



YENİLİK YÖNETİMİ AÇISINDAN KOBİ'LER DE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ ARAŞTIRILMASI: KONYA İLİ ÖRNEĞİ

Rıfat İRAZ¹ Ahmet Burhan ÇAKICI² İlknur ÇEVİK TEKİN³

ÖZET

KOBİ'ler artan rekabet, küreselleşme ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeyle birlikte faaliyet alanlarını kendilerine rekabet avantajı sağlayan ve en iyi yaptıkları iş olan “temel yetenek” (core competence) ile sınırlandırmaya, temel işleri dışında kalan faaliyetleri ise işinde uzman tedarikçilere bırakarak piyasada rekabet üstünlüğü elde etme amacındadırlar. “Dış kaynak kullanımı” (outsourcing) olarak ifade edilen bu modern yönetim tekniği sayesinde işletmeler hem kaynak tasarrufu sağlamak hem de en iyi yaptıkları işe yoğunlaşabilmektedirler. Bu çalışmada “Konya ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yenilik yönetimi açısından dış kaynak kullanımını ölçmek” amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yenilik Yönetimi, Rekabet, Dış kaynak kullanımı (Outsourcing).

Jel Kodu: M19.

A STUDY ON OUTSOURCING BY SMES IN TERMS OF MANAGEMENT INNOVATION: THE CASE OF THE PROVINCE OF KONYA

ABSTRACT

As a result of increasing competition, globalization and developments in communication technologies, SMEs aim to restrict their areas of activity to “core competence”, which provides them with advantages in competition and which are their area of strength while leaving activities that are outside of their primary concern to suppliers specialized in their relevant fields thereby gaining competitive superiority in the market. Thanks to this modern management technique, which is called outsourcing, enterprises both save their sources and concentrate on the job they are best at. In this study, the purpose is to “measure the outsourcing of the SMEs operating in Konya in terms of management innovation”.

Key Words: Management Innovation, Competition, Outsourcing.

Jel Code: M19.

1. GİRİŞ

KOBİ'ler, değişken müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek esnek bir yapıya sahip olmaları nedeniyle, büyük işletmelere göre “yenilik yönetimi” konusunda daha avantajlı görülmektedir. KOBİ'lerin başarısı yenilik çalışmalarının en verimli şekilde gerçekleştirilebilmesine, işletme için faydalı bir çıktının oluşturulabilmesine ve işletmenin en iyi şekilde yönetilmesine bağlıdır. Bu amaçla KOBİ'ler, stratejik yönetime yoğunlaşarak uygun tekniklerini kullanmalıdırlar. Modern yönetim tekniklerinden birisi olan “dış kaynak kullanımı” (outsourcing) son yıllarda önemi artan bir yönetim tekniğidir. İşletmenin yapısı bu sayede yalınlaşacak, bürokrasi azalacak, üst yönetim temel yeteneklere yoğunlaşabilecek, yenilik ve katma değer yaratma ile ilgilenebilecektir.

¹ Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, rifat@selcuk.edu.tr.

² Yrd. Doç. Dr., Gümüşhane Üniversitesi, Sağlık Yüksekokulu, ahmetburhan@gumushane.edu.tr.

³ Öğr. Gör., Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, ilknurtekin@selcuk.edu.tr.



2. KOBİ KAVRAMI

KOBİ'ler ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlar ülkeden ülkeye değişmektedir. Genel olarak çalışan sayısı ve gelirin temel alındığı tanımlamalar olmuştur. Ülkemizde 4 Kasım 2012'den önce genel olarak çalışan sayısı 250'den, yıllık bilanço büyüklüğü 25 milyondan az olan ve KOBİ olmayan başka bir işletmeye bağlı olmayan işletmeler KOBİ olarak nitelendirilmekteydi. Daha fazla işletmenin devlet desteğinden yararlanması amacıyla 4 Kasım 2012'de yapılan düzenlemeyle (Resmi Gazete 28457) KOBİ olarak nitelendirilecek işletmelerin büyüklüğü 25 milyondan 40 milyona yükseltilmiştir.

Bu düzenleme ile Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler anlamına gelen KOBİ tanımının alt tanımları olan küçük ve orta büyüklükte işletme tanımları da şu şekilde değişmiştir;

- 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 1 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler mikro işletme olarak,
- 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 8 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler küçük işletme olarak,
- 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler orta büyüklükteki işletmeler olarak tanımlanmıştır.

Yukarıda belirtilen yönetmeliğe göre Türkiye'de KOBİ tanımlamasında işçi sayısı ve net satış hasılatı gibi nicel kriterler nazara alınmaktadır.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2002 Genel Sanayi Sayımı verilerine göre, Türkiye'de mikro işletmeler tüm işletmelerin % 96'sını, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler ise % 3,6'sını oluşturmakta ve Mikro işletmeler ile küçük ve orta büyüklükteki işletmeler birlikte KOBİ olarak tanımlanmakta ve tüm işletmelerin %99,9'unu oluşturmaktalar (Çelik ve Akgemci, 1998: 63). KOBİ'ler, başarısız oldukları için büyüyememiş ve küçük ölçeklerde kalmaya mahkûm işletmeler değildir. Tersine, sahip oldukları özelliklerin yanı sıra dinamik ve değişken koşullara sürekli uyabilen bürokratik olmayan yapılarıyla yaratıcı, yenilikçi, talep boşluklarını hızla yakalayabilen, fırsatları zamanında değerlendirebilen işletmelerdir (İraz, 2010: 200).

3. YENİLİK KAVRAMI

İçinde bulunduğumuz yüzyıl değişimi her alanda temel dinamik olarak gören bir yapıdadır. Dolayısıyla değişim insanı doğrudan yakından ilgilendiren en önemli faktörlerden birisidir. İnsanların ürünleri olan işletmelerin de değişimden geri kalmaları elbette ki beklenmemelidir. İnsanoğlu yaşadığı bugünkü uygarlık düzeyini ve ulaştığı ekonomik ve sosyal refahı teknolojik gelişmelere borçludur. Bu gelişmelerin ana kaynağı ise buluş ve yeniliklerdir (Barutçugil, 1981: XI). Yenilikçilik kavramı olarak hem bir süreci (yenileme/yenilenme) hem de bir sonucu (yenilik) anlatır. Bir fikri pazarlanabilir bir ürüne veya hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eder (Arıkan vd, 2003: 23).

İşletme disiplininde yenilik kavramını tanımlayan ilk çalışma ise yeni ürün geliştirme konusunda 1969 yılında yapılmıştır. Muse ve Kegerreis (1969) tarafından gerçekleştirilen bu çalışmada, yenilik kavramı "yeni ürün geliştirme" olarak değerlendirilerek, Ar-Ge çalışmalarının ve yeni ürünlerin işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin başarısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. (Şahin, 2009: 260).

Yenilik ile ilgili olarak farklı tanımlar bulunmaktadır. Oslo Kılavuzu'nda (2005: 50);

"İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde gerçekleştirilmesi yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi" olarak tanımlanan "yenilik" kavramı değişim ve gelişimle ilgilidir. Değişim yeni bir şeylerin ortaya çıktığını ve gelişme de bu yeniliklerin olumlu olduğunu ima eder (Yıldırım, 1998: 122).

Yenilik, örgütsel değişimin belirli bir şeklini temsil eder. Biçim, kalite veya yönetim faaliyetlerinin zaman içinde değişimidir, geçmişten uzaklaşmadır (Birkinshaw vd., 2008: 826). Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve artan rekabet sonucu, işletmelerin hayatta kalması için zorunluluk haline gelen yenilik, ürünleri çeşitlendirmek ve işletme alanlarını genişletmek ya da mevcut ürün hatlarını büyütme ve korumak için kullanılabilir (Zerenler vd., 2007: 661). Yenilik temelinde iki taraflı bir olgudur. Yenilik bir taraftan, iktisat mantığıyla yeni bir ürün veya süreç için potansiyel piyasa talebinin veya bir ihtiyacın çok iyi anlaşılmasını



gerektirirken, diğer yandan elde edilmesi kolay teknik bilgiler ve aynı zamanda özgün araştırmalar sonucu olan yeni bilimsel ve teknolojik bilgiler de gerektirir (Freeman ve Soete,2003:232).

Yeniliğin başlangıç aşaması yaratıcılıkla oluşur. Yaratıcılık, yeniliği meydana getiren yeni, yararlı, orijinal ve kullanışlı fikirlerin üretilmesini ifade eder. Yenilik, ticari bir nitelik taşıyan yaratıcı düşüncelerin ticari amaçla uygulanması ve piyasaya sunulması sürecidir (İraz, 2010: 14). Kısacası, yenilik = yaratıcılık + ticarileştirme veya uygulama olarak formüle edilebilmektedir (Özdaşlı, 2010: 95). Yenilik insanlar arasında meydana gelen sosyal bir süreçtir. Oysa yaratıcılık, kişinin içinde olan, bireye ait bilişsel bir süreçtir (Durna, 2002: 9).

3.1. Yenilik Yönetimi

Yenilik kavram olarak hem bir süreci (yenileme/yenilenme) hem de bir sonucu (yenilik) anlatır (Yılmaz, 2010: 42). Sosyal bir süreç olan yenilik aynı zamanda bir eşleştirme sürecidir de. Hayal gücü olan insanların aklında ilk ortaya çıkışı sırasında birbiriyle ilgili olan ve bilim, teknoloji, piyasa gibi şeyleri birleştirmenin çok ötesinde tüm geliştirme çabalarını da kapsayan yaratıcı bir diyalogdur (Freeman ve Soete, 2003: 235-236). Yenilik, karmaşık bir sorun çözme sürecidir. Bu süreçle amaçlanan, içinde bulunulan duruma veya karşılaşılan soruna, yeni özgün ve gerçekçi çözümler getirmektir (Barutçugil, 1981: 177–178). Yeniliğin işletmeler açısından cazibesi, aslında pazarın ve teknolojinin sürekli değiştiği gerçeğine dayanmaktadır. Bunun sonucunda sayısız piyasa ve teknoloji bileşimi ortaya çıkmakta ve bugün teknolojik bakımdan imkânsız olarak görünen yarın hiç ilgisi olmayan bir alandaki bilimsel buluşla mümkün olmaktadır (Freeman ve Soete, 2003: 234).

İşletmelerin yeniliği teşvik eden bir örgüt kültürüne sahip olmaları yenilik faaliyetlerini başarı ile yürütebilmelerinin ön şartıdır. Yenilikçi bir kültüre sahip olan işletmelerin sahip oldukları yenilik stratejilerini organizasyonel yapılarıyla da uyumlu hale getirerek sürece yönetsel anlamda destek sağlamaları gerekmektedir. Bunun yanı sıra yenilik faaliyetlerinin yürütülebilmesi için işletmenin Ar-Ge yapısının güçlü olması ve bu alandaki finansal desteğin sağlanması da oldukça önemlidir (Ecevit ve Işık, 2011: 541). İşletmelerin yaşama gücü, müşterilerini memnun edecek ve onların işletme ile bağlarını güçlendirecek yenilikler yapmalarına bağlıdır. Yenilik yapmak ise, işletmeler için bilinçli bir yönetim organizasyon sorunudur (Eren, 1982: 1-2). Yeniliğin değişen şartlara uyum zorunluluğu getirmesi, ne denli bir güçlü stratejik yönetim aracı olduğunun kanıtı olarak gösterilebilir (Murat ve Göktaş Kulualp, 2010: 52). Drucker yenilik yönetimi kavramını “işletmelerin iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için düzensiz ve karmaşık yapının yanı sıra yönetsel faaliyetlerini harekete geçirerek yeniliği bir süreç içerisinde kontrol altında gerçekleştirme faaliyetleri” olarak tanımlayarak yeniliğin sadece bir sonuç değil aynı zamanda bir süreç olarak görülmesi gerektiğini belirtmektedir (Aygen, 2006: 57).

Günümüz için yeni olan ve kurum hedeflerini ilerletmesi amaçlanan bir yönetim uygulaması, süreci, yapısı veya tekniğinin üretilmesi ve icrası (Birkinshaw vd., 2008: 829) olarak görülen yenilik yönetimini Kimberly (1981: 86) “...ilk ortaya çıktığı dönemdeki yönetim durumundan önemli bir kopuşu temsil eden ve karar verme sürecinde mevcut olan bilginin doğasını, mevkisini, niteliğini veya miktarını etkileyen her türlü program, ürün veya teknik” olarak tanımlamıştır.

Yeniliği oluşturacak olan çalışanların organizasyonu en zor olandır. Eldeki araçlar, teknolojik olarak ne kadar gelişmiş olursa olsun, onları kullanacak olan insanlar gerekli yeteneklerden veya yeteneklerini sergileyebilecekleri uygun ortamlardan yoksunsa, bir yarar sağlayamazlar (Barutçugil, 2002: 150).

3.2. Yenilik Süreci

Sürdürülebilir rekabet ortamında rekabet avantajı elde etmek isteyen KOBİ'ler yenilik ihtiyacının tespitini iyi yapmalıdırlar çünkü yenilik bir ihtiyaçtır ve bu ihtiyacı genellikle tüketiciler tespit ederler. İşletmenin sunduğu mal ve hizmetlerle müşteri beklentileri ve ihtiyaçları arasında fark meydana geldiği zaman işleme yeniliğe gitmek durumda kalır (Durna, 2002: 115). Diğer bir neden de işletmelerin kendilerini pazarın lideri yapması için stratejik açıdan kendi tercih ve amaç unsuru olmasından kaynaklanır. Ani bir kriz, belirsizlik, değişim herhangi icat ve buluşlar bir yenilik patlamasına ve yeni fikirlere yol açabilir. Ancak yaratıcı olunması gereken anlar kriz anları değildir. Bu kararların bilinçli olarak krizden önce alınmış olması gerekir, zira kriz bir başka yeniliğin zaruretinden doğmuş olabilir (Top, 2008: 298). Yeniliğin önceden kestirilemez olması, bir yenilik stratejisinin düşük başarı oranını hesaba katması gerektiği anlamına gelir. Peter Drucker,



“Yeniliklerde ölüm oranı yüksektir ve öyle de olmalıdır” diyor. Bu basit gerçeği hesaba katamayan bir yenilik stratejisinin muhtemelen kendisi de başarısız olacaktır (Barker, 2002: 90). Bununla birlikte, son dönemde teknoloji ve yenilik üzerine yapılan bazı çalışmalar, bir teknolojik ürün ya da süreç yeniliğinin gerçekleştirilmesi için bilimsel laboratuvarlardan pazara kadar dört aşamanın gerçekleşmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yenilik süreci; araştırma, geliştirme, uygulama ve ticarileştirme olmak üzere birbirini izleyen dört aşamadan meydana gelmektedir (İraz, 2010: 108).

3.2.1. Araştırma Aşaması

Araştırma, daha çok bilinmeyen bir teknoloji, ürün ya da bilgiyi (know-how) ortaya çıkarmak ve mümkünse bunları uygulamaya yönlendirmektir (Eren, 1982: 41). İşletmelerde yenilik süreci, araştırma aşaması ile başlar ve yeniliğe temel olabilecek fikirler araştırılır. Bazı yenilikçi fikirler tesadüfen ortaya çıksa da, yenikçi fikirlerin toplanması için bilinçli ve sistemli çalışmaların yapılması gerekir (İraz, 2010: 109). Bir endüstride rekabet, söz konusu endüstriyel pazarın işletmelerinin müşterilerine rekabet eden ürün ve hizmetler sunmasıyla ortaya çıkar. Teknolojinin kendisi bir endüstri dâhilindeki herhangi bir iş için, bu işin teknolojisi endüstri içindeki diğer işlere göre üstün olmadığı sürece pozitif bir rekabetçi değer sağlamaz (Betz, 2010: 152). Yeni ürün fikirlerinin kaynakları genellikle müşteriler, bilim adamları, rakipler, çalışanlar, kanal üyeleri ve üst yönetimdir (Güleş ve Bülbül, 2004: 184).

3.2.2. Geliştirme Aşaması

Bu aşamaya kadar soyut halde bulunan fikir bu aşamada somut hale dönüşür. Ürün fikrinin teknik ve ticari olarak yapılabilir bir ürüne dönüştürülüp dönüştürülmeyeceğine karar verir (Güleş ve Bülbül, 2004: 185). İşletmelerde çoğu zaman, araştırma ve geliştirme aşamaları birleştirilerek prototip ürün ya da süreç meydana getirilene kadar söz konusu süreç devam ettirilir (İraz, 2010: 109). Yeni ürün deneme niteliğinde üretilerek belirli pazarlarda müşterilere sunulur. Yeni ürünlerin potansiyel satışlarını ölçmek, alternatif pazarlama planları hazırlamak ve gözden kaçan hata ve eksiklikleri tespit etmek açısından önemli bir aşamadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 186).

3.3.3. Ticarileştirme Aşaması

Pazar testlerini başarıyla geçen yeni ürünün, nihai olarak büyük miktarda üretilerek satışa sunulacağı ve konumlanacağı aşamadır. Bu aşamada işletme yeniliğin büyük miktarlarda üretimi için ya kendi üretim imkânlarını oluşturmak veya kiralamak ya da üretimi için anlaşmalar yapmak zorundadır. Yine bu aşamada, yeniliğin tutundurulması ve reklamı için pazarlama çabalarına önemli harcamalar yapılır (Güleş ve Bülbül, 2004: 186). Ticarileşme aşaması oldukça masraflı bir aşamadır. Hatta bazen ürün ve hizmet geliştirme için o zamana kadar yapılan masraflardan daha fazla para harcanır. Ticarileşme kararlarında, ne zaman pazara girileceği, nerede pazara sunulacağı, hedef pazarın beklentilerinin ne kadarının karşılanacağı kararları ve pazara sunuş stratejilerinin önemli rolü bulunmaktadır (Adıgüzel, 2012: 68).

4. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Kişilerin ihtiyaçlarının hızla değiştiği, teknolojinin durmadan ilerlediği ve rekabetin giderek zorlaştığı günümüzde işletmeler, bu gereksinimlere cevap vermede zorlanır hale gelmektedir. İşletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek bazı yönetim tekniklerini kullanmaktadır. Dış kaynak kullanımı bu tekniklerden en önemlilerindedir. Dış kaynak kullanımı, her ne kadar yeni bir kavram olmasa da ivme kazanması son yıllarda olmuştur (Cunden, 2008). Dış kaynak kullanımı, ilk başlarda genellikle işletmede maliyeti azaltıcı bir işleve sahipti, işletmeler mal ya da hizmeti işletmede üretmek yerine dışarıdan satın almayı tercih ediyorlardı ancak zaman içerisinde işletmelerin temel yeteneklerine odaklanmaları sonucu rekabet avantajı sağlayan bir stratejik yönetim aracı olmuştur. Dış kaynak kullanımı ile ilgili çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Dış kaynak kullanımı, işletme dışından mal ve hizmetlerin dışarıdan elde edilmesine ilişkin karar vermedir (Embleton ve Wright, 1998: 94). 1980’lerde başlayan ve 1990’larda hız kazanan taşeronlaştırma uygulamaları, işletmelerin, küçülme ihtiyaçlarını, maliyetleri azaltma stratejisiyle birleştirmeleri sonucu oluşturulan yönetsel bir yaklaşımdır (Düren, 2002: 78). İşletmenin iyileştiremediği ve geliştiremediği önemli yeteneklerini, bu konuda uzman olan başka bir işletmeden satın alınması veya onun aracılığı ile kullanılmasıdır (Ülgen ve



Mirze, 2006: 394). Temel yetenek ise, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenektir (Koçel, 2013: 383). Genellikle işletmeler ana faaliyetleri dışında kalan finans, muhasebe, insan kaynakları, lojistik gibi faaliyetleri dış kaynaklardan temin ederek ana aktiviteleri üzerine daha fazla yoğunlaşma imkânı elde ederler bu sayede de maliyetleri aşağıya çekip hem kaynak hem de zaman tasarrufu sağlayabilmektedirler. Doğru satıcı seçimi, dış kaynak firması için en zor olanıdır. Ford'un kendi lastiğini üretmek için gerekli olan kauçuk malzemeyi üretmek yerine dış kaynak kullanması, hava yolu şirketlerinin bagaj taşıma ve yakıt ikmali için dış kaynak kullanımına başvurması dikkat çeken örneklerden olmuştur. Dış Kaynak Kullanımı işletmelerde maliyetleri düşüren ve kaliteyi artıran bir olgudur. Düşük fiyat ve yüksek kalite firma karlılığı sağlamanın önemli belirleyicilerindedir (Jyoti ve Arora, 2013: 691-696). Son yıllarda iş süreçlerinde dış kaynak kullanımı hızla artmaktadır. Finans, muhasebe, insan kaynakları yönetimi, yasal hizmetler gibi hizmetleri sağlayan tedarikçiler yılda yaklaşık %25 oranında büyümektedirler. 2012 yılı için bu sektörün büyüklüğü 309 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir. Örneğin, Accenture firması muhasebe ve finans işleri için Microsoft'a hizmet vermektedir. İki şirket arasındaki anlaşmaya göre, Accenture, Microsoft'un faturalarını ne ölçüde azaltırsa o ölçüde kâr marjı artacaktır (Lacity ve Willcocks, 2013: 63-65). Ford Motor Co., Japon Yamaha firması ile otomobil motoru tasarımı konusunda anlaşmıştır. Alman otomotiv şirketi BMW'de imalatının modellere göre değişen %55-75'lik kısmı dış şirketlere yaptırılmaktadır (İlter, 2002: 51).

Eğer tedarikçi firma ve dış kaynak kullanan firma doğru firmalar ise "kazan-kazan" ilişkisi oluşturulur ve korunabilir. Böylece karşılıklı olarak yenilik sağlanıp, sürdürülebilir (Mackenzie ve DeCusatis: 2013, 14). Ayrıca dış kaynak kullanımı sayesinde AR-GE maliyetleri sınırlandırılır, piyasa hızı artırılır, yenilikçilik ortaya çıkar ve sürdürülebilir büyüme için gerekli olan bağ ve ilişkiler geliştirilir (Marion ve Friar, 2012: 45). Dış kaynak kullanımı, internet dâhil olmak üzere, bilgi teknolojileri, muhasebe, finansal hizmetler, vergilendirme, müşteri hizmetleri, bilgi teknolojileri, mühendislik çizimleri, insan kaynakları, AR-GE, veri işleme ve satış gibi pek çok faaliyeti kapsamaktadır ve son zamanlarda hızla gelişmiştir (Roy ve Sivakumar, 2012: 513). İşletmelerin buldukları sektör büyüklüklerine göre farklı nedenleri bulunmakla ve işletmeden işletmeye değişiklik göstermesine rağmen genel olarak işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten etmenler şu şekilde sıralanabilir (Gül, 2005:164);

1. Temel yeteneklere odaklanma
2. Maliyetleri azaltma
3. Kaliteyi artırma
4. Süreç yenileme
5. Küçülme isteği
6. Riski azaltma
7. Teknolojik yenilikleri takip etme
8. Rekabet avantajı elde etme
9. Yatırım harcamalarını azaltma
10. Kapasite fazlası talebin üstesinden gelme

İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma ilişkisi içinde oldukları tedarikçiler; uzman oldukları alanda iş hacmi olarak büyük oldukları ve kitlesel üretimde buldukları için işi daha ucuza gerçekleştirebilmektedirler. Sabit yatırımlar çok geniş bir müşteri grubuna hitap ettiği için birim başına yansıyan sabit maliyet oranı düşeceğinden önemli bir maliyet avantajı sağlamaktadır. Bu nedenle bu tür kuruluşlar daha hızlı, etkin ve verimli sonuçlar elde etmektedirler. Dolayısıyla işletme yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine gerçekleştirmek istediği faaliyetleri tedarikçiye devretmek suretiyle maliyetler açısından önemli avantajlar sağlamaktadır (Özgün, 2006: 36). Dış kaynak kullanımı ile organizasyonun kendi bünyesinde yapılan faaliyetler azalmakla birlikte dış kaynaklardan yararlanma yoluyla eskisinden daha fazla organizasyonu büyütme imkânı olabilmektedir (Koçel, 2013: 423).

Günümüzde modern iş hayatının eskiye göre daha yoğun bir şekilde teknolojik uygulamalarla karşı karşıya bulunduğu bir gerçektir. İşletmeler üzerinde yüksek verimlilik, üretim miktarının ve kalitesinin yükseltilmesi



gibi etkileri bulunan teknolojik değişim, hayatını devam ettirmek ve gelişmek zorunda olan işletmeler açısından uygulanması zorunlu bir kural haline gelmiştir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 135).

5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı, Konya ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yenilik yönetimi açısından dış kaynak kullanım düzeylerini ölçmektir. Araştırma verileri anket yoluyla toplanmıştır. Anketi yanıtlayan kişilerin sahip ya da işletmenin yönetim kademesinden olmasına önem verilmiştir. Araştırma ile ilgili olarak 120 firmaya ulaşılmış, 56 anket geri dönmüştür, anket cevaplarının geri dönüş oranı % 47'dir. Geri dönen anketlerin 14'ü eksik doldurulması nedeniyle analize dâhil edilmemiştir. Analiz edilen anket sayısı 42'dir. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler şunlardır:

- H₁ : Dış kaynaklardan yararlanma düzeyi işletmenin hukuki yapısına göre değişmektedir.
- H₂ : Yenilik yönetimi uygulamaları işletmelerin çalışan sayılarına göre farklılık göstermemektedir.
- H₃ : İşletmelerin çalışan sayılarına göre dış kaynak kullanım düzeyleri değişmektedir.
- H₄ : Dış kaynak kullanımı ile ilgili endişe düzeyi attıkça taşeron firma seçiminde dikkat edilmesi gereken kriterler artmaktadır.
- H₅ : Yenilik yönetimi arttıkça dış kaynak kullanılan faaliyetlerin düzeyi artmaktadır.
- H₆ : Yenilik yönetimi arttıkça taşeron firma seçiminde dikkat edilmesi gereken düzey artmaktadır.
- H₇ : Yenilik yönetimi arttıkça dış kaynak kullanımındaki endişe düzeyi azalmaktadır.
- H₈ : Yenilik yönetimi arttıkça dış kaynaklardan yararlanmadaki öncelikler artmaktadır.

Çalışmada kullanılan yenilik yönetimi ile ilgili anket 26 sorudan, dış kaynaklardan yararlanma özelliklerini belirlemek amacıyla kullanılan anket ise 37 sorudan oluşmakta olup bunlardan; 14 soru dış kaynaklardan yararlanmadaki öncelikleri, 8 soru dış kaynaklardan yararlanılan faaliyet alanlarını, 8 soru taşeron firma seçiminde dikkate alınan kriterleri, 7 soru ise dış kaynak kullanımındaki endişeleri belirlemeye yöneliktir. Çalışmada kullanılan anket soruları daha önce Gül (2005) ve Murat vd.(2010) tarafından kullanılmıştır. Ankette ayrıca anket yapılan işletmelerin hukuki yapısı ve çalışan sayısı gibi demografik bilgilere ait sorular bulunmaktadır. Yanıt seçenekleri 5'li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir.

5.1. Anketin Güvenirlik Analizi ve Değerlendirilmesi

Cronbach alfa katsayısı, güvenirliliğin test edilmesinde en yaygın kullanılan metottur (Güleş, 1996: 147). Alfa değeri bir ölçekteki maddeler arası ortalama korelasyona bağlı olup, ölçeğin içsel tutarlılığını gösterir. Ölçekler, belirli bir yapıyı ölçtükleri için ölçeği oluşturan maddelerin birbiriyle pozitif korelasyona sahip olduğunu varsayar. Cronbach alfa katsayısının düşük değeri (0'a yakın olması) değişkenlerin içsel olarak ilişkili olmadığını gösterir. Yeni geliştirilen ölçekler için kabul edilebilir. Cronbach alfa katsayısı 0.50 ile 0.60 arası iken, Cronbach alfa katsayısının 0.70'den büyük olması içsel tutarlılığın yüksek olduğunu ifade eder (Güleş, 1996: 147; Bülbül, 2003).

Bu çalışmada da anket formunda yer alan ölçeklerin güvenirliliğinin (içsel tutarlılığının) değerlendirilmesinde Cronbach alfa katsayısından yararlanılmıştır.

Tablo 1. Cronbach Alfa Güvenirlik Özeti

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
“Yenilik Yönetimi” ile ilgili maddeler	26	0,94
Dış kaynaklardan yararlanma sürecindeki öncelikler ile ilgili maddeler	14	0,93



Hangi faaliyetler için ne düzeyde dış kaynaklardan yararlanıldığı ile ilgili maddeler	8	0,86
Taşeron firma seçiminde dikkat edilen kriterlerin düzeyi ile ilgili maddeler	8	0,98
Dış kaynaklardan yararlanmada ki endişe düzeyi ile ilgili maddeler	7	0,97

Görüldüğü gibi değişkenlerin Cronbach Alfa değerleri 0,86 ile 0,98 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla ölçeklerinin içsel tutarlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2. Demografik Değişkenlere İlişkin Veriler

Demografik Değişkenler	Kategori	Sayı	Yüzde
İşletmenin Hukuki Yapısı	Tek kişi	6	14,3
	Ortaklık	4	9,5
	Ltd. Şti.	22	52,4
	A.Ş.	10	23,8
İşletmenin Çalışan Sayısı	1-10	12	28,6
	11-25	12	28,6
	26-50	5	11,9
	51-100	7	16,7
	101-249	6	14,3
Anketi Cevaplayanın Ünvanı	Firma Sahibi	23	54,8
	Genel müdür	9	21,4
	Departman Müdürü	10	23,8

Örneklemin yarısından fazlasını 22 kişi ile LTD ŞTİ oluşturmaktadır. Tek kişi 4, ortaklık 6 ve A.Ş 10 olan toplam 42 işletme ankete katılmıştır. Çalışan sayılarına baktığımızda 1-10 arasında çalışan olan 22 işletme 11-25 arası çalışan olan 12 işletme 26-50 arası çalışan olan 5 işletme 51-100 arası çalışan olan 7 işletme ve 101 ile 249 arası çalışan olan 6 işletme ankete katılmıştır. Anketi cevaplayanlardan 23 kişi firma sahibi, 9 kişi genel müdür iken 10 kişi departman müdürüdür.

Tablo 3. Yenilik Yönetimi İle İlgili Maddelere Verilen Cevapların Ortalamaları ve Standart Sapmaları

		Ort.	Std. Sap.
1	İşletmemizde kısa, orta ve uzun vadeli planlar belirlenmiştir.	4,33	0,48
2	Yöneticiler, liderlik anlayışıyla hareket etmektedir.	4,45	0,67
3	Çalışanların, yaratıcılıklarını gösterebilecekleri imkânlar verilmektedir.	4,45	0,67
4	Çalışanlar takım çalışmasına özendirilmektedir.	4,48	0,71
5	Çalışanlar kendilerini takımın bir parçası olarak görürler.	4,36	0,62
6	Çalışanlara, yönetim tarafından hak ettikleri değer verilmektedir.	4,29	0,74
7	Çalışanların fikirleri yönetim tarafından dikkate alınarak dinlenmektedir.	4,36	0,48
8	Çalışanların sorunlarını daha kısa sürede çözebilmek amacıyla kalite çemberleri, proje grupları gibi takımlar bulunmaktadır.	4,31	0,72
9	İşletmemizin çevredeki değişimlere adaptasyonu için çalışmalar yapılmaktadır	4,40	0,50



10	Çalışanların bireysel gelişimlerine imkân sağlanmaktadır.	4,33	0,65
11	İşletmemizde çalışma süreçleri ile ilgili çalışanların görüşleri alınmaktadır.	4,36	0,62
12	İşletmemizde çalışma süreçleri ile ilgili çalışanların görüşleri alınmaktadır.	4,40	0,50
13	Çalışanlar çalışma süreçleri içerisinde risk almaktan kaçınmazlar.	4,21	0,68
14	Çalışanların performansları değerlendirilerek dikkate alınmaktadır.	4,52	0,51
15	İşletmemizin genel amaçları çalışanlar tarafından bilinmektedir.	4,55	0,50
16	İşletmenin misyon ve vizyonu tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	4,50	0,71
17	İşletmemizde yenilik yapmak isteyen departmanlara istenilen maddi ve manevi destek sağlanmaktadır.	4,36	0,62
18	Çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili gerekli maddi ve manevi kaynaklar sağlanarak verimliliklerinin artırılmasına özen gösterilmektedir.	4,43	0,50
19	İşletmemizde gerekli görüldüğünde yetki devri ile sorunlar hızla çözümlenebilmektedir.	4,26	0,70
20	Yöneticiler çalışanların sorunlarıyla birebir ilgilenmektedir.	4,38	0,54
21	Çalışanların kendini geliştirebilmesi için hizmet içi eğitim seminerleri verilmektedir.	4,38	0,54
22	İşletmemizde üstten-asta ve astan-üste olmak üzere çok yönlü bir iletişim vardır.	4,33	0,65
23	İşletmemizde belirli dönemlerde iş akışları kontrol edilerek gerektiğinde yenilenir.	4,31	0,72
24	İşletmemizde çalışanların yeniliğe bakış açılarına önem verilmektedir.	4,38	0,62
25	İşletmemizde yapılan değişimler çalışanlar tarafından çok çabuk benimsenmektedir.	4,33	0,65
26	İşletmemiz çevre kirliliğini azaltma yönünde çalışmalar yapmaktadır.	4,33	0,65
	Yenilik Yönetimi Genel	4,38	0,40

(i) n=42; (ii) 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır

Yenilik yönetimi ile ilgili maddelerden işletmelerin en fazla katıldıkları madde, 4,55 ortalama ile “işletmemizin genel amaçları çalışanlar tarafından bilinmektedir” olmuştur. En az katıldıkları madde ise 4,21 ortalama ile “çalışanlar çalışma süreçlerinde risk almaktan kaçınmazlar” olmuştur. İşletmelerin “yenilik yönetimleri”ni ölçen maddelerin genel ortalaması ise 4,38 olmuştur. Oldukça yüksek bir ortalama ile çalışmamıza katılan işletmeler yenilik yönetimine önem vermektedir.

Tablo 4. İşletmemizde Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecindeki Öncelikleriniz

		Ort.	Std. Sap.
1	D.K Maliyetleri azaltma beklentimiz yüksek.	4,31	0,56
2	D.K Temel yeteneği geliştirme isteğimiz daha yüksek	4,31	0,68
3	D.K Teknolojik yenilikleri takip etme isteğimiz daha yüksek	4,43	0,55
4	D.K Küçülme isteğimiz daha yüksek	4,17	0,79
5	D.K Örgütsel esnekliği artırma isteği daha yüksek	4,29	0,81
6	D.K Riski azaltma isteği daha yüksek	4,21	0,84



7	D.K Süreç yenileme kazançlarını hızlandırma isteği daha yüksek	4,29	0,83
8	D.K Başarılı işletmeler arasına girme isteği daha yüksek	4,29	0,81
9	D.K Kaynakların yeniden dağıtım isteği daha yüksek	4,19	0,83
10	D.K Yatırım harcamalarını azaltma isteği daha yüksek	4,24	0,76
11	D.K Kaliteyi artırma isteği daha yüksek	4,33	0,75
12	D.K Büyüme isteği daha yüksek olduğuna	4,19	0,80
13	D.K İnsan kaynaklarında performans geliştirme isteği daha yüksek	4,21	0,75
14	D.K Örgütsel performansın geliştirilmesi isteği daha yüksek	4,33	0,75
	Dış Kaynak Kullanımı Toplam	4,27	0,57

(i) n=42; (ii) 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır

Dış kaynak kullanımından yararlanma sürecinde “teknolojik yenilikleri takip etme isteği” 4,43 ortalama ile en çok önem verilen madde olmuştur. Bu süreçte en az önem verilen madde ise 4,17 ile “küçülme isteği” olmuştur. Dış Kaynak Kullanımının genel ortalaması 4,27’dir.

Tablo 5. İşletmeniz Hangi Faaliyetleri İçin Ne Düzeyde Dış Kaynaklardan Yararlanıyor?

		Ort.	Std. Sap.
1	D.K.Y Bilişim sistemleri kullanıyoruz.	1,83	0,58
2	D.K.Y İnsan kaynakları kullanıyoruz.	1,79	0,56
3	D.K.Y Finansman kullanıyoruz.	1,81	0,55
4	D.K.Y Müşteri hizmetleri kullanıyoruz.	1,79	0,47
5	D.K.Y Yönetim danışmanlığı kullanıyoruz.	2,19	0,91
6	D.K.Y Satış ve pazarlama kullanıyoruz.	2,31	1,02
7	D.K.Y Lojistik kullanıyoruz.	2,38	1,10
8	D.K.Y imalat kullanıyoruz.	2,52	1,40
	Hangi faaliyetleri için ne düzeyde dış kaynaklardan yararlanma Genel	2,08	0,63

(i) n=42; (ii) 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır

Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=53,059$; $p<0,001$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

KOBİ’ler dış kaynak kullanımını en fazla 2,52 ortalama ile “imalat” için kullanmaktadır. En az dış kaynak kullanımı ise 1,79 ortalama ile “müşteri hizmetlerinde” görülmektedir. İşletme faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanma düzeyinin genel ortalaması, 2,08’dir.



Tablo 6. Taşeron Firma Seçiminde Dikkat Ettiğiniz Kriterlerin Düzeyi Nedir?

		Ort.	Std. Sap.
1	T.F.S İstikrar önemlidir	4,60	0,54
2	T.F.S Yetenek önemlidir	4,57	0,63
3	T.F.S Örgüt Yapısı Önemlidir.	4,60	0,54
4	T.F.S Kaynaklar Önemlidir.	4,62	0,49
5	T.F.S Kültürel Uyum Önemlidir.	4,62	0,49
6	T.F.S Referanslar Önemlidir.	4,62	0,49
7	T.F.S Fiyat Önemlidir.	4,62	0,54
8	T.F.S Kalite Önemlidir.	4,60	0,63
	Taşeron firma seçiminde dikkat edilen kriterler Genel Ort.	4,60	0,52

(i) n=42; (ii) 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır.

KOBİ'ler Taşeron firma seçerken en çok önem verdikleri kriter 4,62 ortalama ile "Taşeron firma Seçiminde Fiyat Önemlidir" olmuştur. En az önemsedikleri madde ise 4,57 ortalama ile "Taşeron Firmanın Yetenekleri Önemlidir" olmuştur. Taşeron firma seçiminde dikkat edilen kriterlerin genel ortalaması 4,60'dır.

Tablo 7. Dış Kaynaklardan Yararlanma İle İlgili Endişelerinizin Düzeyi Nedir?

		Ort.	Std. Sap.
1.	D.K. Kontrol kaybedilebilir.	4,60	0,77
2.	D.K.Niteliksiz firma seçilebilir.	4,55	0,83
3.	D.K.İşletme yeteneklerini kaybedebilir.	4,60	0,77
4	D.K Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanılabilir.	4,43	0,89
5	D.K Kaliteden ödün verilebilir.	4,45	0,86
6.	D.K Teslim sürelerinde sıkıntı olabilir.	4,62	0,76
7.	D.K Sahip olduğumuz yeteneği kaybedebiliriz.	4,45	0,89
	Dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili endişeler Genel Ort.	4,53	0,76

(i) n=42; (ii) 1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır.

Friedman çift yönlü Anova testine göre $\chi^2=12,574$; $p<0,05$ sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

KOBİ'lerin dış kaynak kullanımı ile ilgili en önemli endişeleri, 4,62 ile "Dış kaynak teslim sürelerinde sıkıntı olabilir" maddesidir. En az önemli olan madde ise 4,43 ile "Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanılabilir" maddesidir. Dış kaynaklardan yararlanma ile ilgili endişelerin genel ortalaması ise 4,53'dür.

**Tablo 8. İşletmenin Hukuki Yapısına Göre Genel Değerlendirme**

	İşletmenin Hukuki Yapısı								Anova Testi	
	Tek kişi (n= 6)		Ortaklık (n= 4)		LTD St. (n= 22)		AŞ (n= 10)			
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	F	P
Yenilik Yönetimi	4,40	0,47	4,24	0,13	4,28	0,41	4,64	0,28	2,326	,090
Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecindeki Öncelikler	3,74	1,08	4,34	0,11	4,30	0,46	4,51	0,27	2,723	,058
Hangi Faaliyetler İçin Ne Düzeyde Dış Kaynaklardan Yararlanılır	2,02	0,67	2,03	0,06	1,78	0,53	2,79	0,34	1,611	,000
Taşeron Firma Seçiminde Dikkat Edilen Kriterlerin Düzeyi	4,21	0,68	4,75	0,50	4,55	0,50	4,90	0,32	2,677	,061
Dış Kaynaklardan Yararlanmadaki Endişe Düzeyi	4,64	0,48	4,00	0,00	4,56	0,94	4,60	0,52	0,722	,545

**P<0,01 istatistik olarak önemlidir.

Tablo 9. İşletmenin Çalışan Sayısına Göre Genel Değerlendirme

	İşletmenin Çalışan Sayısı										Anova Testi	
	1-10 (n= 12)		11-15 (n= 12)		26-50 (n= 5)		51-100 (n= 7)		101-249 (n=6)			
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	F	P
Yenilik Yönetimi	4,35	0,43	4,21	0,43	0,22	0,22	4,45	0,17	4,85	0,00	3,99	,009
Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecindeki Öncelikler	4,11	0,79	4,17	0,53	0,22	0,22	4,52	0,32	4,68	0,20	1,75	,160
Hangi Faaliyetler İçin Ne Düzeyde Dış Kaynaklardan Yararlanılır	2,00	0,43	1,60	0,70	2,03	0,44	2,48	0,60	2,75	0,14	6,34	,001
Taşeron Firma Seçiminde Dikkat Edilen Kriterlerin Düzeyi	4,59	0,50	4,44	0,62	4,80	0,45	4,43	0,13	5,00	0,00	1,62	,188
Dış Kaynaklardan Yararlanmadaki Endişe Düzeyi	4,51	0,47	4,20	1,79	4,61	0,39	4,61	0,39	4,50	0,55	0,31	,872

**P<0,01 istatistik olarak önemlidir.



Tablo 10. Anketi Cevaplayan Kişinin Ünvanına Göre Genel Değerlendirme

	Anketi Cevaplayanın Ünvanı							
	İşletme Sahibi (n= 23)		Genel Müdür (n= 9)		Departman Müdürü (n= 5)		Anova Testi	
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.	F	P
Yenilik Yönetimi	4,27	0,29	4,62	0,20	4,52	0,53	3,958	,027
Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecindeki Öncelikler	4,16	0,62	4,52	0,28	4,45	0,40	2,097	,137
Hangi Faaliyetler İçin Ne Düzeyde Dış Kaynaklardan Yararlanılır	1,89	0,48	2,67	0,51	1,99	0,80	6,266	,004
Taşeron Firma Seçiminde Dikkat Edilen Kriterlerin Düzeyi	4,53	0,57	4,67	0,50	4,80	0,42	,840	,440
Dış Kaynaklardan Yararlanmadaki Endişe Düzeyi	4,52	0,89	4,48	0,43	4,78	0,44	,494	,614

**P<0,01 istatistik olarak önemlidir.

Tablo 11. Çoklu Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5
Yenilik Yönetimi (1)	Pearson Correlation	1	,631**	-,075	,449**	,434**
	Sig. (2-tailed)		,000	,635	,003	,004
	N	42	42	42	42	42
Dış Kaynaklardan Yararlanma Sürecindeki Öncelikler (2)	Pearson Correlation	,631**	1	-,070	,129	,249
	Sig. (2-tailed)	,000		,661	,416	,111
	N	42	42	42	42	42
İşletmedeki Faaliyetler İçin Dış Kaynaklardan Yararlanma Düzeyi (3)	Pearson Correlation	-,075	-,070	1	-,133	-,213
	Sig. (2-tailed)	,635	,661		,400	,177
	N	42	42	42	42	42
Taşeron Firma Seçiminde Dikkat Edilen Kriterlerin Düzeyi (4)	Pearson Correlation	,449**	,129	-,133	1	,421**
	Sig. (2-tailed)	,003	,416	,400		,006
	N	42	42	42	42	42
Dış Kaynaklardan Yararlanmadaki Endişe Düzeyi (5)	Pearson Correlation	,434**	,249	-,213	,421**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,111	,177	,006	
	N	42	42	42	42	42

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5.2. Hipotezlerle İlgili Değerlendirmeler

- İşletmenin hukuki yapısına göre anova testi yapılmıştır. Varyans analizi sonucu, dış kaynaklardan yararlanma düzeyinin işletmenin hukuki yapısına göre değişiklik gösterdiği belirlenmiştir (p=0.00)



dolayısıyla hipotez-1 kabul edilmiştir. Bu aşamada farkın nereden kaynaklandığını tespit etmek için Çoklu Scheffe Karşılaştırması testi yapılmıştır. Test sonucu, hangi faaliyet için ne düzeyde dış kaynaklardan yararlanılır? sorusunda tek kişi ve anonim şirket arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık oluşmuştur (P= 0.04) Ayrıca anonim şirket ile limited şirket arasında da istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır (P: 0,00). Bu durumda işletme türlerine göre dış kaynaklardan yararlanma düzeyi değişiklik göstermektedir.

- İşletmede çalışan personel sayısına göre anova testi yapılmıştır. Çalışan sayısına göre yenilik yönetimi uygulamalarının değiştiği görülmüştür (p=0,00) hipotez-2 reddedilmiştir. Yine çalışan personel sayısına göre dış kaynakların kullanım düzeylerinin değişiklik gösterdiği görülmüştür, hipotez-3 de kabul edilmiştir(p=0,00). Bu farklılığının nereden kaynaklandığını görebilmek için Çoklu Scheffe Karşılaştırması yapılmış yenilik yönetimi açısından 11-25 çalışan sayısına sahip işletmeler ile 101-249 (Sig. 0,01) çalışan sayısına sahip işletmeler arasında farklılık olduğu saptanmıştır. Ayrıca dış kaynaklardan yararlanma düzeyinde 11-25 çalışan sayısına sahip işletmeler ile 51-100 (Sig. 0,02) ve 101-249 (Sig. 0,00) çalışan sayısına sahip işletmeler arasında farklılık mevcuttur

Tablo 12. İşletmenin Hukuki Yapısına Göre, Dış Kaynaklardan Yararlanma Düzeyi (Çoklu Scheffe Testi Karşılaştırması)

İşletmenin Hukuki Yapısı (I)	İşletmenin Hukuki Yapısı (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
Tek Kişi	Ortaklık	-,08333	2,55112	1,000
	Ltd Şt	1,93939	1,82024	,769
	Aş	-6,13333*	2,04089	,042
Ortaklık	Tek Kişi	,08333	2,55112	1,000
	Ltd Şt	2,02273	2,14823	,828
	Aş	-6,05000	2,33814	,100
Ltd Şt	Tek Kişi	-1,93939	1,82024	,769
	Ortaklık	-2,02273	2,14823	,828
	Aş	-8,07273*	1,50730	,000
Aş	Tek Kişi	6,13333*	2,04089	,042
	Ortaklık	6,05000	2,33814	,100
	Ltd Şt	8,07273*	1,50730	,000

Tablo 13. Çalışan Sayısına Göre Yenilik Yönetimi (Çoklu Scheffe Karşılaştırma Testi)

Personel Sayısı (I)	Personel Sayısı (J)	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
1-10	11-25	3,58333	3,65921	,914
	26-50	4,48333	4,77103	,925
	51-100	-2,63095	4,26285	,983
	101-249	-12,91667	4,48160	,104
11-25	1-10	-3,58333	3,65921	,914
	26-50	,90000	4,77103	1,000
	51-100	-6,21429	4,26285	,713
	101-249	-16,50000*	4,48160	,019



26-50	1-10	-4,48333	4,77103	,925
	11-25	-,90000	4,77103	1,000
	51-100	-7,11429	5,24832	,765
	101-249	-17,40000	5,42749	,054
51-100	1-10	2,63095	4,26285	,983
	11-25	6,21429	4,26285	,713
	26-50	7,11429	5,24832	,765
	101-249	-10,28571	4,98667	,388
101-249	1-10	12,91667	4,48160	,104
	11-25	16,50000*	4,48160	,019
	26-50	17,40000	5,42749	,054
	51-100	10,28571	4,98667	,388

Tablo 14. Çalışan Sayısına Göre Dış Kaynak Kullanımı (Çoklu Scheffe Testi Karşılaştırması)

Personel Sayısı (I)	Personel Sayısı (J)	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.
1-10	11-25	3,16667	1,67025	,475
	26-50	-,20000	2,17774	1,000
	51-100	-3,85714	1,94579	,429
	101-249	-6,00000	2,04563	,094
11-25	1-10	-3,16667	1,67025	,475
	26-50	-3,36667	2,17774	,667
	51-100	-7,02381*	1,94579	,022
	101-249	-9,16667*	2,04563	,002
26-50	1-10	,20000	2,17774	1,000
	11-25	3,36667	2,17774	,667
	51-100	-3,65714	2,39560	,677
	101-249	-5,80000	2,47739	,263
51-100	1-10	3,85714	1,94579	,429
	11-25	7,02381*	1,94579	,022
	26-50	3,65714	2,39560	,677
	101-249	-2,14286	2,27617	,925
101-249	1-10	6,00000	2,04563	,094
	11-25	9,16667*	2,04563	,002
	26-50	5,80000	2,47739	,263
	51-100	2,14286	2,27617	,925

Çoklu korelasyon analizlerine, hipotezlerimiz etrafında baktığımızda;

- Hipotez 4- Dış kaynak kullanımında endişe düzeyi arttıkça taşeron firma seçiminde dikkat edilen kriterlerin artacağı 4 numaralı hipotezi oluşturmaktaydı. Çoklu korelasyon analizine baktığımızda hipotezin kabul edildiğini, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu görmekteyiz.
- Hipotez 5- Yenilik yönetimi arttıkça, dış kaynak kullanılan faaliyetlerin düzeyi artmaktadır. Çoklu korelasyon analizinden bu hipotezin reddedildiğini görmekteyiz hipotezde istenen pozitif anlamlı korelasyon oluşmamıştır.
- Hipotez 6- Yenilik yönetimi arttıkça taşeron firma seçiminde dikkat edilmesi gereken düzey artmaktadır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre yenilik yönetimi ile taşeron firma seçiminde önem verilen kriterlerin düzeyi arasında pozitif ve anlamlı ilişki olmasından dolayı bu H₆ kabul edilmiştir.



- Hipotez 7- Yenilik yönetimi arttıkça, dış kaynak kullanımındaki endişe düzeyi azalmaktadır. Yenilik yönetimi ile dış kaynak kullanımında endişe düzeyi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir korelasyon oluşmasından dolayı bu hipotez reddedilmiştir. Yenilik yönetiminin var olduğu organizasyonlarda dış kaynak kullanımındaki endişe düzeyi de artmaktadır.
- Hipotez 8- Yenilik yönetimi arttıkça, dış kaynaklardan yararlanmadaki öncelikler artmaktadır. Yenilik yönetimi ile dış kaynaklardan yararlanmadaki öncelikler için korelasyon analizi sonuçlarının pozitif ve anlamlı olduğunu görmekteyiz, dolayısıyla H_8 kabul edilmiştir. Basit regresyon analizine baktığımızda dış kaynaklardan yararlanmadaki önceliklerin yenilik yönetimine etkisi %39,8'dir. Bu oran yenilik yönetimini etkileyen başka kriterlerinde olduğu düşünüldüğünde tek başına oldukça yüksek bir orandır. Oranın pozitif ve anlamlı olduğunu da coefficients tablosundan görmekteyiz. ($p < 0.001$)

Tablo 15. Dış Kaynaklardan Yararlanmadaki Önceliklerin Yenilik Yönetimine Etkisi için Basit Regresyon Analizi

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
631 ^a	,398	,383	7,99896

Bağımsız değişken, dış kaynaklardan yararlanmadaki öncelikler

Tablo 16. Dış Kaynaklardan Yararlanmadaki Önceliklerin Yenilik Yönetimine Etkisi için Coefficients Tablosu

	Beta	T	P
Sabit Sayı		6,871	,000
Dış kaynaklardan yararlanmadaki öncelikler	,631	5,147	,000

Bağımlı değişken: yenilik yönetimi ($p < 0,001$)

Tablo 17. Hipotezlerle İlgili Genel Değerlendirme

H ₁ . Dış kaynaklardan yararlanma düzeyi işletmenin hukuki yapısına göre değişmektedir.	KABUL
H ₂ . Yenilik yönetimi uygulamaları işletmelerin çalışan sayılarına göre farklılık göstermemektedir.	RED
H ₃ . İşletmelerin çalışan sayılarına göre dış kaynak kullanım düzeyleri değişmektedir.	KABUL
H ₄ . Dış kaynak kullanımı ile ilgili endişe düzeyi atıkça taşeron firma seçiminde dikkat edilmesi gereken kriterler artmaktadır.	KABUL
H ₅ . Yenilik yönetimi arttıkça dış kaynak kullanılan faaliyetlerin düzeyi artmaktadır.	RED
H ₆ . Yenilik yönetimi arttıkça taşeron firma seçiminde dikkat edilmesi gereken düzey artmaktadır.	KABUL
H ₇ . Yenilik yönetimi arttıkça dış kaynak kullanımındaki endişe düzeyi azalmaktadır.	RED
H ₈ . Yenilik yönetimi arttıkça dış kaynaklardan yararlanmadaki öncelikler artmaktadır.	KABUL

6. SONUÇ

Günümüzde, bilgi teknolojilerindeki artış yenilik yapmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Bilginin açığa çıkıp ve teknolojik bir yenilik haline almasında yenilik yönetiminin önemi tartışılmazdır. Yenilik daha çok teknoloji ile ilişkilendirilse de yenilik yönetimi, çalışanların işletme amaçları doğrultusunda yönetilmesi ile ilgilidir.



İşletmelerin çalışanlarına değer vermeden onlardan işletme için yenilik yapmalarını ve çalışanların yapılan yenilikleri işletme politikaları doğrultusunda uygulanmalarını beklemek doğru olmayacaktır. Çalışanların işletmeye aidiyet kazanması, işletmenin misyonun özümsemesi bakımından önemlidir. Yenilik yönetimine önem veren işletmeler çalışanların işe alım süreçlerinden, motivasyonlarına kadar, çalışanlarla ilgili bütün süreçleri önemsemeli, çalışanları maliyetten ziyade yatırım olarak görmelidirler. Çünkü yenilik yönetimi bir süreçtir. Konya ilinde KOBİ'lerde yapılan çalışmamızda yenilik yönetimine yüksek ortalamayla önem verildiğini görmekteyiz (Ort. 4,38) yenilik yönetimi ile ilgili işletmelerin en çok katıldıkları maddeler; "İşletmenin genel amaçları çalışanlar tarafından bilinmektedir", "Çalışanların performansları değerlendirilerek dikkate alınmaktadır", "İşletmenin misyon ve vizyonu çalışanlar tarafından benimsenmektedir." olmuştur.

İşletmeler eskiden olduğu gibi fiziksel olarak büyümeyi istememektedirler çünkü büyük olan işletmeleri yönetmek zordur. Sadece belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik işbirlikleri sayesinde işletmeler maliyetleri düşürüp, kaliteyi artırarak, kârlılığını artırmaktadırlar. Bu süreçte işletmelerin temel yeteneklerine odaklanması çok önemlidir. Çalışmamızda, dış kaynaklardan yararlanmadaki önceliklerin yenilik yönetimine etkisi %40 olmuştur. Ancak yenilik yönetimi artınca dış kaynak kullanımı da artmaktadır hipotezi reddedilmiştir. Çünkü işletmelerin yenilik yönetimi ve dış kaynak kullanımını önemseydiğini ancak dış kaynak kullanımı ile ilgili endişelerinin olduğunu görmekteyiz. Bu endişelerden en önemlileri, "Mal ya da hizmetin teslim sürelerinde gecikmeler olacağı", "Temel yeteneklerin kaybedilme korkusu" ve "Kontrolün kaybedilme endişesidir." Taşeron firma seçiminde de işletmeler kaynakları, referansları, kültürel uyumu ve fiyatı önemsemektedirler. Üstelik yenilik yönetimi arttıkça taşeron firma seçiminde dikkat edilmesi gereken kriterlerde artmaktadır.

Araştırma, Konya KOBİ'lerinin yenilik ve dış kaynak kullanım düzeylerinin ölçülmesi açısından önemlidir. Örneklem Konya ilinde bulunan KOBİ'ler ile sınırlıdır. Başka illerde yapılacak çalışmaların bu sonuçları destekleyip desteklemeyeceği henüz bilinmemektedir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, B. (2012). İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Arıkan C.; M. Akyos; M. Durgut; A. Göker (2003) Ulusal İnovasyon Sistemi, TÜSİAD Yayınları, No.T/2003/10/362, İstanbul.
- Aygen, S. (2006). İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Barker, A. (2002). Yenilikçiliğin Simyası. İstanbul: BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri.
- Barurçugil, İ. Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yöntemi, Bursa Üniversitesi Basımevi, 1981
- Barutçugil, İ. (2002). Bilgi Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Betz, F. (2010). Yönetim Stratejisi. (Çev. Ümit Şensoy). Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları 338.
- Birkinshaw, J.; G. Hamel; M. J. Mol (2008). Management Innovation. Academy of Management Review, 33(4), 825-845.
- Cunden, M. (2008). The Impact of the IT Outsourcing Relationship on the Success of the Venture: A Research Agenda. ECIS, 2508-2519.
- Çelik, A. & Akgemci, T. (1998). Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Durna, U. (2002), Yenilik Yönetimi, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Düren, A. Z. (2002). 2000'li Yıllarda Yönetim, İstanbul.
- Ecevit, S. Z. (2010). Yenilik Yönetimi. (Editör: Feray Odman Çelikçapa, Sait Kaygusuz). Teknoloji Yönetimi, Bursa: Dora Yayıncılık.
- Ecevit S. Z. ve Ö. Işık (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9, 538-559.



Kış-2014

Winter-2014

Cilt: 3 Sayı: 6 (51-68)

Volume: 3 Issue: 6 (51-68)

Embleton, P. R. ve R. C. Wright (1998). A practical guide to successful outsourcing. Empowerment in Organizations. 946 (3): 94.

Eren, E. (1982). İşletmelerde Yenilik Politikası (Kuram ve Uygulamada Yenilik), İstanbul: Formül Matbaası.

Eren, E.; L. Alpan; Y. Erol (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Bahar 1, 4 (7): 201-224.

Freeman, C. ve L. Soete (2003). Yenilik İktisadı, Tubitak Yayınları Akademik Dizi, Ankara.

Gobble, M. (2013). Outsourcing Innovation, Research-Technology Management, 56 (4): 64.

Gül, H. (2005). Dış kaynak Kullanma Nedenleri ve Taşıdığı Riskler: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, Bandırma İİBF Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Sayı:4: 157-184

Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004).Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı. Birinci Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.

İlter, H. M. (2002). Global Dışsal Tedarik (Outsourcing), İstanbul: İTO Yayınları, 5.

İraz, R. (2010). Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler. Konya: Çizgi Kitabevi.

Jyoti, J. ve H. Arora (2013). Impact of Client-Vendor Relationship on Firm's Financial Performance: A Study of Outsourcing Firms, Global Business Review, 14 (4): 691-709.

Kimberly, J. R. ve M. J. Evanisko (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. Academy of Management Journal 24 (4): 689-713.

Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. 14. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Lacity, M. C. ve L. P. Willcocks (2013). Outsourcing Business Processes for Innovation, Mitsloan Management Review, 4(3).

Mackenzie, L. ve C. DeCusatis (2013). Sustaining innovation when outsourcing components in multi-technology, multi-component systems, Management, policy & practice 15(1): 2-16.

Marion, T. J ve J. H. Friar (2012). Managing Global Outsourcing to Enhance Lean Innovation, Research-Technology Management, 44-51.

Murat, G. ve H. Göktaş Kulualp (2010). Yöneticilerin Yeniden Yapılanma sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği, Dumlupınar Üniversitesi sosyal bilimler dergisi, Sayı 28: 49-65

Oslo Kılavuzu (2005). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlaması İçin İlkeler. (Çev.: TÜBİTAK). Üçüncü Baskı, Ankara: TÜBİTAK Yayınları

Özcan Y. ve M. İnce (2005). Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

Özdaşlı, K. (2010). İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi. TSA, 14 (1).

Özgün, M. (2006). Kalite Arttırıcı Bir Strateji Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Lojistik Hizmet Sağlayıcı Firmalar Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Roy, S. ve K. Sivakumar (2012). Global Outsourcing Relationships and Innovation:A Conceptual Framework and Research Propositions, J Prod Innov Manag, 29(4):513-530

Şahin, A. (2009). Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi. Doğu Üniversitesi Dergisi, 10 (2), 259-271.

Top, S. (2008). İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Ülgen, H. ve K. Mirze (2006). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Van Den Bosch, Frans, A. J. (2012). On the necessity and scientific challenges of conducting research into strategic value creating management models. Erasmus University Rotterdam, Farewell conference.



Kış-2014

Winter-2014

Cilt: 3 Sayı: 6 (51-68)

Volume: 3 Issue: 6 (51-68)

Yıldırım, R. (1998). Yaratıcılık ve Yenilik, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Yılmaz, N. (2013). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yılmaz, T. (2010). Küçük ve Orta Ölçekli İmalat İşletmelerinde Yenilik (İnovasyon) Yönetimi: İzmir İli Örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Zerenler, M.; N. Türker; E. Şahin (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17.