

YENİLİK ÇALIŞMALARINDA DIŞ KAYNAK KULLANIMI

*Süleyman BAYINDIR**

Özet

Küreselleşme ile ticari sınırların ortadan kalkması ile endüstrilerde ürün farklılıklarının azalmasına neden olmuş ve farklılaşma önem kazanmıştır. Müşterilerin önem kazanması, isteklerin farklılaşması işletmeler arasındaki rekabeti de farklılaştırmıştır. Günümüzde uluslararası rekabet edebilmede yenilikçilik (İnovasyon) öne çıkmış ve şirketler bu yönde yeteneklerini geliştirmeye başlamıştır. Dış kaynak kullanımı özellikle KOBİ'le için yenilik yaratmada önemli bir avantaj sunmaktadır. Çalışmada yenilikçiliğin önemi ve dış kaynak kullanımının rekabet edebilmede önemi incelenmektedir.

Anahtar kelimeler: *Yenilikçilik (İnovasyon), Rekabet, Dış Kaynak Kullanımı*

JEL Kodu: *O31, D41*

GİRİŞ

□ Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Değişen dünyada işletmeler, rekabet stratejilerini yeniden gözden geçirmeli ve bu doğrultuda oluşturmalarıdır. Rekabet Gücü veya üstünlüğü kazanmada işletmelerin yenilik yaratma, maliyetleri azaltma, mal ve hizmet kalitesini geliştirme ve bunun gibi unsurları pazardaki değişimlere bağlı olarak şekillendirip bünyelerine yerleştirmeleri gerekmektedir. Pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde uyum gösteren işletmeler, daha kaliteli, standartlara uygun, daha düşük fiyatla mal ve hizmetler sunarak rakipleri karşısında yüksek rekabet gücü elde edebilmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 268)

İşletmeler kaynaklarını etkin ve verimli kullanılması açısından günümüz rekabet ortamında ana faaliyetler konuları dışındaki faaliyetleri için dış kaynak kullanımı (outsourcing) yönetimini bir çözüm olarak görmektedirler. Böylece işletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerine odaklanmakta ve kendi uzmanlık alanlarına girmeyen faaliyetlerini de bu konularda kendilerinden da fazla temel yeteneğe sahip olan işletmelerden dış kayna kullanma yoluyla gerçekleştirmektedirler (Fırat, 2004: xv)

YENİLİKÇİLİK

Günümüzde yönetimle ilgili literatür incelendiğinde değişim üzerinde özellikle durulan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü çağımızın en büyük özelliği hızlı ve sürekli bir değişimin içerisinde bulunmasıdır. Geçmiş zamanlarda bir kaç asırda meydana gelen değişimler günümüzde bir kaç yıla sığmaktadır. Bu baş döndürücü değişimleri izlemek bile işletmeler için büyük bir problem haline gelmiştir. Günümüz çağdaş işletmeleri; çevrelerindeki teknolojinin, yönetim tekniklerinin, ürünlerin, müşterileri tercihlerinin vb. gibi pek çok faktörlerin

sürekli ve hızlı değişimiyle karşı karşıyadırlar. Bu işletmeler faaliyetlerine devam edebilmek, kendilerini geliştirebilmek ve rakipleriyle baş edebilmek için çevrelerindeki değişimleri dikkatle izlemek ve gerekli değişiklikleri zamanında yapmak zorundadırlar.

Kavram Olarak Yenilikçilik

Higgins (1996a:370) yeniliği, bir kişi, grup, organizasyon, endüstri ve toplum için önemli bir etkiye sahip örgütsel süreçlerin yaratılması veya mevcut mamuller ve hizmetlerin geliştirilmesi ya da yeni mamuller ve hizmetlerin yaratılmasının süreci olarak tanımlar. Cumming (1998:22) ise yeniliği, bir ürün ya da sürecin başarılı ilk uygulaması şeklinde ifade eder. Öte yandan Davis ve Devinney (1996) farklı bir tanımlama ile yeniliği, yeni ya da mevcut bir problemi/ ihtiyacı gidermek için yeni ya da farklı bir çözüm yolu olarak tanımlamaktadır. Davis ve Devinney bu tanımın yeni ürünler, yeni üretim süreçleri, yeni malzemeler ve kaynaklar, yeni pazarlar ve yeni organizasyon biçimleri gibi geleneksel yenilik tanımlarının çoğunu kapsadığını ifade etmektedir.

Freeman'a (1974) göre yenilikçilik "yeni veya daha gelişkin bir ürün veya süreç (proses) veya ekipman geliştirip pazarlamak üzere yapılan teknik-tasarım, imalat, yönetim- ve ticari faaliyetleri kapsayan süreç"tir.

AB ve OECD literatürüne göre, (Müfit, 2005) inovasyon, süreç olarak, "bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi" ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya konan, "pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti" de anlatır.

Kimi yönetim bilimcilere göre, yenilik ve yaratıcılık birbirleri ile sıkı etkileşimleri olan olgulardır. Bu bağlamda, yaratıcılık örgütsel süreçlerde yeni bir düşünce veya yaklaşım üretme; yenilik ise, üretilen bu düşünce veya yaklaşımın yeni bir ürün, hizmet ya da üretim yöntemine dönüştürülmesi biçiminde tanımlanmaktadır (Şimşek, 2002:306–307).

Yenilik genel anlamda, yeni ürünler, hizmetler ve üretim süreçleri meydana getirme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Aranda vd, 2001:133).

Yenilik Çeşitleri

Yeniliğin türleri ile ilgili olarak literatürde bazı yazarlar çeşitli sınıflandırmalar yapmıştır (CAMELO vd., 1999);

- Thusman ve Nadler iki temel kategori altında yenilik sınıflandırmasına gitmişlerdir. Bunlar, ürün yeniliği ve süreç yeniliğidir.

- Zaltman üç tür yenilikten bahsetmektedir. Bunlar, programlanabilen yenilikler, nihai ve yardımcı yenilikler ve radikal yenilikler

- Damanpour daha önce yenilik için yapılan çalışmaların ışığında üçlü bir yenilik çeşitlendirmesine gitmiştir; yönetsel ve teknik yenilikler, radikal ve yavaş ilerleyen yenilikler ve ürün ve süreç yenilikleri.

Bu ayırımların da ışığında yenilik türü denildiği zaman iki temel boyut göz önüne gelmektedir. Ürünler ve hizmetlerde yapılan değişim olarak bakıldığı zaman, ürün ve süreç yeniliği karşımıza çıkmaktadır. Çoğu zaman bu iki kavramın birbiriyle karıştırıldığına tanık olunmaktadır. İkinci bir boyut değişime yeniliğin içerdiği derece bakımından bakmaktır. Bu noktada en temelde radikal ve kademeli ilerleyen yenilikler ayırımı yapmak mümkündür.

Yeniliği farklı şekillerde sınıflandırabilmek mümkün olmakla beraber literatürde yaygın iki sınıflama, yeniliğin derecesine (radikal ve kademeli) ve odağına (ürün ve süreç) göredir.

Kademeli ve Radikal Yenilikler: Yenilik terimi küçük gelişmelerden, endüstrinin dönüşümüne neden olan önemli buluşlara kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu açıdan yeniliğin temel sınıflama kriterlerinden biri, yeniliğin radikallik düzeyine ve neden olduğu etki düzeyine bağlı olarak yapılmaktadır. Bu tür yenilikler radikal (süreksiz) ve kademeli (sürekli) yenilikler olarak ifade edilmektedir (Tidd ve Payitt, 1997). Radikal yenilikler genellikle yoğun geliştirme çabaları sonucu ortaya çıkan, müşteri ya da endüstri için tamamen yeni olan yeniliklerdir. Uygulayıcı birim açısından radikal yenilikler, kabullenen organizasyonun iş uygulamalarında önemli değişikliklere neden olan gelişmelerdir. Kademeli yenilik ise, mevcut ürün ve süreçlerin geliştirilmesidir. Uygulayıcı birim açısından kademeli yenilik, yeniliklerin mevcut işletme uygulamalarında küçük değişikliklerin yapılması yoluyla gerçekleştirilmesini ifade eder. Bununla birlikte, bir yeniliğin bu tür sınıflamaların içine konması koşullara göre değişmektedir. Örneğin, bilgisayarla haberleşme sistemine sahip bir işletme için İnternet kademeli bir yenilik iken, elektronik posta uygulaması ile yeni tanışan ve örgütün iletişim kanallarını bu yönde değiştiren işletme için İnternet, radikal yenilik olarak nitelendirilebilir (Presscott ve Slyke, 1997:119–124).

Ürün ve Süreç Yenilikleri: Ürün ya da hizmet yenilikleri, doğrudan müşteri gereksinimleriyle ilişkili yenilikleri ifade eder (Devinney ve Davis, 1996:40-63). Temelde yeniliğin yeni olan herhangi bir şeyi ifade etmesinden dolayı ürün yeniliği basit bir ifade ile yeni üründür (Tokol,

1998). Bununla birlikte, yeni ürünlerin çok az bir kısmı, gerçek anlamda dünya için yeni ürün sınıfında yer almaktadır. İşletmelerin çoğu ürünlerinde küçük değişiklikler (kademeli ürün yeniliği) üzerinde durur. Yeni ürünlerin ancak %10'luk bir kısmı radikal ürün yenilikleri kapsamına girmektedir.

Süreç yeniliği, temel olarak organizasyonun değer yaratma yeteneğinin geliştirilmesi ile ilgilidir (Bessant vd., 1995). Süreç yeniliği, bir ürün ya da hizmeti üretme veya sunmanın yeni ya da gelişmiş bir yolunu ifade eder. Süreç yeniliği, bir işletmenin Tam Zamanında Üretim (TZÜ) uygulamasına geçmesi gibi radikal ya da bir makinenin üretim yeteneğinde iyileştirmelerin yapılması gibi basit olabilir (Devinney ve Davis, 1996:40-65). Bununla birlikte Davenport (1993) süreç yeniliğini; görünür ve çarpıcı iyileştirmelerin gerçekleştirildiği, radikal bir bakış açısıyla tanımlamaktadır. Buna göre süreç yeniliği, işletmelerin süreç görüşünü benimseyerek, yeni araçlar ve iş tasarımlarının kullanımı aracılığıyla temel işletme süreçlerinin, radikal olarak iyileştirilmesidir. Bu anlamda süreç yeniliğinin radikal düzeyde gerçekleştirilmesi değişim mühendisliği ya da iş süreçlerinin yeniden tasarımı kavramıyla eş anlamlıdır.

REKABET

Günümüz işletmeleri, küreselleşmenin ekonomik sınırları ortadan kaldırdığı dünya pazarlarında yoğun rekabet baskılarıyla karşı karşıyadırlar. Bu baskılar işletmelerin faaliyetlerinde sürekli yenilik yapmalarını, gelişmeleri takip etmelerini ve bu gelişmelere uyum sağlamalarını gerekli kılmaktadır. Rekabet işletmelerin yeteneklerini ve kaynaklarını doğal ve esnek bir şekilde ayak uydurmalarını gerektirmektedir.

Değişen dünyada işletmeler, rekabet stratejilerini yeniden gözden geçirmeli ve bu doğrultuda oluşturmalıdır. Rekabet gücü veya üstünlüğü kazanmada işletmelerin yenilik yaratma, maliyetleri azaltma, mal ve hizmet kalitesini geliştirme ve bunun gibi unsurları pazardaki değişimlere bağlı olarak şekillendirip büyümelerine yerleştirmeleri gerekmektedir. Pazardaki değişimlere hızlı bir şekilde uyum gösteren işletmeler, daha kaliteli, standartlara uygun, daha düşük fiyatla mal ve hizmetler sunarak rakipleri karşısında yüksek rekabet gücü elde edebilmektedirler

Yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla geliştiği, Pazar unsurlarının sürekli değiştiği, malların çok çabuk demode olduğu, rakiplerin hızla çoğaldığı günümüzde işletmeler sürekli olarak yeni arayışlara yönelmektedirler. Bununla birlikte yönetim felsefesi ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, organizasyon yapısı ve süreçlerinde Pazar beklentilerine uygun yeni alternatif stratejiler geliştirmektedirler. İşletmelerin bunları gerçekleştirirken kaynak dağılımını etkinleştirecek ve gelişmeye en yüksek katkıyı sağlayacak şekilde düzenlemeleri gerekmektedir (Tanyeri ve Aytekin, 2005).

Rekabet Kavramı

Rekabet doğrudan doğruya veya dolaylı olarak pazara ürün veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların tümünden oluşur. İşletmeler arası rekabet; fiyat kalite, hizmet vb. faktörlere dayanmakta ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. (Tekin ve Ömürbek, 2004: 10-11).

Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanununun 3. maddesinde, rekabet kavramı, "mal ve hizmet piyasalarındaki girişimler arasında

özgürce ekonomik kararlar verebilmesini sağlayan yarış; birleştirici, zenginleştirici ve tamamlayıcı olmalı; parçalayıcı ve kargaşa yaratıcı olmamalıdır.

Rekabet yarışında amaç “Tam Rekabet” değil, “Etkin Rekabet” ortamının sağlanmasıdır. “Etkin Rekabet”te önemli olan piyasada optimum rekabet yoğunluğunun gerçekleştirilmesidir. Önemli olan piyasada veya sektörde çok sayıda veya az sayıda işletmenin varlığı değil, optimum rekabet yoğunluğunu sağlayacak sayıda işletmenin varlığıdır. Uygulamada piyasa ve sektördeki işletme sayısı optimumun üzerinde ise, birleşmeler teşvik edilmektedir. Aksi halde piyasaya girişlere sınırlamalar getirilmekte ve hatta gerekirse yasaklanmaktadır. Önemli olan her piyasada optimum rekabet yoğunluğunun oluşturularak devamlılığının sağlanmasıdır (Müftüoğlu, 1998:88–97).

Bir başka açıdan rekabet kavramının rekabetüstü kavramı bağlamında da değerlendirilebilir. Rekabetüstü kavramı, rekabet ötesi bir durumu ifade etmektedir. Rekabet ayakta kalarak varlığını sürdürebilmek için gerekli iken, rekabetüstü olmak ise başarı için gereklidir. Rekabet ile rekabetüstü arasındaki farkı gösterebilecek çok basit bir test bulunmaktadır. Rakip olmazsa rekabet olmaz; çünkü kendini başkalarıyla karşılaştırmaya dayalı bir yarış durumudur. Ancak rakip olmasa bile rekabetüstü olunabilmektedir, çünkü bu durumda amaç daha iyi değerler üretmeye çalışmak olup, kendine bir yarıştır. Rekabetüstüyle daha önce üretilen bir değer aşılıma çalışılmaktadır. Rekabetüstü olmanın itici gücü değerlerdir. İşletmenin kendisini aşmaya çalışmasıdır (Bono, 1996:102).

Rekabetin Değişen Boyutları

İşletmelerin rekabet gücünün veya üstünlüğünü kazanmada, geliştirme veya korumada sahip olmaları gereken birtakım rekabet unsurları bulunmaktadır. Aşağıdaki rekabet unsurları, işletmelerin rekabet stratejilerini daha etkin bir şekilde tasarlayabilmelerinde oldukça önemli bir yere sahiptir (Tanyeri, 2005).

- Stratejik etkinlik
- Ortaklaşa rekabet
- Mal ve hizmet kalitesi
- Maliyet azaltma
- Yenilik yaratma
- Süreklilik ve istikrarlık

Rekabet, işletmelerin yeteneklerinin ve kaynaklarının doğal ve esnek bir biçimde adapte edilmesini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin, belirtilen unsurları pazardaki değişimlere bağlı olarak şekillendirip bünyelerine yerleştirmeleri gerekmektedir.

Yenilik Yaratma

Rekabet ortamında işletmelerin özelliklerinden biri de yenilik yaratmaktır. Yenilik yaratma rekabetin temellerini oluşturmaktadır (Sezgin, 1993:163). Rekabetçi işletmelerin çoğu diğer işletmelere oranla daha fazla yaratıcı mal ve hizmete sahip oldukları için pazarı ellerinde tutabilmektedir. Bu işletmeler sıradanlaşan mal ve hizmetlerden çok, yeni mal ve hizmetlerle pazarı yönlendirmektedir. Yenilik yaratma konusunda işletmeler (Kavrakoğlu vd., 2002:80):

- Hızla değişen pazara daha kolay uyum sağlayabiliyor.
- Tüketicilere özel mallar ortaya çıkarmada rakiplere göre öncelik sağlayabiliyorlar.
- Kar marjlarını yükseltebiliyorlar.
- Tüketici tarafından daha çok tanınıyor; imaj yaratabiliyor.
- Rakip mallar pazara sunulana kadar mallarını geliştirip çeşitlendirme olanağı bulabiliyorlar

- Malla ilgili bilgi ve yeteneklerini geliştirebiliyorlar; rakiplerden önce maliyetleri düşürebiliyorlar: ölçek ekonomisi yaratabiliyorlar.

REKABET SÜRECİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

İşletmeler, küresel arenada baş gösteren kıran kırana rekabet sonucu üretim teknolojilerini geliştirmeye ve üretimlerini işsizliğin ucuz olduğu ülkelere kaydırmaya yönelmişlerdir. Dolayısıyla işletmeler hammaddelerini en ucuz bölgelerden temin ederek, mallarını dünyanın farklı bölgelerinde üretmeye ve uluslar arası pazarlarda rekabetçi fiyatlara satmaya zorlanmışlardır. Bu yapı içerisinde işletmeler hammaddeden son tüketiciye kadar ulaşan mal ve ara mal hareketlerini yönetmek ve süreç içerisindeki operasyonları organize etmek gerekliliği ile karşılaşmışlardır. Bu durum kaçınılmaz olarak işletmelerin organizasyon yapılarının hantallaşmasına, maliyetlerin artmasına ve operasyonel aksaklıkların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca para mal ve hizmet akışının takip edilmesi zorunluluğu ve bilişim alanında yaşanan hızlı gelişim, işletmeleri yeni arayışlara yöneltmişlerdir. “Dış kaynak kullanımı (Outsourcing)” bu arayışların bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve son yıllarda bütün dünyadaki kullanımı da hızlı bir şekilde artmıştır (Browne ve Allen, 2001;256).

Dış Kaynak Kullanımı Kavramı

Dış kaynak kullanımı, uzmanlık gerektiren bazı hizmetlerin işletmenin dışında başka bir kuruluştan alınması kararıdır (Embleton ve Wright, 1998:94). İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak diğer faaliyetlerini bir başka işletmeden tedarik etmesidir. Başka bir tanıma göre de “İşletmelerin bazı faaliyetlerini işletme çalışmalarından işletme çalışanı olmayan bir gruba devretmesidir” (Zhu vd., 2001:274) olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzde işletmeler çoğu faaliyet ve gereksinmelerinin %60’ını işletme dışındaki kaynaklardan temin etmektedir. Faaliyet ve gereksinmelerini işletme dışındaki kaynaklarla sürdüren işletmelerin işlerinde artışlar olmaktadır. İmalatçıların çoğu, markalı mal üreten bir imalatçı ile ortak olarak (bir otomobil fren sistemi, bir koltuk sistemi gibi) entegre sistemler tasarlayan ve üretilen tek tedarikçi ortakla çalışmayı tercih etmektedir. Bugün işletmelerin büyük bir bölümü diğer işletmelerle stratejik ortaklıklara dayanan çalışma ağları oluşturmaktadırlar (Kotler, 2000:20).

Yoğun Rekabet Ortamında İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönlendiren Nedenler

Bireylerin gereksinimlerinin hızla arttığı, teknolojinin inanılmaz bir hızla geliştiği ve rekabetin güçleştiği günümüzde işletmeler, bu gereksinimlere cevap vermede zorlanır hale gelmektedir. İşletmeler ayakta kalabilme, Pazar paylarını arttırabilme, rekabet avantajı elde etme vb. birçok nedenden dolayı Dış Kaynak Kullanımını benimsemektedirler.

Bu gelişmeler doğrultusunda işletmeler faaliyetlerinin bir bölümünü dış kaynak kullanımı ile sağlamaktadırlar. İşletmeler farklı nedenlerle dış kaynak kullanımına yönelmektedirler.

Organizasyonel nedenler: İşletmeler daha aza kaynak kullanarak daha güçlü olmayı sağlayacak yapısal özellikler. Bu nedenler işletmeler yeniden yapılanmaya gerekliliğinin farkına varmaktadırlar. İşletmelerin organizasyon yapılarını kaynak dağılımını etkinleştirecek şekilde düzenlemeleri gerekmektedir. Harrison’un yaptığı araştıraya göre, işletmeler dış kaynak kullanımı uygulamasıyla %33 stratejik faaliyetlere odaklanmak, %22 yönetsel esneklik ve %33 yeniden yapılanma gibi avantajla

elde edebileceklerini belirtmişlerdir (Harrison, 1996:21).

Maliyet kaynaklı nedenler: Dış kaynak kullanımı uygulamasının en önemli üstünlüğü maliyet tasarrufudur. İşletmeler, başarılı olmayan yeteneklerini, iyi çalışmayan faaliyetlerinin dış kaynağa aktarma yoluyla gereksiz maliyetleri büyük sermaye getirisine dönüştürebilme, düşük risk, daha büyük esneklik ve müşteri ihtiyaçlarına düşük maliyetle cevap verebilme yeteneği kazanabilmektedir (Hoffman, 1995:59). Yine pazardaki dalgalanmalar ve talepteki değişiklikler işletmeleri, yüksek yatırımlardan kaçınmaya, sabit maliyetlerini en aza indirmeye zorlamaktadır. İşletmeler tahmin edemedikleri gelecekleri için yatırım yapmaktansa dış kaynak kullanımına yönelip kullandığı kadar ödeme yaparak maliyetlerini değışkene çevirmeyi hedeflemektedir (Mersin, 2003:33). Dış kaynak kullanımı uygulayan işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışmaya katılan işletmelerden yaklaşık %56'sının maliyet tasarrufunda bulunduğu belirlenmiştir.

Finansal nedenler: Dış kaynak kullanımı, işletmelere kaynak ve enerjilerini en iyi bildikleri ve değer yarattıkları alanlara yoğunlaşma olanağı vermektedir. İşletmeler riski azaltmak ya da paylaşmak için dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Riskli yatırımlar işletme bünyesinden uzaklaştırılıp dış kaynağa aktarılmaktadır.

İnsan kaynakları: İnsan kaynakları alanında işletmeleri dış kaynak kullanımına yönlendiren nedenler arasında artan maliyetler, çalışanlara sağlanması gereken ücret, tıbbi yaralar konusundaki yasal zorluluklar, işgücünde artan çeşitlilik, operasyonel sınırların şekilsizliği, örgüt kültürüne verilen önemin azalması, görülmeyen işgücünün artması vb. sayılabilir (Akinci, 1997:3).

Kaliteyi artırma: İşletmelerin, maliyetlerini düşürebilmek için pazara sunduğu mal ve hizmetin üretiminin sırasında kayıpları ve hataları en aza hatta sıfıra indirebilmesi, verimlilik ve etkinliğin arttırabilmesi için kaliteyi sürekli iyileştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler mal ve hizmetlerinde kaliteyi artırabilmek için dış kaynak kullanımı uygulamalarına yönelmektedir.

Teknolojik yenilikler: Teknolojik yenilikleri izlemeyen işletmelerin hayatta kalabilmeleri zorlaşmaktadır. Bu nedenle teknolojiye meydana gelen gelişmeler işletmeler için fırsatlar sunacağı gibi onları büyük tehlikelere de sokabilmektedir. Teknolojik yenileşmeye duyarlı işletmeler, çevrelerinde oluşan fırsatlardan öncelikle yararlanma avantajı elde edebileceklerdir (Balay, 2000:23). Dış kaynak kullanımına yönelen işletmelerde yeni teknolojilere uyum sağlamak daha hızlı olabilmektedir.

İNOVASYON TRANSFERİ VE GENEL PRENSİPLERİ

Firmalar inovasyon sürecini kendi bünyelerinde gerçekleştirebilecekleri gibi bu konuda başkalarının deneyimlerinden yararlanmayı da tercih edebilirler ya da yeterli bilgi, deneyim ve kaynağa sahip olmadıkları için tercih etmek zorunda kalabilirler. Burada önemli olan üç unsur vardır, inovasyon alacak olanın özellikleri, inovasyon transfer edilecek kaynağın özellikleri ve bu ikisi arasındaki ilişkiler. Tüm bunlar inovasyon transferine etki eden olumlu ve olumsuz şartları oluşturur. İnovasyon transferinde bazı engelleyici unsurlar vardır. Bunlar; verici ile alıcı arasındaki mesafenin çok olmasından dolayı yetersiz bilgi edinme, alıcının kısa zamanda inovasyonu elde etmek istemesine karşın inovasyonu verecek kuruluşun kendi zaman ayarlamasını uzun tutması, alıcı ve verici arasındaki bir dil birliğinin kurulamaması

ve finansal yetersizliklerdir (Cannarella ve Piccioni, 2003).

Firmanın mevcut durumu problem çözümünde yetersiz kaldığında inovasyon transferi yoluna gidilir ve bu aşamada transfer edilecek olan inovasyonun işletmenin yapısıyla uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Firmanın kültürel özellikleri ile, yönetim sürecinin özellikleri ile, işletmedeki hakim düşünce sistemi ile, kullanılan teknik ve metotlarla ve çalışanların örgüt mekanizmasına bakışı ile uyumlu bir inovasyon süreci yürütülmelidir. (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2006)

İnovasyon firmanın başarıları için anahtar bir faktördür ve her değişim problem yaratabilir bu aşamada firmanın inovasyon kültürünün önemli bir rolü vardır. Eğer firmanın inovasyon kültürü elverişlilik gösteriyorsa değişimlere tepki verme zamanı kısa olacaktır ve böylece değişim sürecinden kazanmış olarak çıkılacaktır. Tersine eğer bu zaman uzun olursa inovasyon sürecinin yaralılığı ve problem çözme potansiyeli başarısız olacaktır. Zamanında tepki gösterilememiş olması da beraberinde kaynak israfını getirecektir. İnovasyon kültürünün yaratılmasında tüm çalışan ve yönetimin birlikte etkili olması firmanın tamamında inovasyonun yararlılığının hissedilmesini sağlar. Eğer firma problemlerini gizlemek yerine sorunu analiz edip tanımlıyorsa inovasyon

uyumu o derece kolay olacaktır (Cannarella ve Piccioni, 2003)

Ülkemizde olduğu gibi gelişmekte olan ülkelerdeki firmalar, genellikle basit ürün ve süreç teknolojilerini transfer ederken teknolojinin içerdiği bilgi ve deneyimi transfer etmezler. Bu durumda tedarikçi firmaya bağlı kalmak zorundadırlar; bu da transfer edilen teknolojinin geliştirilmesiyle rekabetçi bir konuma gelmelerini engeller. Yine aynı şekilde, deneyim ve bilgi eksikliğinden dolayı ihtiyaçlarına tam olarak cevap vermeyen bir teknolojiyi seçen firmaların sayısı da oldukça fazladır. Bu nedenle, teknoloji transferinin doğru bir şekilde yapılması gerekmektedir.

SONUÇ

İnovasyonun firmanın rekabet gücünü artırmada önemli rolü vardır. İnovasyon, değişim şartlarına cevap vermek için kullanılan bir enstrümandır. Firmalar değişimlere cevap verecek inovasyon çalışmalarını kendi bünyesinde gerçekleştiremediğinde bunu transfer ederek sağlamaktadır. İnovasyon transferi esnasında da bazı uyum sorunları yaşanabilir. Firma kültürünün bu tür zorluklara hazır olması için bir inovasyon kültürünün varlığı gereklidir.

Rekabetin değişen boyutlarına bağlı olarak dış kaynak kullanımına yönelen işletmelerin yapılarını dış kaynak kullanımına göre şekillendirip bünyelerine yerleştirmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

AKINCI Beril, (1997). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeniden Ele Alınması" **HR Dergisi**, 1997/10.

ARANDA, Aries D., **RATA**, Beatriz M. ve **RODRIGUEZ**, Duarte A., (2001) "Innovation and firm size: an empirical study for Spanish engineering consulting companies", **European Journal of Innovation Management**, V. 4, N. 3.

BALAY Refik, (2000). "Örgüt ve Çevre İlişkisi", (Editör: Cevat Elma, Kamile Demir), **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Anı Yayıncılık, Ankara.

BESSANT J., Meredith S., Perin G. & Hoffman K. (1995). Product and Process Innovation. İndirilme Tarihi: 3 Şubat 1999, www:

- <http://centrim.bus.brighton.ac.uk/open/we/do/proj/esrcitm/foreword.html>. – den aktaran, Güleş Hasan K, Bülbül Hasan, (2003), “İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** , 3 (1), s.40-63
- BONO** Edward De, (1996), **Rekabetüstü**, Çev. Oya ÖZEL, Remzi Kitabevi, İstanbul
- BROWNE** Michael, Jullian Allen, (2001). *Logistic and Supply-Chain Management*, Pergamon.
- CAMELO**, Ordaz C., ALKAZAR Martin C. ve VALLE, Fernandez P., “Explanatory Factors Of Product Innovation: The Spanish”, <http://www.sba.muohio.edu/abas/1999/martinal1.pdf> /05-10-2002-04-01 – den aktaran, Özdaşlı Kürşat (2006) "Toplam Kalite Yönetimi Ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek olay", **Akademik Bakış Türk Dünyası Celalabad İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:10,
- CANNARELLA** C, Piccioni, V. (2003) ,İnnovation Transfer and Rural SMEs, **Journal of Central European Agriculture(online)**, Volume:4, No:4
- CUMMING** Brian S (1998) “Innovation Overview and Future Challenges” **European Journal of Innovation Management**, Vol 1, No 1, s.22. . -den aktaran Güleş Hasan K, Bülbül Hasan (2004), **Yenilikçilik**, Nobel Yayınları, Ankara, s.124.
- DAVENPORT** T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: **Harvard Business School Press** – den aktaran, Güleş Hasan K, Bülbül Hasan, (2003), “İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** , 3 (1), s.40-63,
- DEVINNEY** Timothy N. Ve Davis Jeremy (1996) *The Esence of Corporate Strategy*, <http://www.agsm.unsw.edu.au/~timdev/toc.htm>. -den aktaran Güleş Hasan K, Bülbül Hasan (2004), **Yenilikçilik**, Nobel Yayınları, Ankara, s.125
- EMPLETON** Peter R., Philip C. Wright, (1998). "A Practical Guide To Successful Outsourcing", *Empowerment In Organizations*, Vol.6, No:3, MCB University Press.
- European Commission (1995), *Green Paper on Innovation*, December. –den aktaran, Aksoy Müfit (2005), “Sürekli Yenilikçilik (İnovasyon) için Teknolojik Yetenek Değerlendirmesi”, <http://www.inovasyon.org/getfile.asp?file=MA.TYD.pdf>
- FIRAT** Aytekin, (2004). "Rekabet Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Yoluyla Dağıtım Kanalı Etkinliğinin Arttırılması ve Türkiye'deki Otomatik Sanayicilerine Yönelik Bir Uygulama", *DEU Sosyal Bilimler Ens.*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir
- FREEMAN**, C. (1974), *The Economics of Industrial Innovation*, London: Penguin Modern Economic Texts. –den aktaran, Aksoy Müfit (2005), “Sürekli Yenilikçilik (İnovasyon) için Teknolojik Yetenek Değerlendirmesi”, <http://www.inovasyon.org/getfile.asp?file=MA.TYD.pdf>
- HARRISON** Suzanne, (1996). "Outsourcing an The New Human Resource Management", *HR Management*, Canada.
- HIGGINS** Jamens M. (1996a) “Innovote or Evaporate: Creativ Tenchniques for Strategist” *Long Range Planning* Vol 29, No 3, s.370. -den aktaran Güleş Hasan K, Bülbül Hasan (2004), **Yenilikçilik**, Nobel Yayınları, Ankara, s.124-125
- HOFFMAN** Thomas, (1995). "Gomdico Offers Outsourcing", **Computer World**, Vol. XVI, No:11.

- KAVRAKOĞLU** İbrahim, Gedik Süleyman, Balkır Melike, (2002). Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi, **TÜSİAD_T/2002-07/322**, İstanbul
- MERSİN** Necip, (2003). "Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı", **Lojistik Dergisi, Şubat-Mart**.
- MÜFTÜOĞLU** Tamer (1998) " Türkiye'nin Küreselleşme Sürecinde Rekabet Düzenleyici Kurumların Yeri ve Önemi", **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Antalya
- PRESSCOTT** M. B. & Slyke C. Van (1997). Understanding the Internet as an Innovation. *Industrial Management Data Systems*. 97, 119-124. – **den aktaran**, Güleş Hasan K, Bülbül Hasan, (2003), "İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** , 3 (1), s.40-63,
- SEZGİN** Selime, (1993). **Global Pazarlama 1**, İletişim Yayıncılık, İstanbul
- ŞİMŞEK**, M. Şerif (2002), **Yönetim ve Organizasyon**, 7. Baskı, Konya.
- TANYERİ** Mustafa, Fırat Aytekin (2005), "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 7, Sayı 3
- TEKİN** Mahmut, Ömürbek Nuri, (2004), **Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları**, Ankara.
- TİDD** J., Bessant J. & Pavitt K. (1997). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. – **den aktaran**, Güleş Hasan K, Bülbül Hasan, (2003), "İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** , 3 (1), s.40-63,
- TOKOL** T. (1998). İşletmelerde Ürün Yenilikleri. **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. 16. İndirilme Tarihi: 23 Haziran 2000, www : <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/>
- ZHU** Zhiwei, Kathy Hsu, Joseph Lillie, 2001. "Outsourcing - A Strategic Move: The Process And The Ingredients For Success", **Management Decision**, Vol. 39, No:5.