kaynak tedarik eder, inovasyonu bu kaynaklarla kendi bünyesinde gerçekleştirir.	
51. İşletmemiz inovatif dış kaynak tedarik eder, inovasyonu bu kaynaklarla kendi bünyesinde gerçekleştirir.	
52. İşletmemiz inovasyonu dış kaynaklardan tedarik eder.	
TOPLAM	100

Katkınız için tekrar teşekkür ederiz.

Ek 3. Anket Sorularına Verilen Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

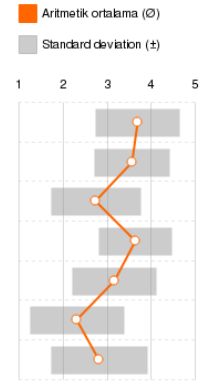
Lütfen "Dış Kaynak Kullanımına" yönelik hizmet aldığımız faaliyetlere dair aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

	3- Ne katılıyorum										Ø	±
	1- Kesinlikle Katılmıyorum (1)		2- Katılmıyorum (2)		3- Ne Katılmıyorum (3)		4- Katılıyorum (4)		5- Kesinlikle Katılıyorum (5)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Dış kaynak kullanımının iş...	8x	3,17	18x	7,14	56x	22,22	118x	46,83	52x	20,63	3,75	0,97
Dış kaynak kullanımı işletm...	5x	1,98	22x	8,70	39x	15,42	119x	47,04	68x	26,88	3,88	0,97
Dış kaynak kullanımı, işlet...	5x	1,98	21x	8,33	53x	21,03	108x	42,86	65x	25,79	3,82	0,98
Dış kaynak kullanımı işletm...	13x	5,14	47x	18,58	90x	35,57	70x	27,67	33x	13,04	3,25	1,06
Dış kaynak kullanımı ile m...	19x	7,51	19x	7,51	64x	25,30	117x	46,25	34x	13,44	3,51	1,06
Dış kaynak kullanılan hizm...	87x	34,39	103x	40,71	36x	14,23	22x	8,70	5x	1,98	2,03	1,01
Dış kaynak kullanımında ö...	25x	9,88	68x	26,88	76x	30,04	64x	25,30	20x	7,91	2,94	1,11



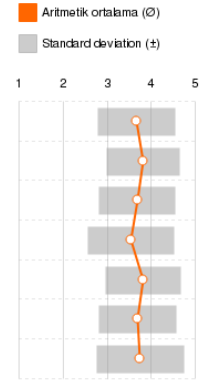
Lütfen işletmenizin dış kaynak temin ettiği tedarikçi işletmelerle ilişkileri konusunda aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

	3- Ne katılıyorum										Ø	±
	1- Kesinlikle Katılmıyorum (1)		2- Katılmıyorum (2)		3- Ne Katılmıyorum (3)		4- Katılıyorum (4)		5- Kesinlikle Katılıyorum (5)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Ortaya çıkan sorunlar her i...	8x	3,16	22x	8,70	51x	20,16	132x	52,17	40x	15,81	3,69	0,95
Tedarikçiler inovasyon bek...	6x	2,37	22x	8,70	71x	28,06	133x	52,57	21x	8,30	3,56	0,86
Tedarikçilerden performan...	24x	9,49	92x	36,36	74x	29,25	53x	20,95	10x	3,95	2,74	1,02
Beklenmedik bir durum ort...	1x	0,40	24x	9,49	70x	27,67	127x	50,20	31x	12,25	3,64	0,83
İşletmemiz tedarikçilerinin...	7x	2,77	60x	23,72	87x	34,39	83x	32,81	16x	6,32	3,16	0,95
Tedarikçilerin performansl...	54x	21,43	120x	47,62	32x	12,70	38x	15,08	8x	3,17	2,31	1,07
Tedarikçi değiştirmek, zam...	28x	11,11	79x	31,35	71x	28,17	58x	23,02	16x	6,35	2,82	1,10



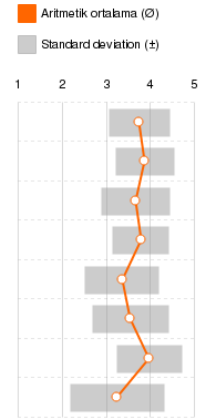
Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz. Katılım durumunuzu belirtirken "Tedarikçilerinizle kurulan işbirliklerinin sağladığı faydaları düşünmenizi" ve cevaplarınızı bu ölçüde değerlendirmenizi rica ediyoruz.

	3- Ne katılıyor										Ø	±
	1- Kesinlikle Katılmıyorum		2- Katılmıyorum		3- Ne Katılmıyorum		4- Katılıyor		5- Kesinlikle Katılıyor			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Maliyetlerimiz düştü.	3x	1,19	23x	9,13	66x	26,19	124x	49,21	36x	14,29	3,66	0,88
Asıl işimize odaklanabildik.	3x	1,19	16x	6,35	48x	19,05	142x	56,35	43x	17,06	3,82	0,83
Uzmanlaşma gerektiren ye...	4x	1,59	22x	8,73	58x	23,02	134x	53,17	34x	13,49	3,68	0,87
Pazarımızda rakiplere kıya...	11x	4,37	24x	9,52	66x	26,19	120x	47,62	31x	12,30	3,54	0,97
Performansımız genel olar...	5x	1,98	17x	6,75	38x	15,08	151x	59,92	41x	16,27	3,82	0,86
İnovatif ürün ve süreçlerde...	4x	1,59	22x	8,73	58x	23,02	133x	52,78	35x	13,89	3,69	0,88
Sektördeki tecrübe ve bilg...	7x	2,78	27x	10,71	40x	15,87	125x	49,60	53x	21,03	3,75	1,00



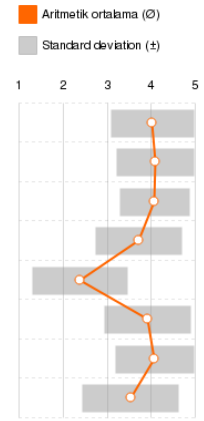
Aşağıda yer alan ifadeleri "Mevcut tedarikçilerinizden aldığınız hizmetten" duyduğunuz memnuniyet düzeyi için değerlendiriniz.

	1- Hiç Memnun Değilim		2- Memnun Değilim		3- Ne Memnunum Ne Değilim		4- Memnunum		5- Çok Memnunum		Ø	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
	Tedarikçi işletmenin kayna...	2x	0,79	9x	3,56	59x	23,32	162x	64,03	21x		
Tedarikçi işletmenin sektö...	2x	0,79	8x	3,16	36x	14,23	179x	70,75	28x	11,07	3,88	0,66
Koşullarda esneklik sağlan...	4x	1,58	14x	5,53	69x	27,27	143x	56,52	23x	9,09	3,66	0,78
Genel performans	3x	1,19	6x	2,37	50x	19,76	179x	70,75	15x	5,93	3,78	0,64
İnovatif ürün üretme	7x	2,77	27x	10,67	99x	39,13	109x	43,08	11x	4,35	3,36	0,84
Bilgi transferi	6x	2,37	20x	7,91	80x	31,62	122x	48,22	25x	9,88	3,55	0,86
İletişim	3x	1,19	6x	2,37	37x	14,62	155x	61,26	52x	20,55	3,98	0,74
Şirket sırlarını emanet ede...	24x	9,49	29x	11,46	79x	31,23	101x	39,92	20x	7,91	3,25	1,07



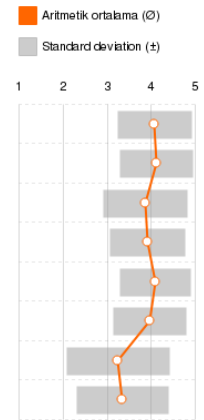
Aşağıdaki cümleleri işletmenizin inovasyona ne kadar açık olduğunu dikkate alarak işaretleyiniz.

	3- Ne										Ø	±
	1- Kesinlikle Katılmıyorum		2- Katılmıyorum		3- Ne Katılmıyorum		4- Katılıyorum		5- Kesinlikle Katılıyorum			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
İşletmemiz sık sık yeni fikir...	2x	0,79	18x	7,11	42x	16,60	99x	39,13	92x	36,36	4,03	0,94
İşletmemiz yeni iş yapma y...	4x	1,58	10x	3,95	32x	12,65	117x	46,25	90x	35,57	4,10	0,88
İşletmemiz operasyonel yö...	1x	0,40	10x	3,95	35x	13,83	128x	50,59	79x	31,23	4,08	0,80
İşletmemiz genellikle yeni ...	7x	2,77	17x	6,72	76x	30,04	92x	36,36	61x	24,11	3,72	0,99
İşletmemizde inovasyon ço...	59x	23,32	88x	34,78	63x	24,90	35x	13,83	8x	3,16	2,39	1,08
Son 5 yılda yeni ürün tanıt...	7x	2,77	15x	5,93	49x	19,37	103x	40,71	79x	31,23	3,92	0,99
İşletmemiz piyasaya sundu...	5x	1,98	9x	3,56	35x	13,83	116x	45,85	88x	34,78	4,08	0,90
İşletmemiz başka işletmele...	15x	5,93	27x	10,67	69x	27,27	94x	37,15	48x	18,97	3,53	1,10



Aşağıda yer alan ifadelerle katılım derecenizi “segment bazında rakiplerinizi kendinizi kıyaslayarak” cevaplandırmanızı rica ediyoruz. Katılım durumunuzu belirtirken "İşletmenizin son 5 yıldaki" mevcut durumunu düşünmenizi ve ifadeleri bu ölçüde değerlendirmenizi rica ediyoruz.

	3- Ne										Ø	±
	1- Kesinlikle Katılmıyorum		2- Katılmıyorum		3- Ne Katılmıyorum		4- Katılıyorum		5- Kesinlikle Katılıyorum			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Birçok yeni ürün / hizmet fi...	1x	0,40	9x	3,56	48x	18,97	107x	42,29	88x	34,78	4,08	0,84
Birçok yeni ürün / hizmeti b...	2x	0,79	9x	3,56	35x	13,83	119x	47,04	88x	34,78	4,11	0,83
Ürün / hizmetleriyle daha ö...	5x	1,98	16x	6,32	58x	22,92	103x	40,71	71x	28,06	3,87	0,96
Birçok yeni iş sistemi oluşt...	3x	1,19	8x	3,16	59x	23,32	118x	46,64	65x	25,69	3,92	0,85
Birçok yeni strateji planladı.	3x	1,19	5x	1,98	39x	15,42	122x	48,22	84x	33,20	4,10	0,81
Planlanan birçok yeni stra...	3x	1,19	7x	2,77	52x	20,55	126x	49,80	65x	25,69	3,96	0,83
Birçok yeni patent aldı.	23x	9,09	45x	17,79	67x	26,48	84x	33,20	34x	13,44	3,24	1,17
Açık inovasyon gerçekleşt...	18x	7,11	27x	10,67	86x	33,99	92x	36,36	30x	11,86	3,35	1,05



Aşağıda, işletmenizin 'inovasyon ve dış kaynak kullanımı' ilişkisindeki durumunu ifade eden cümleler yer almaktadır. Bu ifadeleri işletmenizdeki gerçekleşme durumlarını 100'e tamamlayacak şekilde lütfen oranlayınız.

	%	
	Σ	\emptyset
İşletmemiz standart dış kaynak tedarik eder, inovasyonu bu kaynaklarla kendi bünyesinde gerçekleştirir.	9.958,00	39,36
İşletmemiz inovatif dış kaynak tedarik eder, inovasyonu bu kaynaklarla kendi bünyesinde gerçekleştirir.	8.458,00	33,43
İşletmemiz inovasyonu dış kaynaklardan tedarik eder	6.781,00	26,80

ÖZGEÇMİŞ

KİMLİK BİLGİLERİ

Adı Soyadı : Öncü YANMAZ ARPACI

Doğum Yeri : İzmir - Bornova

Doğum Tarihi : 14.06.1980

E-posta : oyarpaci@pau.edu.tr

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise : İzmir Yunus Emre Anadolu Lisesi

Lisans : Doğu Üniversitesi Mühendislik Fakültesi
Endüstri Mühendisliği (İngilizce – Burslu)

Yüksek Lisans : Galatasaray Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı
Mühendislik Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Doktora : Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Genel İşletme Doktora Programı

Yabancı Dil ve Düzeyi:

İngilizce – Çok İyi (ÜDS 82.5, KPDS 80)

Almanca – Çok İyi (ZMP 100, ZD 100)

İspanyolca - Başlangıç

İŞ DENEYİMİ :

Pamukkale Üniversitesi, Kalite Yönetimi ve Veri Değerlendirme Uygulama ve Araştırma Merkezi – Öğretim Görevlisi (2010 - ...)

MAHLE Group, Satış & Pazarlama Departmanı – Operasyon Kontrolörü (2008 – 2009)

Ericsson Enterprise - CPG, Satış & Pazarlama Departmanı – Satış Yöneticisi (2007)

Acıbadem Sağlık Grubu, Uluslararası Pazarlama Departmanı – Uluslararası Pazarlama Uzmanı (2005 – 2006)

Procter & Gamble Şekerpinar Depoları, Kalite Güvence Departmanı & Üretim Planlama Departmanı – Kalite Güvence Uzmanı & Üretim Planlama Uzmanı (2003 – 2005)