

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**DİKEY YAYILIMLARIN YEREL KURUMSAL BAĞLAMI: TÜRKİYE OTOMOTİV
SANAYİİ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Fatih ŞAHİN

Nisan 2022

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA PROGRAMI

**DİKEY YAYILIMLARIN YEREL KURUMSAL BAĞLAMI: TÜRKİYE OTOMOTİV
SANAYİİ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Fatih ŞAHİN

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

Nisan 2022

TRABZON

ONAY

Fatih ŞAHİN tarafından hazırlanan “Dikey Yayılımların Yerel Kurumsal Bağlamı: Türkiye Otomotiv Sanayii Örneği” adlı bu çalışma 11/05/2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sırasında oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Doktora Programı’nda **doktora tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı - Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS	Başkan	☐	☐	
Prof. Dr. Syeda Nazlı WASTİ PAMUKSUZ	Üye	☐	☐	
Prof. Dr. Kader ŞAHİN	Üye	☐	☐	
Doç. Dr. Deniz TUNÇALP	Üye	☐	☐	
Doç. Dr. Murat Can GENÇ	Üye	☐	☐	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ- Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Fatih ŞAHİN

09.04.2022

ÖNSÖZ

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalında doktora tezi olarak hazırlanan bu çalışma, doğrudan yabancı sermaye yatırımı kaynaklı dikey bilgi ve teknoloji yayımlarını, ev sahibi ülke kurumsal bağlamının dinamiklerini ele alarak anlamayı ve açıklamayı amaçlanmaktadır. Çalışma, Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS tarafından yürütülen, **117K787** numaralı “Doğrudan Yabancı Yatırım Kaynaklı Teknolojik Yayımların Türk İmalat Sanayiindeki Yerel Firmaların Yenilik ve Ar-Ge Gelişimleri Üzerindeki Etkileri” isimli proje kapsamında, **TÜBİTAK 1003 ARDEB Öncelikli Alanlar Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı** tarafından desteklenmiştir.

Çalışmanın ortaya çıkmasında, gelişmesinde ve sonuçlanmasında en büyük pay, akademik bilgi birikimimi büyük ölçüde şekillendiren değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS’a aittir. İhtiyaç duyduğum her anda ilgi ve desteklerini esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleriyle yoluma ışık tutan değerli hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca hem doktora sürecimde hem de akademik kariyerimde hep yanımda olan değerli hocam Doç. Dr. Tarhan OKAN’a minnetlerimi sunuyorum. Lisans ve lisansüstü eğitimim ile tez izleme komitesinde, bilgi ve tecrübeleriyle yol gösterici katkılar sağlayan Prof. Dr. Kader ŞAHİN hocama ve tez izleme komitesinde sunduğu önemli katkılar nedeniyle Doç. Dr. Murat Can GENÇ hocama çok teşekkür ederim.

Nisan, 2022

Fatih ŞAHİN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET	VII
ABSTRACT	VIII
TABLolar LİSTESİ	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	X
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XI
GİRİŞ.....	1-7

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	8-36
1.1. DYSY Yayılımları, Kanalları ve Belirleyicileri.....	8
1.3. Yeni Kurumsal Kuram	19
1.4. Uluslararası İşletmecilik ve Stratejik Yönetim Yazınlarında Kurumsal Kuram	24
1.5. Kurumsal Kuram Çerçevesinden DYSY Yayılımları	26
1.5.1. DYSY Yayılımları ve Düzenleyici Kurumsal Çevre	27
1.5.2. DYSY Yayılımları ve Normatif Kurumsal Çevre	32
1.5.3. DYSY Yayılımları ve Bilişsel Kurumsal Çevre.....	35

İKİNCİ BÖLÜM

2. METODOLOJİ.....	37-72
2.1. Türkiye Otomotiv Sanayii Bağlamı	37
2.1.1. Otomotiv Sanayiinin Türkiye’deki Gelişimi ve Ekonomi İçindeki Yeri	37
2.1.2. Türkiye Otomotiv Sanayiinde DYSY Faaliyetleri	40
2.1.3. Türkiye Otomotiv Sanayii Bağlamında Üretim, Teknoloji ve Ar-Ge Faaliyetleri.....	45
2.1.4. Türkiye Otomotiv Sanayii Bağlamının Tedarik Zinciri Yapılanması	48
2.1.5. Türkiye Otomotiv Sanayii Bağlamının Coğrafi Yoğunlaşması	50
2.1.6. Türkiye Otomotiv Sanayii Bağlamında Çalışan Profili ve Yönetim Anlayışı	54
2.2. Araştırma Tasarımı.....	56
2.2.1. Örnek Olay Çalışması	59

2.3. Saha Çalışması ve Araştırmanın Yürütülmesi.....	61
2.3.1. Yarı Yapılandırılmış Mülakat Sorularının Belirlenmesi	62
2.3.2. Örneklem Seçim Stratejisi ve Örnek Olayların Belirlenmesi.....	62
2.3.3. Verilerin Toplanması.....	66
2.4. Analiz Süreci ve Kodlama.....	68
2.5. İnandırıcılık.....	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜRKİYE OTOMOTİV SANAYİİ KURUMSAL BAĞLAMINDA DİKEY YAYILIMLARIN YEREL ÖRGÜTLER PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	73-215
3.1. Örnek Olayların Analizi ve Bulgular	73
3.1.1. Örnek Olay 1	73
3.1.2. Örnek Olay 2	85
3.1.3. Örnek Olay 3	100
3.1.4. Örnek Olay 4	114
3.1.5. Örnek Olay 5	125
3.1.6. Örnek Olay 6	134
3.1.7. Örnek Olay 7	143
3.2. Temaların Değerlendirmesi ve Tartışması	155
3.2.1. DYSY Yayılımları ve Sektörel Standartlar	155
3.2.2. DYSY Yayılımları ve Üniversite-Sanayii İş Birlikleri	162
3.2.3. DYSY Yayılımları ve Devlet Kurumlarının Destekleri	174
3.2.4. DYSY Yayılımları ve Patron Şirketi Yapılanması.....	181
3.2.5. DYSY Yayılımları ve Tedarik İlişkileri Bağlamı	190
3.2.6. DYSY Yayılımları ile Farkındalık, Motivasyon ve Bilişsel Kapasite.....	199
3.2.7. DYSY Yayılımları ve Çoklu Normatif Baskılar	207
SONUÇ VE ÖNERİLER	216
KAYNAKÇA.....	224
EKLER.....	254
ÖZGEÇMİŞ	255

ÖZET

Bu tezde, Türkiye otomotiv sanayiinde yabancı sermayeli ana sanayii örgütleri ile yerel tedarikçi örgütler arasında kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinden kaynaklanan verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma yayılımları (dikey yayılımlar), kurumsal kuram bakış açısıyla ev sahibi ülke yerel bağlamının ve yerel örgütlerinin dinamikleri çerçevesinde açıklanmaya çalışılmaktadır. Çalışmada, geriye dönük dikey doğrudan yabancı sermaye yatırımı (DYSY) yayılımlarının taraflarından birisini temsil eden yerel tedarikçi örgütlere odaklanılmaktadır. DYSY yayılımları, gelişmekte olan ülkeler ve bu ülke örgütlerinin ihtiyaç duydukları bilgi ve teknolojilere ulaşmaları adına önemli bir dışsal kaynağı temsil etmektedir. DYSY yayılımlarıyla ilgili yazın genel olarak değerlendirildiğinde, örgütlerin yapı ve stratejilerini ve hatta örgütler arasındaki iş birliği örüntülerini şekillendiren kurumsal çevrenin göz ardı edildiği görülmektedir. Kurumsal çevreyi merkezine alarak DYSY yayılımlarını inceleyen kısıtlı sayıdaki çalışmanın ise genellikle kurumların düzenleyici çevre unsurlarına odaklandığı, kurumların normatif ve bilişsel boyutlarının yeteri kadar çalışmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada ise ilgili yazın tarafından göz ardı edilen hem ana ülkeye hem de ana ülke kurumsal bağlamının çeşitli bileşenlerine odaklanılarak, söz konusu boşlukların doldurulmasına katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Nitel araştırma desenlerinden çoklu örnek olay çalışmasına dayanan çalışmada, amaçlı örnekleme stratejisiyle belirlenen 7 yerel otomotiv tedarikçi örgütüyle gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlar, ikincil veriler ve gözlem notları araştırmanın veri setini oluşturmaktadır. Elde edilen veriler, içerik analizi kullanılarak analiz edilmiş ve toplam 30 kod ve bu kodların birleşmesiyle 7 tema elde edilmiştir.

Analiz bulguları, DYSY'ler tarafından ev sahibi ülke yerel bağlamına sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilgi sayesinde ortaya çıkabilecek potansiyel verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma yayılımlarının yerel örgütler tarafından özümzenmesinde, standartlar, üniversite-sanayii iş birlikleri, devlet kurumlarının destekleri, patron şirketi yapılanması, tedarik ilişkileri bağlamı, farkındalık, motivasyon, bilişsel kapasite ve çoklu normatif baskılar olarak isimlendirilen kurumsal çevre koşullarının önemli etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmanın temalarını da temsil eden bu kurumsal çevre koşulları, çeşitli düzenleyici, normatif ve bilişsel mekanizmalarla yerel örgütlerin DYSY girişlerinden kaynaklanan olumlu verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma etkilerini yakalamalarını bir yandan teşvik edip diğer yandan kısıtlayarak önemli ölçüde yönlendirmektedir.

Anahtar Kelimeler: DYSY Yayılımları, Yeni Kurumsal Kuram, Türkiye Otomotiv Sanayii.

ABSTRACT

In this thesis, the productivity, innovativeness and internationalization spillovers (vertical spillovers) arising from the buyer-supplier relations established between foreign owned main industry organizations and local supplier organizations in the Turkish automotive industry are tried to be explained within the framework of the dynamics of the host country local context and local organizations from the point of view of institutional theory. The study focuses on local supplier organizations that represent one of the parties of backward vertical foreign direct investment (FDI) spillovers. FDI spillovers represent an important external resource for developing countries and their organizations to access the knowledge and technologies they need. When the literature on FDI spillovers is evaluated in general, it is seen that the institutional environment that shapes the structures and strategies of organizations, and even the cooperation patterns among organizations are ignored. It turns out that the limited number of studies that try to explain FDI spillovers centered on the institutional environment generally focus on regulatory environment elements, but the normative and cognitive dimensions of institutions have not been studied sufficiently. In this study, it is aimed to contribute to the literature by filling the above-mentioned gaps by means of focusing on both the home country and various components of the home country institutional context. This study is based on multiple case studies, which is one of the qualitative research designs, and semi-structured interviews, secondary data and observation notes conducted with seven local automotive supplier organizations determined by purposive sampling strategy constitute the data set of the research. The obtained data were analysed using content analysis and a total of 26 codes that emerge as a result of the analysis are investigated under seven themes.

The findings show that the institutional environment elements of standards; university-industry collaborations; support of government institutions; owner-manager company structuring; supply relations context; awareness, motivation, and cognitive capacity; and multiple normative pressures have significant implications for local organizations to absorb the potential spillovers of efficiency, innovation, and internationalization that may arise through valuable technological and managerial knowledge provided by FDIs to the local context of the host country. These institutional environmental conditions, which also represent the themes of the research, significantly direct local organizations through various regulatory, normative, and cognitive mechanisms in capturing the positive productivity, innovativeness, and internationalization effects resulting from FDI spillovers by both encouraging and restricting them.

Keywords: FDI Spillovers, New Institutional Theory, Turkish Automotive Industry.

TABLolar LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Belirlenen Kriterler ve Örnek Olaylar	66
2	Verilerin Kodlanması ve Temaların Elde Edilmesi Örneği.....	70
3	Örnek Olay 1: Kod ve Temaların Elde Edilmesinde Kullanılan Veri Kaynakları.	74
4	Örnek Olay 1 için İçerik Analizi.	84
5	Örnek Olay 2: Kod ve Temaların Elde Edilmesinde Kullanılan Veri Kaynakları.	86
6	Örnek Olay 2 için İçerik Analizi.	99
7	Örnek Olay 3: Kod ve Temaların Elde Edilmesinde Kullanılan Veri Kaynakları.	101
8	Örnek Olay 3 için İçerik Analizi.	112
9	Örnek Olay 4: Kod ve Temaların Elde Edilmesinde Kullanılan Veri Kaynakları.	115
10	Örnek Olay 4 için İçerik Analizi.	123
11	Örnek Olay 5: Kod ve Temaların Elde Edilmesinde Kullanılan Veri Kaynakları.	125
12	Örnek Olay 5 için İçerik Analizi.	132
13	Örnek Olay 6: Kod ve Temaların Elde Edilmesinde Kullanılan Veri Kaynakları.	134
14	Örnek Olay 6 için İçerik Analizi.	141
15	Örnek Olay 7: Kod ve Temaların Elde Edilmesinde Kullanılan Veri Kaynakları.	144
16	Örnek Olay 7 için İçerik Analizi.	151
17	Standartlar Temasını Oluşturan Kodların Örnek Olaylara Göre Dağılımı.	155
18	Üniversite-Sanayii İş Birlikleri Temasını Oluşturan Kodların Örnek Olaylara Göre Dağılımı.....	163
19	Devlet Kurumlarının Destekleri Temasını Oluşturan Kodların Örnek Olaylara Göre Dağılımı.....	174
20	Patron Şirketi Yapılanması Temasını Oluşturan Kodların Örnek Olaylara Göre Dağılımı.....	181
21	Tedarik İlişkilerinin Bağlamı Temasını Oluşturan Kodların Örnek Olaylara Göre Dağılımı.....	190
22	Farkındalık, Motivasyon ve Bilişsel Kapasite Temasını Oluşturan Kodların Örnek Olaylara Göre Dağılımı.....	199

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Otomotiv Sanayii Tedarik Zinciri Yapılanması	49
2	Türkiye Otomotiv Yan Sanayiinin İllere Göre Coğrafi Kümelenmesi.....	51
3	ÖO1 Tekli Vaka Modeli Zihin Haritası.....	83
4	ÖO2 Tekli Vaka Modeli Zihin Haritası.....	98
5	ÖO3 Tekli Vaka Modeli Zihin Haritası.....	111
6	ÖO4 Tekli Vaka Modeli Zihin Haritası.....	122
7	ÖO5 Tekli Vaka Modeli Zihin Haritası.....	131
8	ÖO6 Tekli Vaka Modeli Zihin Haritası.....	140
9	ÖO7 Tekli Vaka Modeli Zihin Haritası.....	150
10	Çoklu Vaka Modeli Haritası.....	154

KISALTMALAR LİSTESİ

Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
BİST	: Borsa İstanbul
ÇUŞ	: Çokuluslu Şirket
DPT:	: Devlet Planlama Teşkilatı
DYSY	: Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı
LLL	: Linkage-Leverage-Learning
OEM	: Original Equipment Manufacturer (Orijinal Ekipman Üreticisi)
OLI	: Ownership-Location-Internalization
OSD	: Otomotiv Sanayii Derneği
TAYSAD	: Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği
TEYDEB	: Teknoloji ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı
TCMB	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TOSB	: Taysad Organize Sanayii Bölgesi
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

Çokuluslu şirketler (ÇUŞ) tarafından gerçekleştirilen doğrudan yabancı sermaye yatırımı (DYSY) faaliyetleri, 1980’li yıllardan itibaren gelişmekte olan ülke ekonomileri adına önemli bir sermaye kaynağı, bunun da ötesinde söz konusu ülkelerin yerel örgütleri için teknolojik ve yönetsel bilginin elde edilmesinde önemli bir dışsal kaynak olarak görülmektedir (Blomström ve Sjöholm, 1999; Dalgıç, 2011; Lu vd., 2017). DYSY akışlarının ev sahibi ülkeler ve bu ülkelerin yerel örgütleri için bu potansiyel faydalarının, birçok gelişmekte olan ülke hükümetini içe doğru DYSY akışlarını artırmak konusunda motive ettiği görülmektedir. Buna koşut olarak gelişmekte olan ülke hükümetleri, daha fazla sayıda DYSY faaliyetini çekerek yerel örgütlerin ÇUŞ’ların varlığından fayda sağlayabileceklerine inandıkları için yatırım teşvikleri, vergi muafiyetleri, yerel örgütlerle iş birliği geliştirme zorunluluğu gibi çeşitli düzenleme ve politikaları benimseme eğilimi göstermektedirler (İlhan-Nas ve Şahin, 2018; Lu vd., 2017). ÇUŞ’lar tarafından gerçekleştirilen DYSY faaliyetlerinin makro düzeyde ülke ekonomisine, yatırım, ihracat, istihdam gibi faydaları uluslararası işletmecilik ve iktisat yazınlarında genel olarak kabul görürken (örneğin, Yao ve Wei, 2007; Yingxi ve Hung, 2018), DYSY ile kurulan ilişkilerin yerel örgütlerin verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşmaları üzerindeki etkilerine yönelik yazının ise hem olumlu (örneğin, Bournakis vd., 2018; Tian, 2007) hem de olumsuz (örneğin, Han vd., 2021; İlhan-Nas vd., 2021; Orlic vd., 2018) etkileri içerecek şekilde farklı bulgular içerdiği görülmektedir.

Gelişmekte olan ülkeler ve bu ülkelerin yerel örgütlerinin ekonomik ve teknolojik kalkınmaları için önemli bir dışsal kaynağı ifade eden ÇUŞ’ların yabancı pazarlara yapmış oldukları DYSY faaliyetlerinin yerel örgütlere etkileri, söz konusu bu önemine koşut olarak öncül yazında pek çok araştırmacı (örneğin, Blomström ve Sjöholm, 1999; Caves, 1974; Guo vd., 2021; İlhan-Nas ve Şahin, 2018; İlhan-Nas vd., 2021; Singh, 2007) için ilgi odağı olmaktadır. Farklı disiplinler tarafından ele alınan ve DYSY yayılımı olarak adlandırılan bu olgu, bir ülkeye DYSY ile giriş yapan ÇUŞ’ların varlığının çeşitli kanallar ve mekanizmalarla söz konusu ülkelerin yerel örgütlerinin verimlilik, yenilikçilik ve hatta uluslararasılaşma süreçlerini etkilemesi anlamına gelmektedir (Caves, 1974; Meyer ve Sinani 2009; Singh, 2007).

DYSY yayılımlarını ele alan öncül yazında gündeme gelen en önemli tartışma, söz konusu etkilerin hangi yönde ve hangi düzeyde gerçekleşeceği ile ilgilidir. Ancak ilgili yazının bu tartışma ekseninde oldukça çelişkili olduğu da göze çarpmaktadır. Buna göre bazı çalışmalar (örneğin, Bournakis vd., 2018; Liu vd., 2000; Tian, 2007), DYSY girişleri sayesinde teknoloji ve bilgi düzeyi açısından zengin ÇUŞ’larla aynı bağlamda faaliyetlerini yürüten yerel örgütlerin kendi verimlilik,

yenilikçilik ve uluslararasılaşma faaliyetleri için önemli faydalar sağladığını öne sürerken, bazı çalışmalar (örneğin, Buckley vd., 2002; Orlic vd., 2018; Singh, 2007) ise söz konusu bu faydaların, rekabet ve pazar hırsızlığı gibi nedenlerle ortaya çıkmayacağını ve hatta DYSY girişlerinin bu nedenle, yerel örgütleri olumsuz yönde etkileyeceğini iddia etmektedirler. Öncül yazında gözlemlenen bu fikir ayrılıklarının günümüzde de devam ettiğini raporlayan önemli sayıda güncel araştırmanın (örneğin, Demena ve van Bergeijk, 2019; Han vd., 2021; İlhan-Nas vd., 2021) mevcut olduğu dikkat çekmektedir.

DYSY yayımları yazınına göre bu görüş farklılıklarının temelinde, çalışmalarda yayımların hangi kanallarının ele alındığı yatmaktadır. ÇUŞ'lar ve yerel örgütlerin aynı sektörde rekabet ilişkilerinde bulunmasıyla *yatay* (Bournakis vd., 2018; Javorcik, 2004; Liu vd., 2009), alıcı-tedarikçi ilişkilerinde kurulan bağlantılarla *dikey* (Lenger ve Taymaz, 2006; Liu vd., 2009; Orlic vd., 2018) ve ÇUŞ'lar tarafından istihdam edilen işgücünün yerel örgütlere transfer edilmesiyle *işgücü akışı* (Blomstrom ve Kokko, 1998; Lenger ve Taymaz, 2006; Sönmez, 2012) kanallarıyla ortaya çıkabilen DYSY yayımları, yatay kanallarda pazar hırsızlığı ve dışlama gibi nedenlerle daha olumsuz, dikey kanallarda ise rekabet etkilerinin ortadan kalkmasıyla daha olumlu sonuçlar verme eğilimi gösterebilmektedir (İlhan-Nas vd., 2021). Dikey kanallarla yabancı sermayeli alıcı ve yerel tedarikçi örgütler arasında kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinde ortaya çıkabilecek potansiyel verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma yayımları yalnızca rekabet etkilerinin ortadan kalkmasıyla değil, birtakım farklı nedenlerle olumlu etkiler gösterebilmektedir. Bu bağlamda, kurulan alıcı-tedarikçi ilişkileri sayesinde yerel tedarikçiler, yabancı sermayeli müşterilerin uluslararası bağlantılarından faydalanabilmekte, teknik ve yönetsel destekler alabilmekte ve onlar tarafından eğitilen veya istihdam edilen işgücünü transfer edebilmektedirler. Böylece, yabancı sermayeli örgütler ile alıcı-tedarikçi ilişkileri geliştiren yerel örgütler, verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma faaliyetlerini güçlendirme fırsatı yakalayabilmektedirler. Bununla birlikte, bu çalışmanın da türetildiği 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi kapsamında gerçekleştirilen saha çalışmalarında Türkiye bağlamı özelinde dikey bağlantıların, beklenen düzeyde olumlu DYSY yayımlarına neden olmaktan uzak olduğu görülmüştür (İlhan-Nas, vd., 2021).

İlgili yazınında gözlemlenen bu karmaşık ve çelişkili dikey DYSY yayılımı bulgularının nedenlerini açıklamaya yönelik çalışmaların ise yabancı sermayeli örgütlerin sahiplik yapısı tercihlerine (örneğin, Javorcik ve Spatareanu, 2006; Jude, 2016), yerel ve yabancı sermayeli örgütler arasındaki teknolojik açıklığa (Meyer ve Sinani, 2009), köken ülke gelişmişlik düzeyine (örneğin, Buckley vd., 2002) ve yerel örgütlerin özümseme kapasitesine (örneğin, Chen vd., 2007; Moralles ve Moreno, 2020) odaklandıkları dikkat çekmektedir. Ancak öncül yazındaki bu çalışmalar, DYSY yayımlarının hangi yönde ve ne düzeyde gerçekleştiğini açıklama konusunda önemli açılımlar sağlasalar bile yayımların neden ve nasıl olumlu veya olumsuz etkiler gösterebildiğini anlayabilme konusunda yeni bakış açılarıyla gerçekleştirilecek çalışmalara ihtiyaç duyulduğu da görülmektedir.

DYSY yayılımını konu alan çalışmalarda gözlemlenen sınırlılıkların ilki, yayılımların taraflarından birisini temsil eden ÇUŞ'ları merkezine alan çalışmaların ağırlıkta olup, yerel örgütlerin ilgili yazında yeteri kadar modellere dahil edilmemesi olarak değerlendirilebilmektedir. Değerli teknolojik ve yönetsel bilgiyle donatılmış güçlü sahiplik avantajları içeren ÇUŞ'ların gerçekleştirdikleri DYSY faaliyetleriyle kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerini çeşitli şekillerde deneyimleyen yerel örgütlerin, bu ilişkilerden olumlu verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma faydaları sağlayabilmelerinin genel olarak iki ön koşulun bir araya gelmesiyle mümkün olacağı söylenebilmektedir. Bu ön koşullardan ilkinin, yabancı sermayeli örgütlerin teknolojik ve yönetsel açıdan bilgi yüklü olması ve bu sayede yayılımların potansiyel olumlu etkilerinin yatırımın gerçekleştirildiği bağlama sunulması olduğu söylenebilmektedir. Bu ön koşul, ilgili yazında sıklıkla araştırmalara konu olmakta ve birçok araştırmacı, DYSY yayılımlarını yabancı sermayeli örgütler ve köken ülkelerinin dinamiklerine odaklanarak incelemektedir (Alcacer ve Chung, 2007; Asiedu ve Esfahani, 2001; Buckley, 2002; Escobar-Gamboa, 2013; İlhan-Nas ve Şahin, 2018; Javorcik ve Spatareanu, 2006; Jude, 2016; Perri ve Peruffo, 2016). İkinci ön koşulun ise yerel örgütlerin, yabancı sermayeli örgütler tarafından alıcı-tedarikçi ilişkileri bağlamına aktarılan bu değerli teknolojik ve yönetsel bilgileri özümseme kapasitesine sahip olması ve yerel bağlamın bu yeteneklerin geliştirilmesini desteklemesi olduğu iddia edilmektedir (Meyer ve Sinani, 2009; İlhan-Nas vd., 2021). Ancak ilgili yazının, yukarıda belirtilen çerçevede genellikle yabancı sermayeli örgütler ve bu örgütlerin köken ülkelerine odaklandıkları ve yerel örgütlerin bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilgiyi nasıl içselleştirdiklerini ve geliştirilen ilişkilerin bağlamının söz konusu süreçteki rollerini göz ardı etme eğiliminde olduğu görülmektedir. İlgili yazında, bilginin alıcısı pozisyonundaki yerel örgütlerin ve yerel bağlamın pasif birer alıcı olarak resmedilme eğilimiyle oluşan bu sınırlılık çerçevesinde, DYSY yayılımlarını yerel örgütlerin perspektifinden ele alarak açıklamaya çalışan az sayıda çalışmanın (örneğin, Lin vd., 2009; Nicolini ve Resmini, 2010) ise iktisadi bir bakış açısıyla yerel örgütlerin sahip oldukları kaynakları modellerine dahil ettikleri görülmektedir.

DYSY yayılımı gibi bir çok faktöre duyarlı ve oldukça soyut bir olgunun yerel bağlam ve yerel örgütler perspektifinden ele alınmasında, yalnızca sahip olunan kaynaklara veya yabancı sermayeli örgütler ve yerel örgütler arasındaki teknolojik kapasite farklılıklarına odaklanmanın, ilgili yazında gözlenen bulgular arasındaki farklılıkları açıklamak konusunda sınırlı katkı potansiyeli taşıyacağını söylemek doğru olabilecektir. Başka bir ifadeyle dışsal bilgiyi özümsemenin yalnızca sahip olunan kaynaklarla açıklanamayacağı ve bu durumun çeşitli düzeyde farklı bağlamsal koşullara duyarlı olacağı iddia edilebilmektedir. Bu çalışmanın türetildiği 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi (İlhan-Nas vd., 2021) kapsamında gerçekleştirilen saha çalışmalarında elde edilen izlenimler, bu iddiayı daha da güçlendirmektedir. Türkiye otomotiv sanayii bağlamında yürütülen saha çalışmasında yerel tedarikçi örgütlerle gerçekleştirilen görüşmeler ve gözlemler, örgütler arasında kurulan alıcı-tedarikçi ilişki örüntülerini (Krammer, 2015), örgütlerin yapı ve stratejilerini (İlhan-Nas vd., 2018a; 2018b; Özen, 2007; Scott, 1995) ve hatta örgütlerin dışsal bilgiyi özümseme

kapasitelerini (Ahmad ve Erçek, 2018; Qi vd., 2021) önemli ölçüde yönlendiren kurumsal bağlamın dinamiklerinin, DYSY yayılımı sürecinde dikkate alınması gereken oldukça önemli bir faktör olabileceği fikrinin gelişmesini sağlamıştır.

Benzer DYSY faaliyetlerini çeken ülkeler ve sektörlerde gerçekleştirilen çalışmaların farklı yayılım bulguları elde etmesi, ülkeler ve hatta sektörler arasında farklılaşan kurumsal çevre koşullarının, yayılımlarının gerçekleşmesi sürecinde önemli bir belirleyici olacağı fikrini güçlendirerek mevcut çalışmanın gerçekleştirilme motivasyonunu önemli ölçüde şekillendirmektedir. Bu noktada bu tezin temel iddiası, yerel kurumsal bağlamın kendine has dinamiklerinin, Türkiye otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren yerel tedarikçi örgütlerin çokuluslu yabancı sermayeli müşterileriyle geliştirdikleri alıcı tedarikçi ilişkileri örüntülerini ve yerel örgütlerin ÇUŞ'lar tarafından bağlama sunulan potansiyel faydalarını yakalama imkân ve yeteneklerini hem kısıtlayıp hem teşvik ederek dikey DYSY yayılımları açısından önemli belirleyiciler olacağı yönündedir.

Kurumsal kuram, uluslararası işletmecilik yazınında ÇUŞ'ların DYSY faaliyetlerini açıklamak üzere kullanışlı bir kavramsal arka alan sunmaktadır (örneğin, Brouthers, 2013; İlhan-Nas vd., 2018a; 2018b; Romero-Martinez vd., 2019; Kostova vd., 2020). Farklı disiplinlerde kurumsal çevreyi sınıflandırmak için farklı formlar kullanılmakla birlikte (örneğin, North, 1990), sosyoloji ve örgüt kuramları yazınında genellikle Scott (1995) tarafından geliştirilen düzenleyici, normatif ve bilişsel çevre sınıflandırılmasından faydalanılmaktadır. Bu sınıflama, kurumların yasal çevreyi odak noktasına alan düzenleyici boyutu, mesleki ve kültürel standartları ve normları vurgulayan normatif boyutu ve bilişsel farkındalık ve kapasiteyi vurgulayan bilişsel boyutunu içermektedir. Bağlamın henüz yayılım olgusu özelinde keşfedilmemiş daha soyut ve sosyolojik dinamiklerini keşfederek yazına katkı sağlayabilmek adına bu çalışmada, Türkiye otomotiv sanayii yerel tedarikçilerinin kendi bağamlarına özgü koşulları, düzenleyici, normatif ve bilişsel kurumlar çerçevesinde tanımlanacak ve incelenecektir.

DYSY yayılımları yazınında kurumsal kuram perspektifini merkeze alarak olguyu açıklamaya çalışan az sayıda çalışmanın (örneğin, Du vd., 2011; Zhang, 2019), bireysel ve örgütsel davranışı yasalar, politikalar, kural ve prosedürler aracılığıyla etkileyerek (Scott, 1995), örgütlerin uyması gereken zorlayıcı eşbiçimcilik mekanizmaları yaratan (DiMaggio ve Powell, 1983) ve bu sayede örgütsel uygulamaların benzeşmesine neden olan kurumların düzenleyici boyutuna odaklanma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu çalışmalardaki ortak bakış açısı, düzenleyici kurumların DYSY yayılımlarını hem ÇUŞ'ların giriş tercihleri ve lokasyon seçimlerini hem de yerel örgütlerin yenilikçilik ve uluslararasılaşma gibi stratejik faaliyetlere yönelik kapasitelerini etkileyerek önemli ölçüde yönlendirebileceğidir. Bunun yanında, etkileri daha az belirgin ve buna bağlı olarak ölçümleri daha zor (Munir, 2002) olmasına karşın, örgütlerin yapı ve stratejilerini etkileme güçleri en az düzenleyici kurumlar kadar fazla olan kurumların bilişsel ve normatif boyutları, ilgili yazında

genellikle göz ardı edilmektedir. İlgili yazındaki bu sınırlılık çerçevesinde kurgulanan mevcut çalışmada dikey DYSY yayımları, yerel örgütler perspektifinden, onların tüm faaliyetleri, kapasiteleri, yapı ve stratejilerinin gömülü oldukları kurumsal çevrelerinin kendilerine özgü faktörleri, düzenleyici, normatif ve bilişsel boyutları çerçevesinde ele alınmaya çalışılmaktadır. Böylesi bir çabanın, DYSY yayımları gibi uluslararası işletmecilik ve örgüt kuramları yazını için önemli bir kavramı temsil eden olgunun, iktisadi bakış açılarının ötesinde modellenerek incelenmesi gerektiğini yönündeki çağrılara (Eden, 2009; Perri ve Peruffo, 2016) cevap verme potansiyeli taşıdığı da vurgulanmalıdır.

Bu noktada, yukarıda ifade edilen dikey DYSY yayımlarının yerel bağlamı ve yerel örgütlerin yerleşik olduğu kurumsal çevre koşullarının, yerel örgütlerin hem ÇUŞ'larla kurulan bağlantıları hem de ÇUŞ'lar tarafından bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilgiyi yakalama kapasitesini yönlendirmesi, bu sayede dikey DYSY yayımlarının temel mekanizmalarını temsil eden bağlantılardan faydalanma, yönetsel ve teknik destek ve işgücü akışı mekanizmalarını yönlendirerek, potansiyel verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma yayımlarını kısıtlayıp ve/veya teşvik etmesi beklenmektedir. Bahsedilen bu kurumsal koşullar ve onların sağladığı kısıt ve/veya teşvikler, çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır.

DYSY yayımları yazınında göz ardı edilme eğiliminde olan yerel örgütler ve yerel bağlamın dinamiklerini, yine yazındaki çalışmalarda gözlemlenen iktisadi bakış açılarının baskınlığı nedeniyle kurumsal çevrenin göz ardı edilen normatif ve bilişsel unsurlarını dikkate alarak gerçekleştirilecek çalışmaların, yazındaki söz konusu bu kısıtlılığa bir cevap olarak teorik katkılar yapması beklenmektedir. Bu bağlamda kurgulanan mevcut çalışmanın amacı; Türkiye otomotiv sanayiinde yerel örgütlerin yerleşik oldukları kurumsal çevre koşullarına odaklanarak, yabancı sermayeli ana sanayii örgütleri ile yerel tedarikçi örgütler arasında kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerini yönlendiren kurumsal çevre faktörlerini tespit etmek, bu faktörleri düzenleyici, normatif ve bilişsel kurum sınıflaması çerçevesinde yorumlamak ve söz konusu bu kurumsal çevre faktörlerinin yabancı ana sanayii örgütleri tarafından yerel bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilginin yerel örgütler tarafından yakalanmasını nasıl teşvik ettiğini ve/veya kısıtladığını anlamaya çalışmaktır. Bu noktada, çalışmada aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmaktadır;

1. Türkiye otomotiv sanayiinde DYSY'ler ile kurulan dikey bağlantılardan kaynaklanan potansiyel verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma yayımlarını kısıtlayan ve/veya teşvik eden bağlama özgü kurumsal çevre faktörleri nelerdir?
2. Bağlama özgü bu kurumsal çevre faktörleri, dikey DYSY yayımlarının mekanizmalarını nasıl kısıtlayıp ve/veya teşvik etmektedir?

3. Türkiye otomotiv sanayiinin düzenleyici, normatif ve bilişsel kurumsal bileşenleri, yabancı müşteriler tarafından bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilginin yerel örgütler tarafından yakalanmasını nasıl yönlendirmektedir?

Gerek kurumsal kuramın doğası gerekse DYSY yayılımlarının bağlama özgü birçok faktöre duyarlı olması, bu çalışma kapsamında ele alınan araştırma sorusunun ev sahibi ülkenin kurumsal çevresi ve özellikle de ele alınan sektörün yapısal özellikleri dikkate alınarak tartışılmasını gerektirmektedir. Ele alınan olgunun bu endemik doğası, Türkiye özelinde gerçekleştirilen çalışmaların (örneğin, Aslanoğlu, 2000; Lenger ve Taymaz, 2006; İlhan-Nas ve Şahin, 2018; İlhan-Nas vd., 2021) sonuçlarına da yansımaktadır. Türkiye özelinde gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, genellikle yoğun DYSY faaliyetlerine ev sahipliği yapan otomotiv sanayiinin örneklem olarak ele alındığı görülmektedir (örneğin, İlhan-Nas vd., 2021, Sönmez, 2012). Ancak birçok destek ve teşvik politikasının varlığı ve yüksek düzeyde Ar-Ge faaliyetleri ve gelişmiş ülke kökenli yabancı sermayeli ana sanayii müşterilerinin yoğunluğunun gözlemlendiği otomotiv sanayiinde bile dikey DYSY yayılımlarının, yerel örgütler üzerinde beklenen etkileri yaratamadığı ortaya çıkmaktadır. Bu durum örgütsel alanın aktörleri merkezine alan ve ilgili yazınca henüz tartışmaya açılmamış kurumsal çevre faktörlerini derinlemesine inceleme fırsatı sunabilecek, nitel araştırma yöntemleriyle gerçekleştirilecek bir araştırmanın önemli faydalar sağlayacağını düşündürmektedir.

Türkiye bağlamının, gerek içe doğru yabancı sermaye yatırımlarına yoğun bir şekilde ev sahipliği yapması ve gerekse dışsal bilgi ve teknolojinin yerel örgütler tarafından içselleştirilmesini teşvik etmeye yönelik düzenlemelerin varlığıyla böyle bir araştırma çabası için önemli fırsat ve zenginlikler barındıran, ayrıcalıklı bir araştırma sahası oluşturduğu düşünülmektedir. Daha özelden ise Türkiye otomotiv sanayiinin bu fırsat ve zenginlikleri daha da güçlendiren bir bağlamı temsil ettiği görülmektedir. Öncelikle, yoğun DYSY faaliyetlerine ev sahipliği yapan Türkiye otomotiv ana sanayiinde gelişmiş ülke kökenli birçok köklü ana sanayii örgütünün faaliyet göstermesi, yerel örgütlerin tedarikçi, yabancı sermayeli örgütlerin ise müşteri konumunda oldukları dikey DYSY yayılımları için önemli fırsatların var olduğunu düşündürmektedir. Bunun dışında hem otomotiv ana sanayii hem de otomotiv yan sanayii örgütlerini temsil eden aktif birlikler, sektördeki hâkim normatif kurumları etkileyerek, DYSY yayılımları için ilgi çekici bir bağlam sunabilir. Son olarak otomotiv ana ve yan sanayiinin Doğu Marmara bölgesinde oluşturduğu kümelenmenin, yerel tedarikçi ve yabancı müşteri örgütler arasında iş birliklerinin düzeyini güçlendirebilmesini teşvik ederek, DYSY yayılımları için önemli fırsatlar ortaya çıkarması beklenebilmektedir.

Anlatılanlar ışığında bu çalışmanın öncül yazına kuramsal ve uygulamacı açılardan katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Öncelikle, DYSY yayılımları yazınında gerçekleştirilen çalışmalar, daha çok DYSY faaliyetlerini gerçekleştiren ÇUŞ'ların köken ülkeleri ve sahip oldukları kaynaklara odaklanarak yerel örgütleri pasif birer alıcı olarak resmetme eğilimi göstermektedirler (örneğin, Driffield ve Love, 2007; Tian, 2007). Bu çalışmada ise DYSY yayılımları, bugüne kadar göz ardı

edilen yerel örgütlerin penceresinden ele alınarak yerel bağlamın ve bu bağlama yerleşik olan yerel örgütlerin dinamiklerinin daha iyi anlaşılması sağlanabilecektir. Bu çalışmada ayrıca ilgili yazın tarafından göz ardı edilen bir başka bakış açısını temsil eden ve örgüt ve bireylerin davranışlarını, stratejilerini, yapılarını ve örgütler arası iş birliği örüntülerini yönlendiren kurumsal çevre koşullarına odaklanılarak, DYSY yayılımı özelinde yeni bakış açıları ve araştırma sorularının ortaya çıkarılabileceği ve bu anlamda kuramsal birtakım katkılar sağlanabileceği düşünülmektedir. Bunun yanında, araştırma çizgisini gün geçtikçe okullar ve hastaneler gibi kurumlardan özel sektöre ve hatta teknolojik faaliyetlere kaydıran kurumsal kuramın söz konusu bu genişleme çabalarına da katkı sağlayacağı iddia edilebilmektedir. Uygulamacı açıdan bakıldığında, yönetsel bilgi ve teknolojinin yerel örgütlerin verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşmalarına katkı sağlayacak şekilde yayılmasını bir yandan teşvik edip bir yandan kısıtlayabilecek faktörlerin, özellikle yerel bağlamın ve yerel örgütlerin bakış açısından tanımlanmasının, politika yapıcılara mevcut sorunlarının anlaşılması ve çözüm önerileri konusunda farklı bakış açıları sunabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın yöntemi ve örnekleme yukarıda yapılan açıklamalar çerçevesinde düşünüldüğünde hem gelişmekte olan bir ülke bağlamının kendine özgü dinamiklerini yansıtan bir örnekleme çerçevesinde yürütülmüş olması hem de bu bağlamı derinlemesine anlamaya olanak tanıyan nitel bir yöntemin kullanılmış olmasının katkı potansiyeli taşıdığı düşünülmektedir. Türkiye otomotiv sanayii, bir yandan geç endüstriyelleşmenin izlerini taşıyan yapısıyla diğer yandan gelişmiş ülkeler tarafından gerçekleştirilen yabancı sermaye akışlarını çekmesiyle çalışmanın incelemeye çalıştığı olgu açısından ayrıcalıklı bir önem taşımaktadır.

Tezin bundan sonraki bölümünde ilk olarak DYSY yayılımları ile ilgili kavramsal çerçeve oluşturularak söz konusu olgulara yönelik yazın taraması gerçekleştirilecektir. Çalışmanın kuramsal altyapısını oluşturan kurumsal kuramın tanıtılacağı bölümde ayrıca kurumsal çevrenin her bir boyutunun ele alınan olguda nasıl farklı bakış açıları sunabileceğine yönelik yazın tartışılacaktır. İkinci bölümde ise ilk olarak araştırmanın yürütüldüğü Türkiye otomotiv sanayii hem ana hem de yan sanayiinin dinamiklerini içerecek şekilde sunulacak olup sonrasında araştırma tasarımına yer verilecektir. Nitel araştırma bulgularının ilgili yazın çerçevesinde ayrıntılı olarak yorumlandığı ve sonuçların elde edildiği bölüm, çalışmanın üçüncü bölümünü oluşturacaktır. Çalışma, sonuç ve öneriler bölümüyle sonlandırılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle DYSY yayımları hakkındaki yazın tartışılacaktır. Sonrasında tezin temel kuramsal çerçevesi olan kurumsal kuram tanıtılarak kurumsal çevrenin, stratejik yönetim ve uluslararası işletmecilik yazınlarında örgütlerin yapı ve stratejileri üzerine etkilerine yönelik tartışmalar sunulacaktır. Son olarak, DYSY yayımları sürecinde kurumsal bağlamın etkisine yönelik yazın da bu bölümde tartışılacaktır.

1.1. DYSY Yayımları, Kanalları ve Belirleyicileri

Yeni teknolojik ve yönetsel bilginin inovasyonu hem ekonomik büyümenin hem de verimliliğin en önemli belirleyicilerinden birisi olarak görülmektedir (Hall ve Jones, 1999; Romer, 1990; Stenholm vd., 2013). Özellikle gelişmekte olan ülkeler ve bu ülkelerin yerel örgütleri, verimliliklerini artırarak ekonomik büyüme sağlayabilmek adına yeni teknolojik ve yönetsel bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak söz konusu ülkeler ve işletmelerin, bu kaynakları tek başlarına üretmeleri oldukça zor olmaktadır. Bu nedenle son 30 yıldır gelişmiş ülkelere gelişmekte olan ülkelere doğru akan DYSY faaliyetleri, kendi başlarına önemli ölçüde Ar-Ge ve yenilikçilik faaliyetlerini gerçekleştiremeyen (Aitken ve Harrison, 1999; Borensztein vd., 1998; Lu vd., 2017; Singh, 2007) gelişmekte olan ve geçiş ekonomileri örgütleri için önemli kaynaklar barındırmaktadır (Krammer, 2014).

Gelişmekte olan ülkelerdeki yerel örgütlere kıyasla çokuluslu şirketler (ÇUŞ), gelişmiş teknoloji ve sahiplik avantajı (Buckley ve Casson, 1976; Dunning, 2001;), kapsam ve ölçek ekonomilerinden yararlanma (Markusen vd., 1996), yüksek ücretlerle kalifiye işgücü çekme (Martins, 2011) gibi önemli avantajlara sahiptirler. Bununla birlikte bu işletmeler, uzun yıllar birçok farklı ülkede faaliyet göstermelerine paralel olarak hem Ar-Ge hem de yönetsel açıdan önemli tecrübeleri de barındırmaktadırlar. Bu önemli avantajlarını kullanan ÇUŞ'lar (Dunning, 1988), ev sahibi ülke ekonomisi ve yerel örgütler için ihtiyaç duyulan değerli teknolojik ve yönetsel bilgiyi elde etmenin önemli bir aracısı olarak görülmektedirler (Guo vd., 2021; Wang vd., 2017).

Uzun yıllardır ekonomistler ve yönetim bilimciler, gelişmekte olan ülke yerel örgütlerinin kendi verimlilik ve yenilikçiliklerini artırabilmek adına ÇUŞ'ların tecrübe, bilgi ve kaynaklarından

nasıl yararlanabileceklerini (örneğin, Caves, 1974; Blomström, 1986) ve teknoloji ve bilgi yayılımı¹ olarak adlandırılan bu fenomeni etkileyen koşulların (örneğin, Guo vd., 2021; Meyer ve Sinani, 2009; Sinani ve Meyer, 2004) neler olabileceğini araştırmaktadırlar.

Yayılma yazını incelendiğinde çalışmaların genellikle DYSY kaynaklı bilgi (Acs vd., 2012; Wang ve Wu, 2016) veya teknoloji (Caves, 1974; Kokko, 1992) yayılımlarını ayrı ayrı ele aldıkları görülmektedir. Yayılımları, yönetsel ve teknolojik bilgi ve kaynakları birlikte içeren DYSY yayılımları olarak ele alan çalışmaların varlığı da dikkat çekmektedir (örneğin, Crespo ve Fontura, 2007; Lu vd., 2017). Bu çalışmada da yayılımlar, bilgi ve teknolojiyi ayırmadan, bir bütün içinde değerlendirme fırsatı veren DYSY yayılımları olarak ele alınacaktır. DYSY yayılımları, bir ülkeye DYSY ile giriş yapan ÇUŞ'lar ile çeşitli kanallarla ilişki kuran veya rekabet eden yerel örgütlerin verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşmalarının ÇUŞ'ların varlığına bağlı olarak değişmesini ifade etmektedir (Caves, 1974; Guo vd., 2021; Meyer ve Sinani, 2009; Singh, 2007). Yerel örgütler, faaliyet gösterdikleri bağlamda ÇUŞ'ların varlığından olumlu verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma faydaları sağlayabildikleri gibi, söz konusu etkiler olumsuz yönde de gerçekleşebilmektedir. Yayılımlar, teknoloji transferine kıyasla birtakım farklı özelliklere sahiptirler. Bunlardan ilki, bilgi ve teknoloji transferleri, sözleşmeye dayalı ve tarafların ortak menfaatlerini gerçekleştirebilmek adına ortaya çıkan bir girişimken, yayılımlar, gayriresmi bir şekilde, herhangi bir sözleşmeye dayalı olmadan ortaya çıkmaktadır (Meyer, 2004; Perri ve Perruffo, 2016: 3). Bununla birlikte yayılımlar, bilgi akışının dışsallığını vurgulamaktadır. Yani, bir organizasyondan diğerine bilgi akışını temsil eden yayılımların dışsal faydaları, iş birlikçi bir paylaşımı ifade eden transferin aksine bilginin yaratıcısı olan tarafa değil, alıcısı olan birime tahakkuk eder (Audretsch ve Keilbach, 2007; Kotha, 2010). Transfer kapsamında bilgi akışı, bilginin yaratıcısı ve alıcısı arasında bilginin ne zaman, nerede, ne ölçüde ve nasıl paylaşılacağı ve uygulanacağı konusunda karşılıklı anlaşma ile belirlenmektedir (Argote vd., 2000). Yayılım özelinde bilgi akışı ise gönderen ve alıcı arasında karşılıklı bir sözleşme ilişkisine dayalı olmadığı için kolaylıkla kontrol edilememekte (Ko ve Liu, 2015) ve bilgi alıcısının bilgiyi özümsemek ve kendi uygulamalarında kullanmak için tek yönlü bir çabasını gerektirmektedir (Yang vd., 2010). Bu nedenle, transfer sürecinin aksine yayılım sürecinde,

¹ DYSY yayılımı kavramı bu tez çalışmasında, yabancı sermayeli ana sanayii örgütlerinin Türkiye'de yerel tedarikçilerle kurdukları alıcı-tedarikçi ilişkilerinin, yerel örgütlerin verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma faaliyetleri üzerindeki potansiyel etkilerini ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Öncül yazında "FDI Spillovers" (örneğin; Crespo ve Fontoura, 2007; Lu vd., 2017), "Productivity Spillovers from FDI" (örneğin; Girma, 2005; Hale ve Long, 2011), Technology Spillovers (örneğin; Görg ve Strobl, 2003; Liu ve Fan, 2020), "Knowledge Spillovers" (örneğin Grossman ve Helpman, 1991; Perri ve Perruffo, 2016) gibi çeşitli kavramlarla ele alınan bu olgu Türkçe yazında "DYSY Yayılımı" (Aslanoglu, 2000) veya "DYSY Kaynaklı Verimlilik ve Yenilikçilik Yayılımları" (Ebghaei ve Akkoyunlu Wigley, 2018; İlhan-Nas ve Şahin, 2018) olarak kullanılmaktadır. DYSY yayılımı kavramı, ÇUŞ'lar ile yerel örgütlerin geliştirdikleri rekabet veya alıcı-tedarikçi ilişkileri sayesinde çeşitli mekanizmalarla (rekabet baskısı, taklit, tersine mühendislik, bağlantılardan faydalanma, işgücü transferi, teknik ve yönetsel destek vb.), ÇUŞ'ların sahip olduğu değerli teknolojik ve yönetsel bilginin yerel örgütlerin verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma faaliyetlerinde bir yayılma etkisi göstermesini ifade ederek, kurumsal kuramın bir yönetsel uygulamanın bir örgütsel alanda kurumsallaşarak meşruiyet kazanması ve birey ve örgütler arasında yayılmasını ifade eden mekanizmasından (Özen, 2007; Özen ve Berkman, 2007; Scott, 1995) çok daha farklı bir kavramsal mantığa dayanmaktadır.

bilgi akışının dışsal faktörlerden etkilenme olasılığının çok daha yüksek olması beklenmektedir (Ko ve Liu, 2015).

ÇUŞ'ların yüksek teknoloji, yönetsel tecrübe ve kaynak yapılarına sahip oldukları genel olarak kabul edilmekle birlikte, konu hakkındaki yazın incelendiğinde gelişmekte olan ülkelere ÇUŞ'ların varlığının yerel örgütlerin verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma faaliyetlerini hangi yönde etkilediği konusunda tam bir fikir ayrılığı olduğu görülmektedir. Gelişmekte olan ülkelere DYSY girişlerinin ekonomik kalkınmaya olumlu etkileri (Yingxi ve Hung, 2018; Tian vd., 2010), genel olarak kabul görmekle birlikte yerel örgütler üzerine etkileri konusunda çelişkili bir yazın karşımıza çıkmaktadır. Makro düzeyde gerçekleştirilen çalışmalarda kimi yazarlar (örneğin, Caves, 1974; Globerman, 1979; Liu vd., 2000; Tian, 2007) DYSY faaliyetlerinin gelişmekte olan ülke yerel örgütlerinin verimlilik ve yenilikçilik düzeylerini, farklı mekanizmalarla (örneğin, rekabet, iş birliği, müşteri-alıcı ilişkileri, işgücü akışı) olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bazı yazarlar ise gelişmekte olan ülkelere gerçekleştirilen DYSY faaliyetlerinin, bulundukları sektörler ve müşteri-alıcı ilişkisinde bulunulan diğer sektörlerdeki yerel örgütlerin faaliyetlerini pazar hırsızlığı ve dışlama olarak adlandırılabilir (Aitken ve Harrison 1999; Buckley vd., 2007; Liu vd., 2008; Singh, 2007) nedenlerle olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Öncül yazında gözlemlenen bu fikir ayrılıklarının günümüzde de devam ettiğini raporlayan önemli sayıda güncel araştırmanın (örneğin, Demena ve van Bergeijk, 2019; Han vd., 2021; İlhan-Nas vd., 2021) mevcut olduğu görülmektedir. İlgili yazında var olan bu çelişkili sonuçların nedenlerini anlayabilmek için öncelikle yayılımların hangi kanallar ile gerçekleşebileceğini ve yayılımları etkileyen mikro ve makro koşulların neler olabileceğini açıklamak gerekmektedir.

DYSY faaliyetlerini yoğun bir şekilde deneyimleyen ev sahibi ülke yerel örgütleri, söz konusu yatırımları bir kaldıraç olarak kullanarak, kendi verimlilik ve yenilikçilikleri için önemli faydalar sağlayabilmektedirler (Buckley vd., 2010; Chen ve Fang, 2016). Ancak yayılımlar, iki ucu keski bıçak işlevi görebilmekte (Xiao ve Park, 2018) ve pozitif etkilerin yanında negatif etkiler de yaratabilmektedirler. Bunun için öncelikle yayılımların kanallarını ve yayılımları etkileyen faktörleri tartışmak faydalı olacaktır.

DYSY faaliyetlerini gerçekleştiren ÇUŞ'ların sahip oldukları teknolojik ve yönetsel bilgilerin yerel örgütlerin verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma faaliyetleri üzerine yayılımları, çeşitli kanallar ile gerçekleşebilmektedir. Yayılımlar, ÇUŞ ve yerel örgütlerin aynı sektörde rekabet ilişkilerinden kaynaklanan yatay bağlantılar ile (Javorcik, 2004; Liu vd., 2009), ÇUŞ ve yerel örgütlerin birbirlerine karşı alıcı-satıcı ilişkisinde bulundukları dikey bağlantılar ile (Lenger ve Taymaz, 2006; Liu vd., 2009;) veya daha önce ÇUŞ'lar tarafından istihdam edilen nitelikli işgücünün yerel örgütlere akışı ile (Blomstrom ve Kokko, 1998; Lenger ve Taymaz, 2006; Sönmez, 2012) gerçekleşebilmektedir.

Bir endüstrideki ÇUŞ'lar ve yerel örgütler birbirlerinin rakibi pozisyonunda yer aldıklarında ortaya çıkabilecek yayılma etkileri, *yatay yayılım* olarak adlandırılmaktadır (UNCTAD, 2001). Yatay bağlantılar ile yerel örgütler, çokuluslu rakiplerinin ürünlerini tersine mühendislik gibi faaliyetler ile kopyalama (Coe ve Helpman, 1995), yönetsel faaliyetlerini öykünmecilik eşbiçimcilik mekanizmasıyla içselleştirme (DiMaggio ve Powell, 1983) veya yabancı rakiplerinden işgücü istihdam etme (Lenger ve Taymaz, 2006) gibi stratejiler izleyebilmektedirler. "Gösteri etkisi" olarak adlandırılan (Caves 1974) bu etkiyle, ÇUŞ'lar tarafından ev sahibi ülkeye getirilen teknolojik veya yönetsel bilginin yerel örgütler için ilham kaynağı olabileceği ve kendi faaliyetleri için bu bilgileri içselleştirebileceği düşünülmektedir (Chang ve Xu, 2008). Bununla birlikte, güçlü ÇUŞ'lar ile aynı sektörde rekabet etmek zorunda olan yerel örgütler, hayatta kalabilmek adına kaynaklarını kullanmaya ve daha yenilikçi ürün ve süreçler ile faaliyetlerini yürütmeye zorlanabilmektedirler (Liu vd., 2009). Ancak yatay kanallar ile DYSY faaliyetleriyle yüzleşen yerel örgütlerin verimlilik ve yenilikçilik yayılımlarının olumlu etkilerini yakalamaları her zaman mümkün olmamaktadır.

Bu türden bir yayılım kanalı DYSY'lerin neden olduğu ve yerel örgütlerin üzerinde çeşitli baskı mekanizmaları (tersine işgücü akışı, pazar hırsızlığı) yaratmasıyla olumsuz etkiler gösterebilmektedir (Chang ve Xu, 2008; Javorcik, 2004; Lenger ve Taymaz, 2006). "Rekabet etkileri" olarak da adlandırılan (Xiao ve Park, 2018) olumsuz yayılma etkileri, DYSY'lerin bilgi ve işgücü koruyucu politikalarına önem vermesinin doğal bir sonucu olarak görülmektedir (Liu vd., 2000). Rekabet etkilerinin ilki, pazar hırsızlığı olarak adlandırılan (Perez, 1997; Aitken ve Harrison, 1999) ve ÇUŞ'ların rekabet üstünlükleri ile yerel örgütleri üretimi azaltmaya zorlayabileceği için yerel örgütlerin pazar paylarını kaybetmelerini ifade eden olumsuz etkiler olarak gösterilmektedir. ÇUŞ'ların güçlü sahiplik avantajları nedeniyle yabancı girişlerin, daha iyi ürünler ve daha sofistike kalite kontrol süreçleri sunarak yerli örgütlerle rekabet ettikleri öne sürülmektedir (Dunning, 1993). Üretkenliği düşük olan yerli örgütlerin, böylece pazar paylarını kaybederek ve kapasite fazlasıyla mahsur kalarak, kademeli olarak iç pazardan çıkarılacağı iddia edilmektedir (Mody ve Peria, 2004).

Bir diğer rekabet etkisi ise yatay yayılımların önemli kanallarından birisi olan işgücü akışının tersine bir seyir izleyerek yerel örgütlerin kaynaklarının yabancılar tarafından emilmesini ifade eden tersine işgücü akışı etkisidir. ÇUŞ'lar özellikle gelişmekte olan ülkelerde nitelikli işgücü için daha yüksek miktarlarda maaşlar ve sosyal imkânlar sunabilmektedir (Gu ve Lu, 2011). Bununla birlikte, ÇUŞ'larda çalışmanın prestijinin de etkisiyle, yerel örgütler en üretken ve vasıflı çalışanlarını kaybedebilmektedirler (Xiao ve Park, 2018). Yatay yayılımların gösteri etkisiyle olumlu mu yoksa rekabet etkisiyle olumsuz mu gerçekleşeceğinin rekabetin şiddetiyle doğru orantılı olması beklenmektedir. Faaliyette bulunulan sektörde, rekabet ılımlı olduğunda gösteri etkileri daha baskın, rekabet yoğun olduğunda ise rekabet etkileri daha baskın olabilmektedir (Chang ve Xu, 2008). Ek olarak yatay yayılımların doğası gereği, ÇUŞ'ların bağlı kuruluşlarının sahiplik yapısına (Asiedu ve Esfahani, 2001; Blomström ve Sjöholm, 1999; Dimelis ve Louri, 2002; Javorcik ve Spatareanu, 2006; Jude, 2016), yerel örgütlerin teknoloji düzeyine (Meyer ve Sinani, 2009; Xu, 2000) ve

ÇUŞ'ların ihracat yönelimini belirleyen uluslararasılaşma motivasyonlarına (Jude, 2016) duyarlı olduğu ilgili yazında sıklıkla tartışılmaktadır. Bununla birlikte, yatay yayılımların yabancı varlığının yoğunluğuna göre farklı yönde etkiler doğurabileceği de söylenebilir. Yatırım yoğunluğu düşük ve orta seviyelerde seyrettiğinde yerel örgütlerin bu yatırımlardan faydalanma imkânları daha yüksek olabilirken, yatırım miktarı ve oranı arttıkça yerel örgütlerin dışlanma olasılıkları da artabilmektedir (Altomonte ve Pennings, 2009). Tüm bu faktörlerin yatay yayılımların yönünü ve boyutunu önemli ölçüde etkileyeceği genel kabul gören savlar olduğu düşünülmektedir (Meyer ve Sinani, 2009; Jude, 2016). Son olarak yabancı girişin gerçekleştiğinden bugüne kadar geçen sürenin de yayılımların yönünü ve boyutunu etkileyen önemli bir faktör olduğu tartışılmaktadır (Merlevede vd., 2014).

DYSY faaliyetlerini gerçekleştiren ÇUŞ'lar ile yerel örgütler alıcı-tedarikçi ilişkisinde bulunuyorlarsa bu durumda ortaya çıkabilecek yayılımlar *dikey yayılım* olarak adlandırılmaktadır. Dikey yayılımlar iki farklı şekilde meydana gelebilmektedir. Yerel örgütler ÇUŞ'ların tedarikçisi pozisyonunda bulunuyorlarsa ortaya çıkan yayılımlar “geriye dönük dikey yayılım”, alıcısı pozisyonunda buluyorsa ortaya çıkan yayılımlar “ileriye dönük dikey yayılım” olarak adlandırılmaktadır (Liu vd., 2009). İlgili yazındaki hâkim görüş, dikey kanalların yatay kanallara kıyasla olumlu yayılım etkilerine izin vermesinin daha muhtemel olduğu yönündedir (Lenger ve Taymaz, 2006; Javorcik, 2004; Meyer ve Sinani, 2009). Yatay bağlantıların doğasında bulunan rekabet etkileri olan pazar hırsızlığı ve dışlama etkileri dikey bağlantılarda ortaya çıkmamaktadır (Liu vd., 2008). Bu nedenle yerel örgütler olumlu yayılma etkilerinden daha kolay faydalanabilmektedirler. Rekabet etkilerinin ortadan kalkmasının yanı sıra özellikle yerel örgütlerin ÇUŞ'ların tedarikçisi pozisyonunda olduğu geriye dönük dikey yayılım kanalında, yerel örgütler için başka birtakım fırsatlar ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan en önemlisi, yabancı bağlı kuruluşlar ölçek ekonomisini destekleyerek ve daha kaliteli ara ürün kullanımını teşvik ederek yerel tedarikçilere yönelik talebi artırabilmektedirler (Alfaro vd., 2004). Kendi ürün ve çıktı kalitelerini belirli bir standartta tutmaya çalışan yabancı bağlı ortaklıklar, aynı zamanda sahip oldukları teknolojik ve yönetsel bilgilerini yerel tedarikçilerin faydasına olabilecek şekilde kullanabilmektedirler (Javorcik, 2004). Yine kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışan ÇUŞ'lar, çeşitli ülkelerde uzun yıllardır faaliyet göstermeleri sayesinde elde ettikleri bağlantılarını yerel tedarikçileri ile kısıtlı da olsa paylaşma eğiliminde olabilmektedirler. Böylece, DYSY girişlerinin yerel örgütlerin verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşmalarını dikey bağlantılar sayesinde olumlu yönde etkileyeceği iddia edilmektedir.

Her ne kadar yatay yayılımlara kıyasla dikey yayılımların olumlu yayılım sonuçları doğurması daha muhtemel olsa da bu kanallar ile gerçekleşebilecek yayılımlar da maliyetsiz değildir ve otomatik olarak gerçekleşmemektedir. Bilginin kaynağı olan ÇUŞ'lar bilgiyi paylaşmaya hevesli olsa bile bilginin alıcısı olan yerel örgütlerin olumlu yayılımlar yaratabilmek için gerekli düzeyde

özümseme kapasitesine² (Marin ve Bell, 2006; Zahra ve George, 2000) sahip olması gerekmektedir. Bununla birlikte, bilgi akışında yerel örgütlerin DYSY'ler tarafından sunulan fırsatların farkındalığına, bu fırsatları içselleştirmek için motivasyona ve teorik mekanizmayı pratiğe dökülebilmek için kaynağa ihtiyaçları vardır (Meyer ve Sinani, 2009). Dikey yayılım kanallarının olumlu sonuçlar doğurmasını etkileyebilecek bir diğer faktör de yabancı yatırımların motivasyonudur. Örneğin, gelişmekte olan ülkeleri teşvikler, düşük maliyetli işgücü, doğal kaynaklara yakınlık gibi faktörler sayesinde bir yatırım merkezi olarak görüp ihracat odaklı üretim yapan ÇUŞ'ların yerel tedarikçileri destekleme eğilimleri düşük olabilmekte ve dahası Ar-Ge faaliyetlerini ve güncel teknolojilerini ev sahibi ülkeye getirmeyerek potansiyel yayılım araçlarının kapsamını daraltabilmektedirler (Javorcik ve Spatareanu, 2006). Ayrıca bazı ÇUŞ'ların yatırım yaptıkları ülkelere kendi tedarikçilerini de taşımaları, yerel tedarikçiler ile olan ilişkilerinin düşük düzeyde kalmasına sebep olarak dikey yayılımların potansiyelini azaltıcı rol oynayabilmektedir.

DYSY yayılımlarının önemli bir diğer kaynağı da *işgücü akışlarıdır*. ÇUŞ'lar tarafından eğitilen veya istihdam edilen işgücünün yerel örgütler tarafından transfer edilmesi sayesinde gerçekleşen işgücü akışları, transfer edilen işgücünün ÇUŞ'lar ile çalışırken edindiği bilgi ve tecrübelerin yerel örgütlerde paylaşımlarıyla ortaya çıkmaktadır (Keller, 2004; Lenger ve Taymaz, 2006; Sönmez, 2012). İşgücü hareketliliğine yönelik verilere erişim oldukça zor olduğu için (Falck, 2016) ilgili yazında işgücü akışı ile DYSY yayılımlarını ölçmeye yönelik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Yabancı yatırımlar tarafından eğitilen ve/veya istihdam edilen işgücünün transferi ile bilginin yerel örgütlere yayılmasını sağlayan organizasyonların diğer yerel muadillerine kıyasla daha yüksek verimlilik ve üretkenlik sağladıkları düşünülmektedir (Görg ve Strobl, 2005). Ancak tıpkı teknoloji koruyucu politikalarda olduğu gibi işgücü konusunda da ÇUŞ'lar koruyucu politikalar geliştirerek (Liu vd., 2009) yayılımların olumlu yönde gerçekleşmesini engelleyebilmektedirler. Dahası, yerel örgütlere göre daha iyi sosyal şartlar ve yüksek ücretler sunabilen (Martins, 2011) ÇUŞ'lardan işgücü akışı sağlamak her zaman mümkün olamamaktadır. Hatta bu imkânlar ve prestijleri sayesinde ÇUŞ'lar, nitelikli işgücü için cazibe merkezi olabilmekte (Markusen ve Venables, 1999) ve yerel örgütlerin en yetenekli ve kalifiye işgücü yabancı yatırımlara geçebilmektedir. Böyle bir durumda işgücü akışı olumlu etkilerin aksine yerel örgütlerin kaynak ve verimlilik kaybına neden olabilmektedir.

Görüldüğü üzere gösteri ve rekabet etkileri DYSY yayılımları konusunda farklı durumlarda farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu farklı sonuçlar ilgili yazında elde edilen sonuçların

² Öncül yazında "Absorptive Capacity" olarak yer bulan bu kavram (Cohen ve Levinthal, 1990; Zahra ve George, 2002), dışsal bilginin tanınması, içselleştirilmesi ve kendi faaliyetlerinde kullanılmak üzerinde dönüştürülmesi yeteneğini ifade etmektedir. Özümseme kapasitesi, uluslararası işletmecilik (örneğin; Filippetti vd., 2016; Zhu vd., 2006) ve kurumsal kuram yazınlarında (örneğin; Martin vd., 2003; Qi vd., 2021) birçok araştırmacı tarafından ele alınmaktadır. Dışsal bilgiyi içselleştirme olarak kavramsallaştırılan ve DYSY yayılımlarının gerçekleşmesinin önemli bir belirleyici olarak görülen (örneğin; Meyer ve Sinani, 2009) özümseme kapasitesinin, kurumsal kuram çerçevesinde bu tezin temel mantığıyla örtüşen bir bakış açısıyla ele alan çok sayıda çalışma mevcuttur (örneğin; Ahmad ve Erçek, 2018; Gunavan ve Rose, 2014)

farklılaşmasına sebep olmaktadır. Yazındaki bu fikir ayrılıklarının nedeni olarak bazı yazarlar, yatırımı gerçekleştiren ÇUŞ'ların motivasyonu (Driffield ve Love, 2007), köken ülke gelişmişlik seviyesi (Huang, 2004), yatırımın teknolojik içeriği (Lecraw, 1993), giriş şekli (Crespo ve Fontura, 2007) gibi ana ülkeye özgü değişkenlerin farklılığına odaklanmaktadır. Ancak benzer DYSY profilinde yatırımlar çeken farklı ev sahibi ülkelerde yapılan çalışmaların da farklı bulgular elde etmesi ev sahibi ülke ve yerel firmaya özgü değişkenlerin de potansiyel teknoloji ve bilginin yayılması sürecinde etkili olacağını düşündürmektedir. Bu nedenle ana ülke ve ÇUŞ'lara özgü faktörlerin yanında yerel firma teknoloji kapasitesi (Meyer ve Sinani, 2009), özümseme kapasitesi (Marin ve Bell, 2006) ve coğrafik mesafe (Wang ve Wu, 2016) gibi faktörler de bu bölümde açıklanacaktır.

DYSY yayılımlarını önemli belirleyicilerinden birisi olarak ÇUŞ'ların yatırım tercihleri gösterilmektedir (Driffield ve Love, 2007). ÇUŞ'lar tarafından gerçekleştirilen DYSY faaliyetlerini homojen birer dışsallık olarak ele alan çalışmaların sonuçlarına kuşkuyla bakan Driffield ve Love (2007), yatırımların niteliklerinin yayılımları farklı düzeylerde etkileyeceğini dile getirmektedir. Bu niteliklerin başında ev sahibi ülkeye giriş şekline yönelik stratejiler gelmektedir. Yeşil alan ve kahverengi alan yatırımları olarak iki farklı şekilde gerçekleşen yatırımların, yayılımların yönünü farklı düzeyde etkileyebileceği düşünülmektedir. ÇUŞ'lar kahverengi alan tercihiyle yatırım yaptıklarında, yani birleşme veya satın alma stratejilerini benimsediklerinde, yerel örgütler ile ilişki düzeyleri daha yüksek olabilecektir (Crespo ve Fontoura, 2007). Bununla birlikte yine kahverengi alan yatırım tercihleri ÇUŞ'ların yerel bağlamla entegrasyonu için daha yakın ilişkilerin kurulmasına imkân verebilmektedir (Balderbos vd., 2001). Ancak yeşil alan yatırımlarında ÇUŞ'lar, daha yüksek oranda teknoloji ve yönetsel bilgiyi ev sahibi ülkeye taşıma eğiliminde olabilmektedirler (Braconier vd., 2001).

ÇUŞ'lar DYSY faaliyetlerini gerçekleştirirken bir diğer tercih olarak sahiplik yapısına yönelik kararlar almaktadırlar (Asiedu ve Esfahani, 2001; Blomström ve Sjöholm, 1999; Dimelis ve Louri, 2001; Javorcik ve Spatareanu, 2006). İlk olarak, yatırımlarda yerel sahipliğin yüksek düzeyde olduğu durumlarda, yerel örgütlerin ÇUŞ'lar tarafından pazara sunulan teknolojik ve yönetsel bilgi sayesinde verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma faydaları sağlamalarının daha muhtemel olduğu düşünülmektedir (Toth ve Semjen, 1999). Bu sayede sektörler arası bağlantıların çok daha rahat bir şekilde kurulabileceği (Javorcik ve Spatareanu, 2006) ve dikey yayılımların olumlu yönde gerçekleşme eğilimi gösteceği düşünülmektedir. Bununla birlikte sahiplik yapısına yönelik tercihin, yerel pazara aktarılan teknolojik ve yönetsel bilginin boyutunu da etkileyeceği ifade edilmektedir (Javorcik ve Spatareanu, 2006). Tam sahipliğe yönelik yatırım tercihlerinde ÇUŞ'lar, kaynaklarını daha rahat ve yüksek düzeyde, çok fazla koruyucu önlem almadan ev sahibi ülkeye aktarabilecek (Ramachandran, 1993), kısıtlı sahiplik tercihlerinde ise koruyucu politikalarla ev sahibi ülkeye aktarılan kaynaklar konusunda temkinli olabileceklerdir (Anton vd., 2018; Mansfield ve Romeo, 1980).

DYSY yayılımı çalışmalarının öncülleri (örneğin, Aitken ve Harrison, 1999; Blomstrom, 1978; Caves, 1974) ÇUŞ'lar tarafından gerçekleştirilen DYSY faaliyetlerini homojen birer dışsallık olarak görme eğilimdedirler. Ancak her DYSY yatırımının aynı düzeyde yayılım etkisi yaratabilecek kaynaklar ve bilgiler barındırmayacağı da iddia edilmektedir (Driffield ve Love, 2007; Lecraw, 1993). Bu nedenle DYSY'lerin potansiyel bir yayılım etkisi yaratıp yaratmayacağını öngörebilmek için yatırımların köken ülke gelişmişliklerini de dikkate almak gerekmektedir (Buckley vd., 2007). Dunning (1983)'in eklektik paradigmasına paralel olarak ÇUŞ'lar, köken ülkelerinin doğasından kaynaklanan birtakım avantajlara sahip olabilmekte (Tatoğlu ve Glaister, 1998) ve DYSY'ler de bu özellikleri barındırma eğilimi gösterebilmektedirler (Lecraw, 1993). Gelişmiş ülke kökenli yatırımlar genel olarak daha yüksek oranda teknolojik ve yönetsel bilgi barındırmaktadır (Huang, 2004) ve DYSY faaliyetlerini gerçekleştirirken rekabet ortamında avantaj sağlamak için bu özelliklerini ev sahibi ülke pazarlarına sunmaktadırlar (Amann ve Virmani, 2015). Bu tür yüksek teknolojik ve yönetsel bilgiler içeren DYSY'ler ile bağlantı (yatay, dikey veya işgücü akışı) kuran yerel örgütlerin yayılımlardan olumlu yönde yararlanmaları daha muhtemel görülmektedir (Buckley vd., 2007).

DYSY yayılımları yazınında var olan fikir ayrılıklarını açıklamaya yönelik faktörlerden bir diğeri ise yerel örgütlerin kapasiteleri olarak gösterilmektedir. Söz konusu kapasiteler, teknolojik kapasite (Meyer ve Sinani, 2009) ve özümseme kapasitesi (Cohen ve Levintal, 1990; Marin ve Bell, 2006; Zahra ve George, 2002) olarak ilgili yazında yer bulmaktadır. DYSY yayılımlarının gerçekleşmesi için ÇUŞ'ların sahip olduğu ileri teknolojik ve yönetsel bilgiyi ev sahibi ülke pazarına sunmaları yeterli olmamaktadır (Meyer, 2004; Meyer ve Sinani, 2009; Spencer, 2008). Aynı zamanda yerel örgütlerin de yayılımların potansiyel faydalarını yakalayabilmeleri için bazı yeterliliklere sahip olmaları beklenmektedir (Findlay, 1978; Wang ve Blomström, 1992). Özellikle gelişmekte olan ülke yerel örgütleri, ev sahibi ülkeye özgü birtakım dezavantajlar ile güçlü yabancı varlığıyla baş etmek durumunda kalmaktadırlar (Dunning, 1988). İlgili yazında, yerel örgütlerin teknolojik kapasiteleri, ÇUŞ'ların homojen birer dışsallık olarak ele alınmasını engelleyecek şekilde teknoloji açığı (Borensztein vd., 1998) kullanılarak ele alınmaktadır. ÇUŞ'lar ile yerel örgütler arasındaki teknolojik farklılık olarak tanımlanan teknoloji açığı (İlhan-Nas vd., 2021; Xu, 2000) DYSY yayılımlarının en önemli belirleyicilerinden birisi olarak değerlendirilmektedir (Meyer ve Sinani, 2009). Ancak teknoloji açığının DYSY yayılımlarını hangi yönde etkilediğine yönelik yazının da oldukça tartışmalı olduğu dikkat çekmektedir (İlhan-Nas ve Şahin, 2018). Yüksek düzeyde teknoloji açığı, ÇUŞ'ların yerel örgütleri potansiyel rakip olarak görmelerini engelleyerek (yatay yayılımlar için) veya kaliteli ara ürün sağlayabilmek için teknik ve yönetsel destekler verme ihtiyaçlarını artırarak (dikey yayılımlar için) DYSY yayılımlarının olumlu yönde seyretmesini kolaylaştırabilmektedir (Findlay, 1978; Narula ve Driffield, 2012). Ancak yüksek düzeyde teknoloji açığı, yani yerel örgütlerin kapasite düşüklüğü, ÇUŞ'lar tarafından yerel pazara aktarılan teknolojik ve yönetsel bilginin içselleştirilmesi önünde bir engel olarak da düşünülebilmektedir (Görg ve Strobl, 2005; Kokko, 1994).

Özümseme kapasitesi ise yerel örgütlerin ÇUŞ'lardan edindikleri bilgileri içselleştirme ve kendi faaliyetlerinde kullanmak üzere örgütsel bir kapasite yaratabilme yeteneğini ifade etmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990; Narula ve Marin, 2003). Yüksek düzeyde özümseme kapasitesine sahip olan yerel örgütlerin, DYSY yayımlarından faydalanmalarının daha kolay olacağı düşünülebilmektedir (Meyer ve Sinani, 2009; Moralles ve Moreno, 2020). Ancak özümseme kapasitesi, yerel örgütlerin kendi Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirdiği bir özellik olarak görülmektedir (Narula ve Marin, 2003). Buna göre yerel örgütler Ar-Ge ve yenilikçilik gibi kendi faaliyetlerine yatırım yaptıkça dışsal bilgileri özümseme yetenekleri de yükselecektir. Bu durum aynı zamanda yerel örgütlerin özümseme kapasitesiyle geliştirilen personelinin yabancı rakiplerce transfer edilmesini (Martins, 2011) ve ÇUŞ'ların koruyucu politikalarla (Liu vd., 2009) yayımları engelleme çabalarını da artırabilmektedir.

Son olarak ilgili yazında yayımların duyarlı olduğu bir başka faktör olarak coğrafi mesafe gösterilmektedir (Wang ve Wu, 2016; Qian, 2018). DYSY'lerin genellikle gelişmekte olan ülkelerde mekânsal yoğunlaşmaya sebep oldukları öne sürülmektedir (Zhang vd., 2003). Bu yoğunlaşma içinde ÇUŞ'lar ile coğrafi olarak yakın ilişkiler kuran yerel örgütlerin yayımların hem gösteri etkilerine hem de rekabet etkilerine maruz kalmaları daha muhtemel görülmektedir (Girma and Gong, 2008; Girma ve Wakelin, 2002). Buna göre, coğrafi mesafenin yayımların yönü ve boyutu konusunda dikkate alınması gereken önemli bir faktör olabileceği söylenebilmektedir.

Görüldüğü üzere, DYSY yayılımının kanallarının farklı yönde yayılım sonuçları doğurması ve yayımların yönünü etkileyebilecek birçok faktörün varlığı, konu hakkındaki yazında fikir ayrılıklarının doğmasına neden olmaktadır. Farklı motivasyon ve stratejilerle gerçekleştirilen DYSY faaliyetlerinin farklı yönde yayılım etkileri yaratmasının yanında, bu etkilerin yerel örgütlerin ve ev sahibi ülkelerin özelliklerine de duyarlı oldukları öne sürülmektedir.

Araştırmanın yapıldığı Türkiye bağlamı değerlendirildiğinde, çalışmaların (örneğin, Aslanoğlu, 2000; Lenger ve Taymaz, 2006; İlhan-Nas ve Şahin, 2018; Taymaz ve Lenger, 2004) özellikle imalat sektöründe gerçekleştirildiği ve mevcut yazının aksine sonuçların tutarlı oldukları görülmektedir. Türk imalat sanayiinde yerel örgütlerin pazar paylarının ÇUŞ'lara oranla yüksek olduğu bilinmektedir (İlhan-Nas vd., 2021). Ancak bu durum yerel örgütlerin üretkenlikleriyle değil, kalabalıklığı ile ilişkilendirilmektedir (Taymaz ve Lenger, 2004). Teknolojik olarak daha az gelişmiş örgütlerle dolu olan imalat sanayiinde yerel örgütler (Taymaz ve Lenger, 2004), gösteri etkilerinden yararlanamamakta, yararlansalar bile bu etki oldukça gecikmeli bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, Türk imalat sanayiinde ÇUŞ'lar ile yerel örgütler arasındaki yüksek teknoloji açığı (İlhan-Nas ve Şahin, 2018), rekabet etkilerini daha da güçlendirerek yerel örgütler için olumsuz yayımlara sebep olmaktadır. Tersine mühendislik ve gösteri etkisi gibi mekanizmalarla teknoloji ve bilginin yayılmasının zor olduğu Türk imalat sanayiinde, yayımların en etkin kanalı olarak ise

işgücü akışı gösterilmektedir (Lenger ve Taymaz, 2006). Birbirleriyle tutarlı ancak olumsuz yayılımı işaret eden bulguların nedenlerinden birisi de ÇUŞ'ların Türkiye bağlamında Ar-Ge faaliyetlerini yürütmek yerine ana ülkelerindeki faaliyetlerden teknoloji transfer etmesi ve potansiyel gösteri etkilerini zayıflatması olarak gösterilmektedir (Lenger ve Taymaz, 2006).

Son yıllarda DYSY faaliyetlerini çekme konusunda giderek artan bir ivmeye sahip olan Türkiye'de (İlhan-Nas ve Şahin, 2018), söz konusu bu yoğun yabancı varlığının yerel örgütler üzerinde rekabet baskısı yarattığı (Aslanoğlu, 2000) ancak gösteri etkisiyle olumlu bir verimlilik veya yenilikçilik yayılımına yol açmadığı (Aslanoğlu, 2000; İlhan-Nas ve Şahin, 2018; Lenger ve Taymaz, 2006; Taymaz ve Lenger, 2004) görölmektedir. Genel olarak, uluslararası yazındaki fikir ayrılıklarının aksine Türkiye bağlamında elde edilen sonuçların birbirlerine tutarlı bir şekilde olumsuz yayılım sonuçları elde etmesi, ev sahibi ülke bağlamının yayılım sürecinde belirleyici olabileceğine dair bazı ipuçları vermektedir.

Bir ülkeye DYSY faaliyetleriyle giriş yapan ÇUŞ'ların yerel örgütlerin verimlilik ve yenilikçiliklerini nasıl etkilediğine odaklanan uluslararası iktisat yazınında kısıtlı da olsa bazı çalışmalar (örneğin, Buckley vd., 2002; Rhee ve Belot, 1990) ÇUŞ'ların varlığının yerel örgütlerin uluslararası faaliyetlerini de yönlendirebileceğini ifade etmektedirler. Özellikle gelişmekte olan ülke yerel örgütlerinin uluslararasılaşmasında ana ülkelerinde yabancı sermayeli örgütlerle kurdukları bağlantı ve iş birliklerinin rolü uluslararasılaşma yazınında son yıllarda dikkat çekici bir araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır (Gu ve Lu, 2011; Ha vd., 2020; Luo ve Tung, 2007). Bu araştırma ilgisinin ilk örnekleri (; Buckley vd., 2002; Rhee ve Belot, 1990) DYSY yayılımı yazınıyla paralellikler göstermektedir. DYSY yayılımlarının yalnızca ev sahibi ülke yerel örgütlerinin yenilikçilik ve verimlilikleri üzerinde etkili olmadığı, aynı zamanda yoğun yabancı yatırımlarla yüz yüze kalan ev sahibi ülke yerel örgütlerinin DYSY yayılımları sayesinde kendi uluslararasılaşmalarını da gerçekleştirebilecekleri (Rhee ve Belot, 1990) düşünülmektedir. Uluslararasılaşma yayılımı (Buckley vd., 2002; Ha vd., 2020) olarak DYSY yayılımı yazınında kısıtlı da olsa yer edinen bu süreç, özellikle gelişmekte olan ülke yerel örgütlerinin uluslararasılaşmasını ana ülkede kurulan iç bağlantıların rolüne odaklanarak açıklamaya çalışan araştırmaların (örneğin, Gu ve Lu, 2011; Hernestein vd., 2017; Lu vd., 2017; Sun ve Liang, 2014) etkisiyle, daha önemli bir araştırma sorusu haline gelmektedir.

Uluslararasılaşma yayılımı olarak adlandırılan süreç için gerçekleştirilen az sayıda çalışmanın temelinde iki farklı argüman etrafında şekillendiğı görölmektedir. Bu argümanların ilki, olumlu DYSY yayılımlarından faydalanan yerel örgütlerin, kendi uluslararasılaşmaları için kritik bir itici güç elde edeceği (Aitken vd., 1997; Gu ve Lu, 2011; Ha vd., 2020; Luo ve Tung, 2007) görüşüdür. Bu görüşe göre, uluslararası Ar-Ge faaliyetlerini yönlendiren ÇUŞ'lar (Borensztein vd., 1997) ile bağlantıya geçen yerel örgütler, teknolojik ve yönetsel bilgiye ana ülkelerinde erişerek (Javorcik, 2004) uluslararası pazarlarda rekabet güçlerini yükseltebilmektedirler. İç doğru bağlantıların dışa doğru

DYSY faaliyetlerini çeşitli mekanizmalarla teşvik edeceğini söyleyen çalışmalardaki (örneğin, Luo ve Tung, 2007; Sun vd., 2015; Sun ve Liang, 2014; Xia vd., 2014) ana fikir, gelişmekte olan ülke ev sahibi yerel örgütlerinin ülkelerine gelen DYSY faaliyetleri ile önemli dışsal bilgiler elde etmesi ve uluslararasılaşmalarını kolaylaştıracak yetenekler geliştirmeleri olarak gösterilmektedir (Deng, 2009, Hertenstein vd., 2017). DYSY'ler ile kurulan rekabetçi veya iş birliğine dayalı ilişkiler, yerel örgütlere yabancı teknolojik ve yönetsel bilgiyi, dahası yabancı pazar erişimine açılan kapıların anahtarını sunabilmektedir (Fan, 2011). Bu ilişkilerle sağlanan orijinal ekipman imalatı (OEM) sözleşmesi gibi iş birlikleri, yerel örgütlerin uluslararası pazarlarda tanınmasını da kolaylaştırarak dışa doğru DYSY faaliyetlerinin önünü açabilmektedir (Duysters vd., 2009). Ayrıca içe dönük bağlantılar ile ÇUŞ'ların küresel ağlarında kendilerine yer bulabilen yerel örgütler, kapasite ve yetenek kısıtlamalarının üstesinden gelerek küresel pazarlarda rekabet becerilerini artırmaktadırlar (Chadee vd., 2017).

Olumlu DYSY yayılımlarının yerel örgütlerin uluslararasılaşmasını destekleyeceği yönünde kanıtlar sunan bu çalışmaların yanında söz konusu ilişkinin olumsuz yönde gerçekleşeceğini iddia eden bir yazın da gelişmektedir. Buna göre, gelişmekte olan ülke yerel örgütleri ihtiyaç duydukları teknolojik ve yönetsel bilgi ile kaynaklara erişmek için uluslararası faaliyetlerde bulunmaktadırlar (Luo ve Tung, 2017; Mathews, 2006). DYSY yayılımları sayesinde kendi iç pazarındaki ÇUŞ'lardan ihtiyaç duydukları kaynakları ve bilgileri sağlayan örgütler, dış yatırım motivasyonlarını kaybederek ana ülkelerinde kalmayı tercih edebilmektedirler (Gaur vd., 2018). DYSY yayılımları ile yerel örgütlerin uluslararasılaşması arasındaki bu ters ilişkiye yönelik bir diğer argüman ise DYSY'ler ile kurulan iç bağlantıların yerel örgütler için dışa yönelik yatırım yapmadan da küresel değer zincirlerinde kendilerine yer bularak uluslararası pazarlarda söz sahibi olmalarına olanak vermesidir (Gaur vd., 2018).

Diğer bir görüşe göre ise yoğun DYSY varlığı ile baş etmeye çalışan yerel örgütler, güçlü bir rekabet etkisiyle karşı karşıya kalacakları için kendi dış yatırım faaliyetlerini azaltma eğilimi gösterebilmektedirler (Ruane ve Sutherland, 2005). Buna karşın, rekabet etkisinin uluslararasılaşmayı teşvik edeceğine dair bazı kanıtlar ise kaynak bağımlılığı çalışmalarından (Pfeffer ve Salancik, 1978) gelmektedir. Buna göre gelişmiş ülke kökenli ÇUŞ'lar ile kurulan bağlantılarda, yerel örgütlerin uluslararasılaşmasını karşılıklı bağımlılıkları yönlendirebilmektedir (Pfeffer, 1976; Xia vd., 2014). DYSY'ler ile dikey bağlantı yoluyla ilişki kuran yerel örgütler, ÇUŞ'lara karşı bağımlılıkları yükseldiğinde, mübadele ilişkisinde elverişsiz bir durumda bulunabilirler ve dolayısıyla göreceli güçlerini artırmak için çeşitlendirme fırsatları arayabilmektedirler (Pfeffer, 1972). Bunun bir yolu olarak da yerel örgütler, dış pazarlara açılarak çeşitlilik sağlayabilmektedirler (Birnbaum, 1985; Xia vd., 2014). Aynı şekilde ÇUŞ'lar ile kurulan yatay bağlantılarda da görece güçsüz yerel örgütler, ev sahibi ülkelerinde maliyetli veya bulunamayan kaynaklara erişmek veya iç piyasanın dayattığı zorluklarda kaçınmak (Luo ve Tung,

2007) için DYSY faaliyetlerine girişebilmektedirler (Pfeffer ve Salancik, 1978; Witt ve Lewin, 2007; Xia vd., 2014;).

Görüldüğü üzere hem DYSY yayılımlarının yerel örgütlerin uluslararasılaşması üzerine etkisi hem de DYSY yayılımları çerçevesinde değerlendirilebilecek ve geleneksel yaklaşımlar tarafından (örneğin, Mathews, 2006) göz ardı edilen içe doğru bağlantıların, gelişmekte olan ülke yerel örgütlerinin uluslararasılaşması üzerinde etkilerine yönelik güncel yazın oldukça karmaşık ve karışık argümanlar barındırmaktadır. Buna göre, yabancı sermayeli örgütlerle çeşitli şekillerde alıcı-tedarikçi ilişkileri kuran yerel örgütlerin, söz konusu bu karşılaşmalar sayesinde uluslararası faaliyetlerinin nasıl etkileneceğini anlayabilmek için yayılımların gösteri etkisiyle olumlu mu yoksa rekabet etkisiyle olumsuz mu olduğunu anlamak gerekmektedir. Kısacası gelişmekte olan ülke yerel örgütlerinin ana ülkelerinde kurdukları ÇUŞ'lar ile bağlantıların, kendi uluslararasılaşmasında hangi yönde etkili olacağı, bu bağlantılar sonucu oluşacak yayılım veya rekabet etkilerine karşı duyarlı olabilmektedir (Gu ve Lu, 2011). Ancak bu tek başına yeterli olmayabilir. Gösteri etkisiyle ortaya çıkan olumlu yayılımların uluslararasılaşmayı engelleyebileceğine dair kanıtlar, ÇUŞ'lar ile yerel örgütler arasında kurulan bağlantıların (yatay, dikey ve işgücü akışı boyutunda) mekanizmalarını, içeriğini, desteklerin ve paylaşımların derinlemesine analizini gerekli kılmaktadır. Söz konusu mekanizmaların ise daha önce bahsedildiği üzere, örgütlerin yapı ve stratejilerini, dahası örgütler arasındaki ilişki örüntülerini önemli ölçüde yönlendiren kurumsal çevrenin dinamiklerine duyarlı olacağı düşüncesiyle, bu çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan yeni kurumsal kuramın temel argümanları hakkında bilgi vermek faydalı olacaktır.

1.3. Yeni Kurumsal Kuram

Yabancı sermayeli örgütlerle kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerini ifade eden dikey kanallarla gerçekleşecek yerel örgütlere verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma yayılımları ile ilgili yazındaki fikir ayrılıkları, yukarıda da özetlendiği üzere genellikle DYSY faaliyetlerini gerçekleştiren ÇUŞ'ların stratejik tercihleri, köken ülke gelişmişlikleri ve yerel örgütlerin teknolojik ve özümseme kapasiteleri gibi faktörler ile açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak benzer DYSY faaliyetlerini çeken farklı ülkelerde gerçekleştirilen çalışmaların da farklı yayılım ve uluslararasılaşma sonuçları elde etmesi, ev sahibi ülke kurumsal çevre koşullarının hem alıcı-tedarikçi ilişkilerinin nasıl kurulduğu hem de ÇUŞ'lar tarafından bağlama aktarılan değerli teknolojik ve yönetsel bilginin yerel örgütler tarafından nasıl özümсенerek verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma etkileri yaratacağı konusunda önemli bir belirleyici olabileceğini göstermektedir. Bu bölümde öncelikle çalışmanın temel kuramsal altyapısını oluşturan kurumsal kuram tanıtılarak DYSY yayılımı sürecinde kurumsal çevre koşullarının nasıl bir rol oynayabileceği tartışılacaktır. DYSY yayılımları süreci stratejik yönetim, uluslararası işletmecilik ve uluslararası teknoloji transferi gibi farklı yazınlar ile paralel bir akışa sahip olduğu için, söz konusu yazınlarda son yıllarda

gerçekleştirilen ve kurumsal kuramı teorik bir mercek olarak kullanan çalışmalardan bahsetmek de faydalı olabilecektir.

Örgüt teorileri alanında ekonomik araştırma çizgisine bir eleştiri olarak değerlendirilebilecek (Senge, 2013) yeni kurumsal kuram (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Scott, 1995), örgütleri içinde bulundukları toplumsal ve sosyal bağlam ile ilişkilendirmesiyle (Friedland vd., 1991) 1970'li yılların ikinci yarısından itibaren artan bir şekilde ilgi odağı olmaktadır. Yeni kurumsal kurama göre kurumlar, örgütlerin yanıt verdiği farklı baskı mekanizmaları uygulayarak örgütlerin faaliyetlerini ve meşruiyet kazandıkları koşulları tanımlayan eylem alanları oluşturmaktadırlar (Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 1995). Yeni kurumsal kuram, genellikle Selznick (1949; 1957) ile özdeşleştirilen eski versiyonunun aksine kurumları, örgütsel boyuttan örgütsel alanlara taşımaktadır. Ayrıca kurumların bilişsel yönüne yaptığı vurguyla kurumları sosyal olarak inşa edilen, ussallaştırılmış kurallar, yapılar, normlar, inançlar ve efsaneler olarak resmeden yeni kurumsal kuram, Berger ve Luckman (1967)'ın bilgi sosyolojisi anlayışını temel almaktadır (Özen, 2007). Söz konusu bu farklılıklarına rağmen kurumsal kuramın hem eski hem de yeni versiyonu, derinden içselleştirilmiş bir sosyolojik duyarlılığı yansıtmaktadır (Selznick, 1996: 273).

Yeni kurumsal kuramın temel tezine göre örgütlerin yapı ve süreçleri, içinde bulundukları kurumsal çevreye uyumlarıyla biçimlenmektedir (Özen, 2007; DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977). Kurumsal çevrelerine uyarak ortak baskılara cevap verip belirsizliği azaltmaya çalışan örgütler (DiMaggio ve Powell, 1983), teknik gerekliliklerin ötesine geçerek gömülü oldukları sosyal çevre içerisinde meşruiyet kazanmalarını sağlayacak faaliyetlerde bulunmaktadır (Meyer ve Rowan, 1977; Scott, 1995; Kostova vd., 2020). Bu durum aynı sosyal ve kurumsal baskılara cevap vermeye çalışan örgütlerin giderek eşbiçimli hale gelmelerine neden olmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Bir toplumun tüm üyeleri, kurumsallaşmış bilginin taşıyıcı pozisyonundadırlar ve bu nedenle kurumsal çevre ile tutarlı ve birbirleri ile benzer uygulamalar, stratejik ve yapısal kararlar almaları beklenmektedir (Selznick, 1957; Scott, 1995). Buradan da anlaşılacağı üzere, yeni kurumsal kuramın temel araştırma sorusu, örgütlerin nasıl birbirlerinden farklılaştıklarından çok (Özen, 2007) nasıl birbirlerine bu kadar benzedikleridir (DiMaggio ve Powell, 1983).

Örgütlerin nasıl birbirlerine bu kadar benzedikleri sorusuna kuram, aynı sosyal ve kurumsal çevre baskılarına cevap vererek belirsizliği azaltmaya çalışan örgütlerin, çeşitli eşbiçimcilik mekanizmalarıyla yapı ve stratejilerin giderek daha da homojen hale geleceği cevabını vermektedir (Scott, 1995; 2008). Bu homojen hale gelme süreci, zorlayıcı, normatif ve öykünmecî eşbiçimlilik mekanizmalarıyla oluşmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Bazı davranışları kolaylaştırırken bazılarını zorlaştıran, davranışlara yönelik yasalar koyarak kısıtlayan veya motive eden, iş yapma konusunda da sosyal normları, inançları ve bilgi birikimini temsil eden yapılar bütünü olarak tanımlanan (Scott, 1995) kurumsal çevreyi sınıflandırmak için farklı formların kullanıldığı görülmektedir (örneğin, North, 1990; Russo, 2001). Ekonomi ve siyaset disiplinlerinin aksine

kurumları yalnızca insanca tasarlanmış kısıtlamalar (North, 1990) olarak görmek yerine sosyoloji ve örgüt disiplini kurumları sosyal davranışa istikrar sağlayan, düzenleyici, bilişsel ve normatif kurumlar olarak görmektedir (Scott, 1995).

Bu araştırmanın akışına ve amacına uygun olarak, kurumsal kuramın bir organizasyon (Selznick, 1957) veya bir uygulamanın kurumsallaşması yerine kurumsallaşmış uygulamaların örgütlerin faaliyetleri üzerine nasıl etkili olduğu çerçevesi temel alınmaktadır. Daha ayrıntılı açıklamak gerekirse, bu çalışmada DYSY faaliyetlerini gerçekleştiren ÇUŞ'lar tarafından Türkiye otomotiv sanayii bağlamına aktarılan herhangi bir yönetsel uygulama veya teknolojinin bağlamda nasıl kurumsallaşarak yerel örgütler arasında yayıldığı incelenmemektedir. DYSY yayılımlarının kavramsal çerçevesine uyumlu bir şekilde, Türkiye otomotiv sanayii örgütsel alanında hangi kurumsal faktörlerin hem müşteri pozisyonundaki ÇUŞ'lar ve tedarikçi pozisyonundaki yerel örgütler arasında kurulan alıcı-tedarikçi ilişki örüntülerini hem de yerel örgütlerin bu ilişkiler sayesinde ortaya çıkabilecek yayılımların potansiyel etkilerini yakalayarak içselleştirmelerini nasıl etkileyeceğini anlamaya çalışmak amaçlanmaktadır. Bu amacı gerçekleştirebilmek adına kurumsal kuramın eşbiçimlilik mekanizmaları (DiMaggio ve Powell, 1983) ve kurumların sınıflandırılması (Scott, 1995) hakkında ayrıntılı bilgiler sunmanın önem taşıdığı düşünülmektedir.

Yeni kurumsal kuramın temel argümanlarından birisi olan eşbiçimciliğe göre (DiMaggio ve Powell, 1983) örgütsel yapılar, verimlilik veya rekabetten dolayı değil örgütsel alanların yapılanma biçimine bağlı olarak değişmektedirler (Meyer ve Rowan, 1977; Özen, 2007). Bu örgütsel alanların yarattıkları belirsizlik ve zorluklar nedeniyle örgütler homojen hale gelmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Yeni kurumsal kuramda ele alınan homojen hale gelme süreci, örgütsel ekoloji kuramının (Hannan ve Freeman, 1977) temel argümanlarından birisi olan ve rasyonel bir süreci ifade eden rekabetçi eşbiçimciliğin aksine, kurumsal eşbiçimciliği temel almaktadır (Meyer, 1979; DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumsal eşbiçimcilik, siyasi etkiler ve meşruiyet sorunundan kaynaklanan “zorlayıcı eşbiçimcilik”, belirsizliğe karşı verilen standart yanıtlardan kaynaklanan “öykünmecî eşbiçimcilik” ve profesyonelleşmeden kaynaklanan “normatif eşbiçimcilik” olmak üzere üç farklı biçimde gerçekleşmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983).

Zorlayıcı eşbiçimcilik, örgütlerin bağlı oldukları diğer kuruluşlar tarafından uygulanan resmi ve/veya gayriresmi baskılardan kaynaklanmaktadır. Zorlayıcı eşbiçimcilik, genellikle devlet standartlarına uyma veya yasal çerçeveler ile belirlenen faaliyetlerde bulunma ile ilişkilendirilse de tekeli örgütlerin kendi kaynaklarını kullanan kuruluşlar üzerindeki baskıları, örgütler üzerinde zorlayıcı eşbiçimciliğin oluşmasını sağlayabilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983).

Örgütsel alanların yarattığı belirsizlik, örgütleri taklide teşvik eden önemli bir mekanizmadır. Örgütlerin kullandıkları teknolojiler yeterince anlaşılmadığında (March ve Olsen, 1976) veya örgütsel alanlar yüksek düzeyde belirsizlik yarattığında örgütler kendilerine rol modeller oluşturarak

onların uygulamalarını taklit edebilmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983). Belirsizliğe yanıt olarak değerlendirilen ve öykünmecî eşbiçimcilik olarak adlandırılan bu modelleme süreci, örgütsel alanlar, aktörlerin birbirlerinin varlığını ve eylemlerini tanıdığı faaliyet alanları olduğundan kolektif anlamlar oluşturma eğilimiyle daha da güçlenebilmektedir (Cheng ve Yu, 2008). Bunun yanında, örgütsel alandaki başarılı organizasyonların uygulamalarını modelleme, yalnızca belirsizliğe karşı verilen bir cevap olarak kalmamakta, örgütün uygulamalarını paydaşlarının gözünde meşru kılmanın bir yolu olarak değerlendirilmektedir (Scott, 1995).

Kurumsal eşbiçimciliğin bir diğer kaynağı, profesyonelleşmeden kaynaklanan normatif eşbiçimciliktir (DiMaggio ve Powell, 1983; Larson, 1977). Belirli bir meslek grubunda olan bireyler, çalışma koşullarını ve yöntemlerini kontrol etmek için ortak mücadele göstermekte ve profesyonelleşmektedirler (Larson, 1977). Bu profesyoneller, mesleki özerklikleri için bilişsel bir temel oluşturarak meşruiyet kazanabilmek adına benzer uygulamalar geliştirmekte ve böylece örgütlerin daha eşbiçimci olmasına yol açmaktadırlar (DiMaggio ve Powell, 1983). Normatif eşbiçimciliğin temel kaynakları örgün eğitim ve profesyonellerin büyüyen kişisel ağları olarak gösterilmektedir (Larson, 1991). Üst yöneticilerin aldıkları eğitim ve gayriresmi kişisel ilişkileri örgüt uygulamalarının tohumlarını da taşımaktadır (Young vd., 2001). Bu kişisel ağların gelişiminde ve dolaylı olarak örgütsel uygulamaların eşbiçimci hale gelmesinde profesyonel meslek gruplarının önemli bir payı bulunmaktadır.

Örgütlerin stratejik seçimlerini ve uygulamalarını kurumlar ve örgütler arasındaki sosyal olarak inşa edilmiş ve karşılıklı etkileşimin bir çıktısı olarak gören (Peng vd., 2008; Peng vd., 2009) kurumsal kuramı sınıflandırmak için farklı formlar olmasına rağmen (örneğin, North, 1990; Russo, 2001) Scott (1995) tarafından geliştirilen sınıflandırma, sosyoloji ve örgüt disipliniinde yaygın olarak kullanılmaktadır (örneğin, Busenitz vd., 2000; Ahlstrom ve Bruton, 2010; Kostova ve Roth, 2002). Scott (1995) tarafından geliştirilen düzenleyici, normatif ve bilişsel kurum sınıflandırması iktisat disiplininin genel eğilimi olan yalnızca ekonomik kurumların kısıtlarına (North, 1990) odaklanmak yerine bir toplumdaki iş faaliyetlerini destekleyen ve/veya kısıtlayan kurumları yansıtmalarıyla son yıllarda siyaset ve iktisat disiplinlerinde de kullanılmaktadır.

Düzenleyici kurumsal çevre bireysel davranışı etkileyen yasalar, politikalar, kural ve prosedürleri temsil etmektedir (Scott, 1995; Stenholm vd., 2013). Buna göre düzenleyici boyut, kurallar oluşturma, başkalarının kendine uygunluğunu denetleme ve gelecekteki davranışları etkilemek amacıyla yaptırımları ve cezaları kullanma kapasitesini içermektedir (Scott, 1995). Zorlayıcı bir mekanizma (DiMaggio ve Powell, 1983) kullanan bu boyut, meşruiyetin temeline yasal yaptırımları yerleştirmektedir (Scott, 1995).

Kurumların bir diğer boyutu ise hedefleri ve onları takip etmek için uygun yolları tanımlayan normatif sistemlerdir (Scott, 1995). Normatif sistemler gayriresmi normları, standartları, davranışı

yönlendiren rolleri, tabuları, gelenekleri ve davranış kurallarını içermektedir (Nort, 1990; Scott, 2001). Bu sistemler sosyal olarak paylaşılır; bireyler tarafından içselleştirilerek aktarılırlar (Kostova, 1997; Kostova ve Roth, 2002). Normatif boyutun bileşenleri insan davranışını nadiren sorgulanan bir arka plan etkisiyle dışa vurmaktadır (Hofstede, 1980). Normatif boyuta göre aktörler dar tanımlanmış kişisel çıkarlarına hizmet ettiği için değil, toplumsal beklentilere cevap verebilmek için uygulamaları benimsemekle yükümlüdürler (Scott, 1995).

Yeni kurumsal kuramı eski versiyonundan (Selznick, 1957) ayıran en önemli farklılık kurumların bilişsel boyutuna yaptığı vurgudur. Kurumların *örgütlerin oynadığı oyunun kurallarından* (North, 1990) daha fazlası olduğu konusunda ısrar eden bilişsel teorisyenlere göre oyunun kuralları ve bu kuralları belirleyen kurumlar kadar, sosyal olarak oluşturulmuş ve farklı bilişsel kapasitelere sahip oyuncular da önemlidir (Scott, 1995). Kurumların bilişsel boyutu bir topluluktaki bireylerin bilgi ve yeteneklerini temsil etmektedir (Gomez-Haro vd., 2011). Kurumsal çevrenin bilişsel boyutu gerçekliğin doğası ve bireylerin bilgiyi yorumlamadaki bilişsel çerçevelerini temsil etmekte ve bireyler arasında benimsenen ve paylaşılan ortak yorum ve referanslara dayalı bir meşruiyet sağlamaktadır (Scott, 1995). Bilişsel kurumlar ayrıca geleceğin algıları ve şu andaki eylemleri yönlendiren paylaşılan inanç sistemleri ve beklentileri ifade etmektedir (Christensen vd., 1997).

Araştırmanın temel teorik altyapısını oluşturan kurumsal kuramı kısaca açıkladıktan sonra kurumsal çevrenin örgütleri yapı ve stratejilerini nasıl yönlendirebildiğine vurgu yapmak çalışmanın akışı ve sorunsalı için gerekli görülmektedir. Yeni kurumsal kuram, özellikle son yıllarda girişimcilik (Ahlstrom ve Bruton, 2010; Alexander, 2012; Bruton vd., 2010; Busenitz vd., 2000), stratejik yönetim (Ingram ve Silverman, 2002), uluslararası işletmecilik (İlhan-Nas vd., 2018a; 2018b; Meyer vd., 2009; Peng, 2009) ve teknoloji transferi (Kostova, 1997; Kostova ve Zaheer, 1999; Munir, 2002) yazınlarında giderek daha fazla kullanılan teorik bir yaklaşımı temsil etmektedir. Öncelikle kurumlar yalnızca bireylerin davranış kalıplarını değil, örgütsel davranışı (Tello vd., 2010), ekonomik davranışı (North, 1990) ve girişimcilik faaliyetlerini (Busenitz vd., 2000) güçlü bir şekilde etkilemektedir. Aynı zamanda bu kurumlar bir topluluktaki örgütlerin stratejik tercihlerinde, baş etmek zorunda kaldıkları en büyük zorluklar olan belirsizliği azaltmanın önemli bir aracı olarak görülmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Buna göre kurumların, karar vericilerin eylemlerinin meşruiyetinin sınırlarını belirleyip, stratejik kararlarda belirsizliği azaltarak karar vericilere rehberlik etmekte önemli bir role sahip oldukları iddia edilmektedir (Bianchi vd., 2015). Araştırmanın kuramsal çerçevesine uygun olacak şekilde, bir sonraki başlık altında stratejik yönetim ve uluslararası işletmecilik yazınlarında kurumsal kuramı temel alan öncül çalışmalar tartışılacaktır.

1.4 Uluslararası İşletmecilik ve Stratejik Yönetim Yazınlarında Kurumsal Kuram

Uluslararası işletmecilik yazınında yeni kurumsal kurama artan bir ilgi olduğu görülmektedir (örneğin, Brouthers, 2013; İlhan-Nas vd., 2018a; 2018b; Kostova vd., 2020; Romero-Martinez vd., 2019). Uluslararası işletmecilik yazınında çokuluslu örgütlerin stratejileri ve yabancı pazarlardaki performansına yönelik çalışmalarda, yeni kurumsal kuram bakış açısına yoğun bir ilgi bulunmaktadır (Chang ve Xu, 2008). Söz konusu çalışmalardan bazıları ÇUŞ'ların girdikleri ülkelerin sosyo-ekonomik ortamlarıyla (örneğin, Kostova ve Zaheer, 1999; Meyer, 2004; Peng vd., 2009) başa çıkma yeteneklerini araştırmaktadırlar. Bu alandaki geleneksel çalışma çizgisi, ÇUŞ'ların kaynaklarına ve yeteneklerine odaklanırken (Barney, 1991) kurumsal bağlamın özelliklerini vurgulayan çalışmalara rastlamak da mümkündür (Peng vd., 2009).

Endüstri temelli ve kaynak temelli görüşün bağlamın etkilerini göz ardı etmesinin bir eleştirisi olarak, uluslararası işletmecilik ve stratejik yönetim çalışmalarının üçüncü ayağını temsilen (Peng vd., 2009) kurumsal kuram, son yıllarda giderek artan sayıda çalışmaya konu olmaktadır. Kurumsal çevrenin uluslararası işletmecilik çalışmalarında örgütler üzerine etkileri temelde iki farklı argüman etrafında şekillenmektedir. Bunlardan ilki, ülke kurumsal profillerinin (Kostova, 1997) belirli bir ülkede faaliyet gösteren örgütler için farklı zorluklar ve fırsatları yönlendirdiği argümanıdır (Dunning ve Lundan, 2008; Meyer vd., 2009). Bunun yanında, uluslararası yönetimin temelde mesafelerin yönetimi olduğunu vurgulayan diğer argüman (Zaheer vd., 2012), bir ÇUŞ'un ana ülkesi ve ev sahibi ülke kurumsal profilleri arasındaki fark olarak tanımlanan kurumsal mesafeye odaklanmaktadır (Kostova vd., 2020).

Daha yüksek işgücü verimliliği, daha yüksek sermaye yoğunluğu (Dunning, 1973), ölçek ekonomilerinden faydalanma (Markusen ve Venables, 1999), yüksek ücretle kalifiye insan kaynaklarını çekebilme ve sahip oldukları küresel bilgi tabanlarıyla ÇUŞ'lar geliştirmekte olan ülkelerin rekabetçi arenasında yerli örgütlere göre bazı avantajlara sahiptirler. Piyasa işlemlerinin kusurlu doğası, kaynak kıtlığı (Hoskisson vd., 2000; 2013) ve normatif-bilişsel kurumların etkisinin hüküm sürdüğü, kendine özgü normlar, değerler ve inançların sosyal davranışları yönlendirdiği geliştirmekte olan ülkelerde kurumsal kuram, örgütlerin ve bireylerin davranışlarını incelemek için uygun bir teorik çerçeve olarak görülmektedir (Angeli ve Kumar, 2015; Kostova ve Zaheer, 1999). Bağlamsal faktörleri ele alması nedeniyle kurumsal kuram, stratejik yönetim ve uluslararası işletmecilik yazınında endüstri ve kaynak temelli bakış açılarıyla birlikte kullanılmaktadır (Peng vd., 2009).

Birden çok ülkede faaliyet gösteren ÇUŞ'lar, her biri ayrı düzenleyici, bilişsel ve normatif kurumlar tarafından karakterize edilen çoklu ve karmaşık kurumsal bağlamlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Kostova ve Zaheer, 1999). Bu nedenle geliştirmekte olan ülkelerdeki ÇUŞ bağlı ortaklıkları bir taraftan izomorfik olarak yerel bağlama uymak, bir yandan da ana örgütlerince

benimsenen uygulamalara uymak zorunda kalarak kurumsal ikililik sorunlarıyla yüzleşmek zorunda kalmaktadırlar (Hillman ve Wan, 2005). Kısacası ÇUŞ'ların faaliyet gösterdiği ülkelerin sayısı ve çeşitliliği, bir yandan geniş bilgi tabanları ve tecrübeleriyle yerel bağlamda meşruiyetlerini tesis etmede karşılaştıkları zorlukları azaltırken, bir yandan da kurumsal ikililik nedeniyle bağlı ortaklıkların meşruiyetlerini sürdürmede karşılaştıkları zorlukları artırmaktadır (Kostova ve Zaheer, 1999). Söz konusu kurumsal ikililiğin temelinde ÇUŞ'ların herhangi bir ülke kurumsal bağlamına tam olarak bağlı olmamaları ve bağlı ortaklıkları için referans olan örgüt içi kurumsal alanlar oluşturmaları yatmaktadır (Kostova vd., 2008).

Uluslararası işletmecilik yazınında kurumsal bakış açısının hâkim olduğu bir diğer argüman olan kurumsal mesafenin kullanım alanının son yıllarda büyük bir çeşitlilik kazandığı görülmektedir. İlgili yazında, kurumsal mesafenin ÇUŞ'ların performansı (Gaur ve Lu, 2007), sahiplik (İlhan–Nas vd., 2018a) ve giriş modu tercihleri (Brouthers vd., 2008), lokasyon tercihleri (Romero-Martinez vd., 2019) ve teknoloji transferi (Kostova ve Zaheer, 1999) üzerine etkilerine yönelik çalışmalar ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmalarda genel olarak ÇUŞ'ların ana ülkeleri ve ev sahibi ülkeler arasındaki kurumsal mesafenin, bağlı ortaklıkların performansı üzerinde ters yönlü bir etkiye sahip olduğu iddia edilmektedir (Kostova vd., 2020).

Araştırma çizgisini gün geçtikçe okullardan ve bürokrasilerden uzaklaştırarak stratejik yönetim ve verimlilik çalışmalarına da odaklanan (Peng vd., 2009; Scott, 2008) yeni kurumsal kuram, aynı zamanda eski versiyonunun dışladığı teknolojiyi de kurumsal alanın içine dâhil etmektedir (Wilkinson, 1996). Kurumsal kuramın çalışma alanını bu yönde genişletmesi, özellikle uluslararası yönetim ve teknoloji transferi yazınında da kurumların önemine dair artan bir ilgiye sebep olmaktadır. Kurumsal çevre ile örgütler arasındaki dinamik etkileşim örgütlerin stratejik seçimlerini yansıtmaktadır (Peng vd., 2009). Bu etkileşimden doğan sosyal ilişkiler, ideolojiler, çıkarlar ve normlar, örgütler tarafından yönetsel uygulamalara ve teknolojiye dâhil edilmektedir (Garud ve Kumaraswamy, 1995). Başka bir deyişle, teknolojiler ve uygulamalar, işlevsel değerlerinden ziyade kurumsal açıdan refleks olarak benimsenmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983).

Bir kurumsal bağlamda faaliyet gösteren örgütler ve bireyler tarafından fiziksel olarak inşa edilen teknoloji, aynı zamanda bireylerin yükledikleri farklı anlamlar ve vurguladıkları çeşitli özellikler aracılığıyla sosyal bir niteliğe kavuşmaktadır. Bu nedenle, çalışanların eylemlerine hem aracılık ettiği hem de kısıtladığı için teknolojik ve yönetsel uygulamaların örgütün kurumsal özelliklerinden ayrılamayacağı düşünülmektedir (Orlikowski, 1992). Yönetsel uygulamaların ve teknolojinin inşasında eklenen bu sosyal yapılar, farklı bir kurumsal ortamda yeni kullanıcılar tarafından anlamlandırılmamakta ve hatta görülmeyebilmektedir. Söz konusu bu bağlamsal özelliğiyle kurumsal çevre içindeki sosyal bağlam dikkate alınmadan gerçekleştirilen yönetsel uygulama ve teknolojilerin transferi beklenenin ötesinde olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Bogard, 1989; Kostova ve Zaheer, 1999; Munir, 2002).

Bir yönetsel uygulama veya teknolojinin etkinliği hem teknik özelliklerine hem de kullanıcıların bağlamları hakkında somutlaştırdıkları varsayımların içerikle uyumuna bağlı olmaktadır (Munir, 2002). Uygulamalar ve teknolojiler, üretildikleri bağlamda bireyler tarafından sembolik anlam ve değerlerin eklenmesiyle sosyal bir nitelik kazanırken, aynı zamanda alıcı birimdeki bireyler de söz konusu sosyal nitelikteki uygulama ve teknolojilere kendi bağlamlarınca kabul gören anlam ve değerler katmaktadır (Kostova ve Zaheer, 1999). Sembolik anlam ve değerler ile içselleştirilen uygulama ve teknolojiler (Selznick, 1957) bir örgütte ne kadar çok kullanılırsa bireyler tarafından değer görmeye ve zamanla kurumsal kimliğin bir parçası olmaya başlamaktadır (Kostova ve Zaheer, 1999). Bu süreçten geçerek kurumsal kimliğin bir parçası haline gelen ve değişime karşı direnci kırabilen uygulama ve teknoloji transferinin başarısı daha muhtemel olmaktadır. Bu nedenle, uygulama ve teknolojilerin transferinde hem üretici hem de alıcı birimlerin kurumsal bağlamları dikkate alınması ve teknolojinin sosyal yönü göz önünde bulundurularak transfer sürecinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Örgütsel uygulamalar (Lincoln vd., 1986; Kostova ve Roth, 2002) ve teknolojiler (Munir, 2002; Tianyi ve Roath, 2002) geliştikleri ve kullanıldıkları sosyokültürel ortamlardan etkilendikleri için ülkeler arasında farklılaşmaktadır. Bu açıdan, ülkeler arasındaki kurumsal mesafenin boyutu ve bağlamların göz önüne alınma derecesi transferin başarısını ve etkinliğini doğrudan etkilemektedir. Ancak uluslararası teknoloji transferi yazınındaki araştırmaların bağlamı dikkate alırken, genellikle kurumların düzenleyici boyutlarına odaklandıkları (örneğin, Austin, 2008; Sorin ve Groningen, 2008), yukarıda belirtilen nedenlerle transfer başarısını önemli ölçüde etkileyebilecek normatif ve bilişsel kurumlara yeterli ilgiyi göstermedikleri görülmektedir (Munir, 2002). Benzer bir durum DYSY yayımları yazınında da karşımıza çıkmaktadır.

1.5. Kurumsal Kuram Çerçevesinden DYSY Yayımları

DYSY yayılımı olgusu iktisat ve yönetim bilimciler tarafından uzun yıllardır çeşitli bakış açılarıyla ayrı ayrı ele alınmaktadır (örneğin, Aitken ve Harrison, 1999; Buckley vd., 2008; İlhan-Nas vd., 2021; Lenger ve Taymaz, 2006; Lu vd., 2017; Mathews, 2006; Singh, 2007). Buna rağmen, gelişmekte olan ülkelerin kalkınmaları ve bu ülkelerin yerel örgütlerinin kendi kendilerine elde edemeyecekleri önemli yönetsel ve teknolojik bilgilere erişim sayesinde kendi verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşmalarını artırabilme konusunda önemli fırsatlar barındıran DYSY yayımlarını yeni kurumsal kuram çerçevesinde ele alan çalışmaların oldukça kısıtlı oldukları görülmektedir. Örgütlerin ve bireylerin davranışlarını, stratejik kararlarını şekillendirmek gibi önemli işlevleri olmasına rağmen kurumsal bağlamların söz konusu olguyu ele alan çalışmalarda yeteri kadar incelenmemesi yazındaki önemli bir boşluk olarak değerlendirilmektedir.

Ev sahibi ülke kurumsal çevre koşulları hem yerel firmaların yenilikçi faaliyetlerini (Stenholm vd., 2013) hem de yabancı ve yerli firmalar arasındaki rekabet örüntülerini güçlü bir şekilde yönlendirebilmektedir (Lundvall vd., 2002). Dünya genelinde mevcut kurumsal çevrelerin farklılıkları göz önüne alındığında (Meyer vd., 2009) farklı kurumsal çevre koşullarının yabancı bilgi ve teknolojinin başarılı bir şekilde özümseme üretkenliği, yenilikçiliği ve uluslararasılaşmayı nasıl yönlendirdiğini anlamak önemlidir. Kurumsal çevre faktörlerinin ilgili olgular üzerine etkilerine yönelik önemine paralel olarak hem gelişmekte olan ülke yerel örgütlerinin uluslararasılaşması hem de DYSY yayımları yazınlarında yeni kurumsal kuram çerçevesine odaklanan çalışmalar giderek artmaktadır. Ancak bu çalışmalar yayılım yazınındaki hâkim iktisadi bakış açısına paralel olarak genellikle kurumsal kuramın yalnızca düzenleyici boyutlarını ele almakta ve makro düzeyde görgül çalışmalarla, düzenleyici kurumların ilgili olguları *ne kadar* ve *hangi yönde* etkilediklerine odaklanmaktadır (örneğin, Du vd., 2011; Meyer ve Sinani, 2009; Jude ve Levieque, 2017). Kurumsal kuramın normatif ve bilişsel boyutlarının ise bireylerin ve örgütlerin davranışlarını ve stratejilerini şekillendirmede genel kabul gören önemli etkilerine rağmen ilgili yazında yeteri kadar modellere dahil edilmemektedir. Oysaki etkileri daha az belirgin ve bu nedenle ölçülmeleri daha zor olmasına rağmen normatif ve bilişsel kurumlar, düzenleyici kurumlardan daha az önemli değildir (Munir, 2002). Kısacası DYSY yayımları sürecinde düzenleyici çevre, karmaşık ve kendine has özellikler barındıran kurumsal çevrenin sadece bir yönünü oluşturmaktadır (Kostova ve Zaheer, 1999; Kostova ve Roth, 2002). Kurumsal çevrenin, yayılım sürecinde ele alınması gereken aynı önemde normatif ve bilişsel olmak üzere en az iki boyutu daha mevcuttur. Bu bölümde de araştırmanın odaklandığı olgunun düzenleyici, normatif ve bilişsel çevre koşullarına nasıl duyarlı olduğuna yönelik yazın tartışılacaktır.

1.5.1. DYSY Yayımları ve Düzenleyici Kurumsal Çevre

Düzenleyici kurumsal çevre DYSY yayımlarını temel olarak iki farklı şekilde yönlendirebilmektedir. Daha önce tartışıldığı üzere, DYSY yayımlarının gösteri etkisiyle olumlu etkiler yaratabilmesi için en az iki temel koşulun sağlanması gerekmektedir: (1) DYSY faaliyetlerinin yayılma etkisi gösterebilecek sayıda ve nitelikte olup, değerli bilgileri barındırması ve (2) yerel örgütlerin sunulan bu değerli bilgileri elde edebilecek yeterli düzeyde içsel kapasiteye (Meyer ve Sinani, 2009) sahip olması. Gelişmekte olan ülke düzenleyici kurumları hem potansiyel DYSY akışlarının miktarını ve içeriğini hem de yerel örgütlerin sahip olmaları gereken içsel kapasitelerini etkileyerek yayımları önemli ölçüde yönlendirebilmektedir (Meon ve Sekkat, 2008; Yi vd., 2014;-).

Kurumsal çevrenin düzenleyici faktörleri DYSY faaliyetlerinin miktarını, yatırımın ürün ve teknolojik içeriğini ve kanallarını etkilemektedir (He vd., 2013; Krammer, 2015). Özellikle gelişmiş ülke kökenli ÇUŞ'lar tarafından gerçekleştirilen DYSY faaliyetlerinde köken ülke ve ev sahibi ülke arasında kurumsal farklılıklar yüksek olduğunda, ÇUŞ'ların üstesinden gelmesi gereken birtakım

riskler ortaya çıkabilmektedir (Aidis, 2005). Ev sahibi ülkelerde fikri mülkiyet hakları ve yolsuzluk gibi düzenleyici çevre koşullarının zayıf olması ÇUŞ'ların yatırım kararlarını etkileyerek yayılımlar için büyük önem taşıyan DYSY girişlerinin miktarını azaltabilmektedir (Yi vd., 2014). Bununla birlikte, *zayıf* düzenleyici çevre koşullarına rağmen düşük işgücü maliyeti, doğal kaynaklara yakınlık, girdi maliyetlerinin düşüklüğü ve devlet teşvikleri gibi nedenlerle yatırımı gerçekleştirmeyi göze alan ÇUŞ'lar, Ar-Ge faaliyetlerini ve gelişmiş teknolojilerini ev sahibi ülkeye getirmek yerine bu faaliyetlerini düzenleyici kurumlarına daha çok güvendikleri köken ülkelerinde gerçekleştirmeyi tercih edebilmektedirler. Bu durum yayılımların gösteri etkisinin ortaya çıkma ihtimalini düşürerek, yerel örgütlerin ÇUŞ'larla kurulan bağlantılardan sayesinde kendi verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşmalarını artırabilme düzeylerini kısıtlayabilmektedir. Ancak bu zayıflıklarının bilincinde olup gerek yerel örgütlerin gelişimi gerekse ekonomik kalkınma için gelişmiş ülkelerden gelecek içe doğru DYSY akışlarının faydaları hakkında yeterli farkındalığa sahip ev sahibi ülke hükümetleri, çeşitli teşviklerle ve sübvansiyonlarla ÇUŞ'ların yatırım tercihlerini lehlerine yönlendirebilmektedir (Du vd., 2011). Ayrıca büyük iç pazarlara ve kaynaklara sahip ekonomiler, düzenleyici kurumların zayıflıklarına rağmen DYSY girişlerini hala çekebilmektedirler (Krammer, 2015).

Gelişmiş düzenleyici kurumsal çevre koşulları DYSY faaliyetlerine yönelik kısıtlamaların azaltılmasıyla yerel örgütlerle ortak girişim tercihinin içeren DYSY faaliyetlerini özendirilebilmektedir (Meyer ve Nguyen, 2005). Bununla birlikte, gelişmemiş düzenleyici kurumsal çevre koşullarını barındıran ekonomilerde ÇUŞ'lar, yanlış ortak seçme riski (Meyer 2001) ve bilgi asimetrisi (Yi vd., 2014) gibi tehlikeleri bertaraf edebilmek adına tam sahipliğe dayalı giriş tercihinde bulunabilmektedirler. Ortaklaşa girişimlerin yerel örgütlerle daha güçlü etkileşimi, tam sahipliğe dayalı yatırımların ise kısıtlı etkileşimi teşvik eden doğası göze alındığında, DYSY yayılımlarının düzenleyici kurumsal çevre faktörlerine duyarlı olacağı söylenebilmektedir.

Birey ve örgütlerin davranışlarını kısıtlayan veya teşvik eden yasalar, politikalar, kurallar ve prosedürleri temsil eden (Scott, 1995; Stenholm vd., 2013) kurumların düzenleyici boyutu, ÇUŞ'ların giriş tercihlerini etkilemelerinin yanında, giriş yapan ÇUŞ'ların stratejik tercihlerini ve yerel örgütlerin ÇUŞ'lar tarafından sunulan bilgiyi içselleştirme niyet ve kapasitelerini de yönlendirmektedir. ÇUŞ'ların yatırım ve giriş şekline yönelik kararlarında önemli bir boyut olarak görülen fikri mülkiyet hakları (Chen ve Puttitanun, 2005), DYSY yayılımları olgusu özelinde ilgi çekici etkiler yaratabilmektedir (Autio ve Acs, 2010). Fikri mülkiyet haklarının güçlü bir şekilde korunduğu ekonomiler ÇUŞ'lara güven vererek daha yüksek teknolojik içerikli yatırımları özendirilmektedirler (Kafouros vd., 2012; Meyer vd., 2009; Meyer ve Nguyen, 2005). Bu durum halihazırda önde olan örgütler için önemli avantajlar sunmaktadır. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerdeki fikri mülkiyet haklarının yönelik zayıf düzenlemeler, yerel örgütler için yenilikçilik ve teknolojik gelişim konularında caydırıcı etkiye sahip olabilmektedir (Chen ve Puttitanun, 2005; Khanna ve Palepu, 2000; Yi vd., 2014; Zhao, 2006). Aksi durumda, fikri mülkiyet haklarına yönelik

gelişmiş düzenlemeler, yerel örgütleri daha yenilikçi olmaya teşvik ederek (Chen ve Puttitanun, 2005) DYSY yayılımlarının gerçekleşmesinde ihtiyaç duydukları özümseme kapasitelerini artırma yeteneklerini güçlendirebilmektedir (Yi vd., 2014). Ancak farklı bir bakış açısına göre, ev sahibi ülkenin *kurumsal zayıflığı* olarak değerlendirilebilecek fikri mülkiyet haklarının korunmasına yönelik zayıf düzenlemeler, bilginin alıcısı konumundaki yerel örgütler için bazı fırsatlara yol açabilmektedir. ÇUŞ'ları örgütsel formlarıyla kısıtlayabilen zayıf fikri mülkiyet hakları düzenlemeleri (Meyer vd., 2009) yerel örgütlerin teknik bilgiye erişim ve yayılımların gösteri etkilerinden yararlanma ihtimallerini, taklit ve tersine mühendislik gibi mekanizmalarla artırabilmektedir (Autio ve Acs, 2010; Krammer, 2015; Meyer ve Sinani, 2009).

Gelişmekte olan ülkelerde verimsiz pazarlar ve ağ tabanlı iş uygulamalarıyla ilişkilendirilen (Khanna ve Palepu, 2000; Peng, 2003) zayıf düzenleyici kurumlar, bir yandan ÇUŞ'ların stratejik davranışlarını (yatırım kararı, yatırımın teknolojik içeriği, kurulan bağlantıların düzeyi gibi) ve yerel örgütlerin yenilikçiliğe yönelik tutumlarını DYSY yayılımlarının aleyhine etkileyebilirken, bir yandan da ÇUŞ'lar tarafından sunulan bilginin taklit edilme olasılığını artırarak yayılımların gösteri etkilerini artırabilmektedir. Buradan yola çıkarak fikri mülkiyet haklarının DYSY yayılımlarıyla ilişkisinin bağlam ve özel durumlara duyarlı olacağını söylemek mümkün olmaktadır.

DYSY yayılımlarını etkileme gücüne sahip bir diğer düzenleyici kurumsal çevre faktörü, ev sahibi ülkenin dış ticaret rejimi olarak gösterilmektedir (Grossman ve Helpman, 1991; De Mello, 1997; Meyer ve Sinani, 2009; Yi vd., 2014). Özellikle gelişmekte olan ev sahibi ülke hükümetleri ithalat ve DYSY açıklığını teşvik eden dış ticaret rejimine sahipse, yerel örgütler uzun yıllardır ithalattan kaynaklanan rekabetle baş edebilmeyi öğrendikleri için DYSY girişlerini fırsata çevirerek kendilerini geliştirme yetenekleri de yüksek olabilmektedir (Keller, 1996; Kokko vd., 1996; Meyer ve Sinani, 2009). Dahası, açık bir dış ticaret rejimi yerel örgütlere kritik ara ürün ve teknolojilere erişim fırsatı vererek, yayılımın sıklıkla kullanılan yöntemlerinden birisi olan tersine mühendislik faaliyetlerinin gelişmesini sağlayabilmektedir (Keller, 1996; Yi vd., 2014). Ayrıca açık dış ticaret rejimi ev sahibi ülkeleri ihracata yönelik yatırımlar için cazip hale getirebilmektedir. Ev sahibi ülkeyi ekonomik kalkınma için bir platform olarak görmeyip yeni teknolojiyi getirmekten ziyade üretim tesisi olarak gören ÇUŞ'lar, bu sayede yerel örgütleri kendi tedarik zincirlerine entegre etmeyi tercih edebilmektedirler (Crespo ve Fontura, 2007; Meyer ve Sinani, 2009). Buna göre açık dış ticaret rejimi, ÇUŞ'ların tedarik zincirlerine entegre olan yerel örgütler için küresel bağlantılara ulaşma, teknik desteklerden yararlanma gibi yayılımların gösteri etkisini güçlendirici roller oynayarak ve hatta yerel örgütlerin bu sayede kendi uluslararasılaşma süreçlerini de destekleyebilmektedir (Aitken vd., 1997; Hanson ve Harrison, 1997; Kokko vd., 2001; Meyer ve Sinani, 2009; Wang vd., 2007). Bununla birlikte, ev sahibi ülkeyi stratejik yatırım merkezi olarak görmeyip yalnızca ihracat odaklı üretim fırsatlarından yararlanma niyetindeki ÇUŞ'lar, güncel teknolojilerini ev sahibi ülkeye aktarmayı tercih etmeyerek, yayılımların gösteri etkisinden çok rekabet etkisiyle olumsuz gerçekleşmesine sebep olabilmektedirler (Krammer, 2015). Dış ticaret rejimi ülke düzeyinde

politikalarla belirlenmesine rağmen, alt ulusal bölgeler ve örgütsel alanlarda uygulanması farklılaşabilmektedir (Meyer ve Nguyen, 2005; He vd., 2008). Bu nedenle, DYSY yayılımı sürecinde bu tür düzenleyici kurumların etkilerinin bağlama da duyarlı olacağı düşünülmektedir.

DYSY yayılımlarının üç temel kanalından birisi olarak değerlendirilen işgücü akışları da düzenleyici kurumsal çevre koşullarına oldukça duyarlı olabilmektedir. İlgili yazında daha önce ÇUŞ'lar tarafından eğitilmiş veya istihdam edilmiş işgücünün yerel örgütlere akışı yayılımların en önemli kanallarından birisi olarak değerlendirilmektedir (Lenger ve Taymaz, 2006; Blomstrom ve Kokko, 1998). Ancak özellikle gelişmekte olan ülkelerde işgücü akışını yerel örgütlerin lehine gerçekleştirmek her zaman mümkün olamamaktadır. Gelişmekte olan ülke kökenli yerel örgütlere kıyasla daha yüksek ücretler ödeyerek (Dunning, 1983) kalifiye işgücünü çekme (Martins, 2011) avantajına sahip ÇUŞ'lar, bu tür ülkelerdeki işgücü piyasasına yönelik düzenlemeler sayesinde işgücü akışını tersine çevirebilmektedirler. Yerel örgütlerin kaynak yetersizliğinin yanında asgari ücret politikaları ve ücret kısıtlamaları gibi düzenleyici politikalar yerel örgütlerin beceri düzeyini sınırlayarak (Hale ve Long, 2011) olumlu DYSY yayılımı etkilerini engelleyebilmektedir. Dahası, bu tür kısıtlamalar yerel örgütlerden ÇUŞ'lara yetenekli işgücünün akışını teşvik ederek olumsuz DYSY yayılımı etkilerine yol açabilmektedir.

DYSY yayılımları sürecinde yasalar, düzenlemeler, kurallar ve prosedürleri temsil eden düzenleyici kurumsal çevre koşullarından bir diğeri ise devlet ve devlet kurumlarının yerel ve yabancı örgütler için sağladıkları teşvikler ve ayrıcalıklardır. Öncelikle, DYSY akışı sağlayabilmek için gelişmekte olan ev sahibi ülke hükümetleri çeşitli teşvik politikaları geliştirmektedirler (İlhan Nas ve Şahin, 2018). Yatırım sübvansiyonları ve vergi muafiyeti gibi ayrıcalıklar alan ÇUŞ'lar, bu ayrıcalıklardan yararlanabilmek adına Ar-Ge faaliyetleri ve teknolojik içerikli yatırımlara daha çok yönelebilmekte ve bu sayede olumlu DYSY yayılımı potansiyelinin artmasına öncülük edebilmektedirler (Du vd., 2011; Krammer, 2015). Çin tarafından başarılı bir şekilde uygulanan ve yerel pazara erişim karşılığında ÇUŞ'ların teknolojilerini de ev sahibi ülkeye getirmesini zorunlu kılan *karşılıksızlık anlaşması* gibi anlaşmalarla desteklenen yatırım destek ve teşvikleri (Holmes vd., 2013; Kramer, 2013), yerel örgütlerin hem yenilikçilik ve verimliliklerini artırmasını hem de dolaylı olarak bu gelişmeler sayesinde uluslararasılaşmalarını teşvik edebilmektedir. Bununla birlikte, ÇUŞ'lara verilen destek ve teşvikler özellikle geriye doğru dikey bağlantıları teşvik etse de (Rodriguez-Clare, 1996; Balderbos vd., 2001; Alfaro vd., 2006), bu sürecin her zaman otomatik olarak gerçekleşmesi beklenmemektedir. Kurumsal çevrelerin ülkeden ülkeye farklılaşmasında olduğu gibi ÇUŞ'ların bu desteklere verdikleri cevaplar da köken ülkeleri arasında farklılaşabilmektedir. Bazı gelişmiş ülke kökenli ÇUŞ'lar destek ve teşviklerden bağımsız şekilde, geriye doğru dikey bağlantıları otomatik olarak kurma eğilimindeyken, bazı diğer ülke kökenli ÇUŞ'lar ise destek ve teşvikleri daha fazla önemseyerek zorlayıcı baskılara olumlu cevap verebilmektedirler (Görg ve Seric, 2015; Görg vd., 2011). Bu nedenle, DYSY yayılımlarını teşvik etmek için ÇUŞ'lara sunulacak desteklerin karşılıksızlık anlaşması gibi nitelikler taşımasının

yanında, desteklerin DYSY yayılımını teşvik etmesi, ÇUŞ'ların köken ülkelerine duyarlı olabilmektedir. Bu nedenle, her ÇUŞ için standart bir destek politikası benimsemek amaçlanan etkilerin ortaya çıkmamasına neden olabilmektedir (Görg vd., 2011).

Devlet kurumları tarafından yönlendirilen teşvik ve destekler, DYSY yayılımları sürecini yalnızca ÇUŞ'ların giriş oranı ve ev sahibi ülkelere taşıdıkları teknoloji özelinde yönlendirmemektedir. Bunun yanında, bu araştırmanın da temel araştırma sorusunu temsil eden, yerel tedarikçi örgütlerin DYSY yayılımlarının olumlu etkilerini yakalayabilmek adına ihtiyaç duydukları içsel yetenek ve kaynaklara ne düzeyde sahip olacakları da devlet teşvik ve destekleri duyarlı olabilmektedir. Özellikle ileri teknoloji, yenilikçilik kültürü ve kaynak konusunda gelişmiş ülke kökenli örgütlere kıyasla dezavantajlı olan gelişmekte olan ülke kökenli örgütler için bu destekler daha fazla önem kazanmaktadır. Yerel örgütlerin yenilikçi faaliyetlerini (Busenitz, 2000, Peng vd., 2008) ve uluslararasılaşmasını (Reynolds, 1997) özendirici hibeler ve mali yardımlar, DYSY yayılımları sürecinde yerel örgütlerin ÇUŞ'lar tarafından bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilginin içselleştirilip kendi verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşmalarını güçlendirebilmek adına ihtiyaç duydukları yüksek kapasite ve kaynaklara (Görg vd., 2011; Kwon ve Chun, 2009) erişmelerini kolaylaştırabilmektedir. Çünkü DYSY yayılımları teknolojik ve yönetsel bilginin yalnızca yabancı sermayeli örgütler tarafından bağlama sunulmasıyla otomatik olarak gerçekleşmemekte, bunun yanında yerel örgütlerin söz konusu değerleri içselleştirebilmek adına kendi yenilikçi niyet ve çabalarına oldukça duyarlı olabilmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde son yıllarda bu yenilikçi niyet ve çabaları geliştirmeye yönelik teşvik sistemlerinin arttığı görülmektedir. Ar-Ge sübvansiyonları söz konusu bu teşviklerin en yaygın uygulamaları arasında yer almaktadır.

Devlet kurumları tarafından sunulan Ar-Ge sübvansiyonları yeniliği ve büyümeyi teşvik etmeyi hedeflemektedir (Feldman ve Kelley, 2006). Ancak bu destekler ve sübvansiyonlar da her zaman istenilen etkiyi yaratmayabilmektedir. Buna göre, desteklenen projelerin bilgi yaratma ve yayma potansiyeli yüksek olduğunda etkili bir düzenleyici kurum olduğu görüşü hâkimdir (örneğin, Feldman ve Kelley, 2006; Spencer, 1984; Trajtenberg, 2001). Bununla birlikte, özel sektörün projelerinin adil bir şekilde desteklenmeyeceği (David vd., 2000) ve proje sonunda üretilecek bilginin nihai bir ürüne dönüştürülmesinin zor olacağı (Feldman ve Kelley, 2006) gibi önyargıları varsa destekler DYSY yayılımlarının gösteri etkileriyle olumlu gerçekleşmesine yönelik yerel örgütlerin kapasitelerini güçlendirmek konusunda yetersiz kalabilmektedir. Aynı zamanda sunulan destekler yerel örgütleri rekabet etkisinden korumaya yönelikse, örgütleri ataletle sürükleyerek teknolojik gelişim ve değişim için daha az motive olmalarına ve yabancı örgütlere cevap vermekte daha az esnek olmalarına neden olabilmektedir (Meyer ve Sinani, 2009).

DYSY yayılımlarının karmaşık doğası, destek ve teşvikler gibi örgütleri desteklemeye ve geliştirmeye yönelik düzenleyici kurumların bile birçok şarta tabi olmasını gerektirebilmektedir.

Kısacası devlet kurumlarının teşvik ve desteklerinin miktarının yanında hangi alanlara ve projelere aktarıldığı, yerel örgütler tarafından bu desteklerin nasıl algılandığı gibi konular, teşvik ve desteklerin DYSY yayılımlarını nasıl etkilediğini de yönlendirebilmektedir. Özetlemek gerekirse, güçlendirilmiş düzenleyici kurumsal çevre, bir yandan daha iyi bir iş ortamını teşvik edip (Gau vd., 2009) ÇUŞ'ların yatırım kararlarını nicelik ve nitelik açısından etkileyebilmekte, diğer yandan yerel örgütlerin yeterli farkındalık motivasyon ve kapasiteye ulaşmasını sağlayarak DYSY yayılımlarının olumlu etkilerinin yakalanmasını kolaylaştırabilmektedir. Bununla birlikte, düzenleyici kurumsal çevrenin zayıflığı, yerel örgütlerin fikri mülkiyet hakları gibi kurumların esnekliğinden yararlanarak taklit ve tersine mühendislik gibi DYSY yayılım kanallarını daha rahat kullanmalarını, ÇUŞ'ların ise gelişmemiş ekonomik ve teknolojik yapıya sahip yerel örgütlere karşı koruyucu politakalar geliştirmekten vazgeçmelerini teşvik ederek DYSY yayılımını kolaylaştırabilmektedir.

1.5.2. DYSY Yayılımları ve Normatif Kurumsal Çevre

Kurumsal çevrenin normatif ve bilişsel boyutları düzenleyici boyuta kıyasla etkileri daha az belirgin ve bu nedenle ölçülmeleri daha zor olarak değerlendirilmektedir (Munir, 2002). Buna bağlı olarak, DYSY yayılımları yazınında kurumsal çevrenin bilişsel ve normatif boyutları genellikle göz ardı edilmektedir. Buna rağmen, kurumların hem normatif hem de bilişsel boyutları, özellikle dikey DYSY yayılımlarını temsil eden alıcı-tedarikçi bağlantılarında hem ilişki örüntülerini hem de bu ilişkiler sayesinde pazara sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilginin yerel örgütler tarafından içselleştirilme yeteneklerini önemli ölçüde yönlendirebilmektedir (Lane, 1997; Schmitz ve Knorringa, 2000). Bir örgütsel alandaki gayriresmi normları, davranışı yönlendiren rol ve kuralları, standartları ve gelenekleri içeren kurumların normatif boyutu (North, 1990; Scott, 2001), işlerin nasıl yapılması gerektiğini belirterek, örgütsel alanda birey ve örgütler tarafından sosyal olarak benimsenerek kurumsallaşmaktadır.

DYSY yayılımları sürecinde kurumların normatif boyutu ilk olarak alıcı-tedarikçi ilişkilerinin önemli bir parçası olan sektörel standartlar konusunda etkili olabilmektedir. Özellikle ÇUŞ'ların müşteri, yerel örgütlerin tedarikçi konumunda bulundukları geriye doğru dikey bağlantılarda örgütler tarafından destek ve meşruiyet kaynağı olarak görülen standartlar (Dahl ve Hansen, 2006; Meyer ve Scott, 1983), yerel tedarikçilerin yabancı sermayeli müşterilere eşbiçimci olmalarını teşvik ederek DYSY yayılımlarını yönlendirebilmektedir. Ayrıntılı standartlar ve bu standartlara uyumun sektörel norm haline geldiği örgütsel alanlarda, yerel örgütlerin operasyonel gerekliliklerin ötesinde, standartlara kurumsal baskılara cevap verebilmek adına uyum sağlamaları (Boiral, 2012; Laskurain-Iturbe vd., 2020), yabancı müşteriler ve yerel tedarikçiler arasındaki bilgi ve güç asimetrisini azaltarak (Terlaak ve King, 2006) yerel örgütlerin DYSY yayılımlarının olumlu etkilerini yakalama olasılıklarını artırabilmektedir. Bunun da ötesinde, standartlar ve standart kaynaklı denetimlere uyum sayesinde, güçlü ÇUŞ'ların gözündeki meşruiyetleri yükselen yerel tedarikçilerin (Dahl ve Hansen, 2006) yabancı sermayeli örgütlerin tedarik zinciri yapılanmalarında kendilerine yer bulması ve hatta

ÇUŞ'lar tarafından kendi çıkarlarını maksimize edebilmek adına uluslararasılaşmalarının teşvik edilmesi daha muhtemeldir.

ÇUŞ'lar faaliyet gösterdikleri ülkelerde tedarik ağlarına kurarken, özellikle uzun vadeli ve güvene dayalı ilişkileri gerektiren sektörlerde normatif olarak kendilerine yakın hissettikleri tedarikçilerle iş yapma eğilimi gösterebilmektedirler. Ükelere özgü kurumsal bağlamların özelliklerini taşıyan örgütler arasındaki kurumsal mesafe, hem dışsal bilginin tanımlanarak içselleştirilmesini zorlaştırabilmekte (Kostova ve Zaheer, 1999; Kostova, 1997) hem de yabancı sermayeli müşterilerin yerel tedarikçilere güvenini azaltarak (Cullingworth, 1992) kurulan dikey bağlantıların düzeyini kısıtlayabilmektedir. Böylesi bağlamlarda, kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerin düzeyi sınırlanacağı için değerli teknolojik ve yönetsel bilgi yabancı sermayeli örgütler tarafından pazara sunulsa bile yerel örgütler bu sınırlı etkileşim nedeniyle kendi verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşmaları konusunda önemli kazanımlar elde etmekten uzaklaşabileceklerdir. Dahası, böylesi bağlamlarda yabancı sermayeli örgütler kendi tedarikçilerini örgütsel alana taşıyarak yerel örgütlerin pazardan dışlanmasına ve dolayısıyla olumsuz yayılım etkilerinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedirler. Buna karşın, bir örgütsel alanda kurumsallaşmış standartların varlığı, yabancı sermayeli müşterilerin normatif eşbiçimcilik baskılarına cevap verebilen yerel örgütlerin DYSY yayılımlarının olumlu etkilerini yakalama olasılıklarını güçlendirebilmektedir. Normatif bir kurum olarak gelişen standartların eşbiçimcilik baskılarıyla yayılması, özellikle daha az gelişmiş kurumsal bağlamlarda çok daha hızlı olabilmektedir (Judge vd., 2010).

Geriye dönük dikey bağlantılar sonucu ortaya çıkan DYSY yayılımlarının, özellikle yatay DYSY yayılımlarına kıyasla yerel örgütler adına daha olumlu etkiler yaratması beklenmektedir (Blomström ve Kokko, 1998; İlhan-Nas ve Şahin, 2018; Lenger ve Taymaz, 2006). Ancak daha önce bahsedildiği üzere dikey yayılımlar da otomatik olarak gerçekleşmemekte ve bu tür bağlantıların olumlu DYSY yayılımlarına sebep olması birtakım ön koşulun varlığına duyarlı olabilmektedir. Bunlardan birisi de alıcı-tedarikçi ilişkisine giren tarafların benzer yönetim ve örgüt yapılarına sahip olmalarıdır (Van Wijk vd., 2008). Gelişmiş ülke kökenli ÇUŞ'ların yüksek düzeyde kurumsallaşmış örgüt yapısı ve yönetim anlayışlarından farklı olarak, özellikle gelişmekte olan ülkelerde kurucuların ve aile bireylerinin yönetim ve karar mekanizmalarının merkezinde yer alması, bir çalışma normu olarak kurumsallaşabilmektedir (Gullien, 2000).

Dikey bağlantılar sayesinde kurulan ilişkilere taraf olan yerel ve yabancı örgütlerin köken ülkelerinin kurumsal bağlamları arasındaki farklılıklardan beslenen çalışma normu farklılıkları DYSY yayılımlarını çeşitli şekillerde yönlendirebilmektedir. Öncelikle, genelleştirilmiş güven eksikliği ve profesyonel yöneticilere güvenin düşük olduğu toplumlarda (Sargut, 2015) yaygın olarak görülen aile örgütleri (Buğra, 2017) kendine has bazı çalışma normlarına sahip olmaktadır. Bu tür örgütler, yeniliğe değil istikrara odaklanmaları nedeniyle (Bertrand ve Schoar, 2006; Lumpkin vd., 2008; Nieto vd., 2015) Ar-Ge yatırımları ve uluslararasılaşma gibi uzun vadeli bakış açısı gerektiren

ve yüksek düzeyde risk barındıran stratejileri uygulama konusunda daha muhafazakâr davranabilmektedirler (Block, 2012; Chen ve Hsu, 2009; Chrisman ve Patel, 2011; Nieto vd., 2015). ÇUŞ'lar tarafından yerel bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilginin yerel örgütler tarafından özümseyerek kendi faaliyetlerinde kullanılmasının yerel örgütlerin yenilikçi kapasitelerini gerektirdiği (Meyer ve Sinani, 2009; Zahra ve George, 2002) düşünüldüğünde, bu tür normlara bağlı örgütlerin DYSY yayımlarının olumlu etkilerini yakalama şansları da düşük olabilmektedir. Bunun yanında, alıcı ve tedarikçilerin çalışma normları arasındaki farklılık yerel örgütlere duyulan güveni azaltabilmektedir. Güvenin alıcı-tedarikçi ilişkilerinde bilgi paylaşımını teşvik eden önemli bir normatif kurum olduğu düşünüldüğünde (Tie, 2009; Xie vd., 2010) bu tür bağlamlarda yerel örgütlerin DYSY yayımlarının olumlu etkilerini yakalama fırsatları daha da zorlaşabilmektedir.

ÇUŞ'lar tarafından ev sahibi ülkelere aktarılan değerli teknolojik ve yönetsel dışsal bilginin yerel örgütlerce özümseymesi, birtakım yenilikçi faaliyetlerin varlığını gerektirmektedir (Zahra ve George, 2002; Cohen ve Levithal, 1990). Ancak özellikle gelişmekte olan ülke yerel örgütlerinin bu yenilikçi faaliyetleri yalnızca kendi bünyelerinde geliştirmeleri zor görülmektedir (İlhan-Nas ve Şahin, 2018; İlhan-Nas vd., 2021). Bu tür örgütler ihtiyaç duydukları kaynaklara daha rahat erişebilmek adına üniversiteler gibi kurumlarla sıklıkla iş birlikleri geliştirebilmektedirler (Erdil vd., 2013; Kafouros ve Forsans 2012; Muscio ve Nardone, 2012; Petruzzelli ve Murgia, 2020). Üniversiteler gibi kurumlarla, özellikle Ar-Ge gibi faaliyetler için iş birliği kurmanın yaygın bir uygulama olarak kurumsallaştığı örgütsel alanlarda yerel örgütler, ÇUŞ'lar tarafından yerel bağlama sunulan yönetsel ve teknolojik bilgiyi içselleştirip kendi faaliyetlerinde kullanabilecek daha fazla imkanlara sahip olabilmektedirler. Bunun da ötesinde, üniversitelerle iş birliği geliştirmek güçlü ÇUŞ'lar tarafından sıklıkla başvurulmuş uygulamalar olarak görülmekte (Petruzzelli ve Murgia, 2020) ve bu durum yerel örgütler açısından üniversitelerle iş birliği yaparak ÇUŞ'ların gözündeki meşruiyetlerini yükseltebilmek için (Ankrah ve Tabbaa, 2015; Hong ve Su, 2013; Mian, 1997) normatif bir eşbiçimcilik baskısı yaratmaktadır. Sonuç olarak, bir örgütsel alanda çokuluslu alıcılardan yerel tedarikçilere DYSY yayımlarının hangi yönde ve düzeyde gerçekleşeceğinin, bağlamda iş birliği kültürünün ne denli kurumsallaştığına ve üniversiteler gibi dışsal bilgi kaynaklarının gelişmişliğine duyarlı olacağı düşünülmektedir.

DYSY yayımlarının uluslararasılaşma etkileri de yukarıda özetlenen nedenlerle normatif kurumlara duyarlı olabilmektedir. Öncelikle normatif kurumsal bağlam, alıcı ve tedarikçi örgütler arasında bilgi alışverişini kısıtlayıcı rol oynadığında, DYSY yayımlarının olumlu etkileri gerçekleşemeyecek ve buna bağlı olarak DYSY yayımlarının yerel örgütlerin uluslararasılaşmasını teşvik edici etkileri de gözlemlenemeyecektir. Normatif kurumsal bağlamın DYSY yayımlarının uluslararasılaşma boyutuna yönelik bu dolaylı etkilerinin yanında doğrudan etkileri de bulunmaktadır. Örneğin, DYSY yoluyla uluslararasılaşmak bazı kurumsal bağlamlarda örgütsel başarı için yaygın bir uygulama olarak kurumsallaşmayabilir. Böylesi örgütsel alanlarda, DYSY yayımlarının verimlilik ve yenilikçilik etkilerini olumlu düzeyde yakalayabilmelerine ve hatta

yabancı müşteriler tarafından farklı ülkelerde DYSY yatırımları teşvik edilmesine rağmen yerel örgütler, uluslararası faaliyetlerini normatif kurumsal mekanizmalar nedeniyle kısıtlayabilmektedirler.

1.5.3. DYSY Yayılımları ve Bilişsel Kurumsal Çevre

Bir topluluktaki örgüt ve bireyler arasında paylaşılan referans ve yorumlara dayanan kurumların bilişsel boyutu (Scott, 1995; Kostova vd., 2020), sahip olunan bilişsel çerçeveleri ve gerçekliğin doğasına yönelik algıları yönlendirerek DYSY yayılımlarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Ancak ilgili yazın, kurumların normatif boyutunda olduğu gibi bilişsel kurumsal çevreleri de göz ardı etme eğilimi göstermektedir. Oysa DYSY yayılımları, özellikle dikey bağlantılar özelinde, yerel ve yabancı örgütler için bir iletişim dahası yerel örgütler açısından bir içselleştirme süreci olarak değerlendirilmektedir. İçselleştirmenin ne düzeyde gerçekleşeceği ise teknolojik ve yönetsel bilginin yaratıcısı durumundaki yabancı sermayeli örgütlerin bu değerli bilgilere ne denli sahip olduğu ve paylaşma niyetlerinin düzeyi kadar yerel örgütlerin içsel faaliyetlerine (Meyer ve Sinani, 2009) ve bilişsel çerçevelerine de duyarlı olabilmektedir.

Yerel örgütlerin tedarikçi, yabancı sermayeli örgütlerin ise alıcı pozisyonunda olduğu dikey bağlantılarda bilişsel kurumlar, öncelikle müşteri tercih ve beklentilerinin (Arich, 1995) nasıl algılandığını etkileyerek yayılımları yönlendirebilmektedir. Özellikle müşterilerin yüksek düzeyde standartlara uyum beklentilerini karşılamaları gereken ve kaynakların çoğunu bu çabalara ayıran yerel örgütler, müşterilerin beklentilerini iyi bir şekilde karşılayabildiklerine inandıkları ölçüde, mevcut durumlarını korumalarını sağlayacak faaliyetlerde bulunmaya meyilli olarak (Christensen vd., 1997) risk ve belirsizlik barındıran yenilikçilik ve uluslararasılaşma gibi faaliyetleri gündemlerine bile almamaktadırlar. Böylesi örgütsel alanlarda, yeni fırsatları tanımlama yeteneklerini içeren bilişsel çerçeveleri sınırlanan yerel örgütler (Baron, 2007) DYSY yayılımlarının özellikle yenilikçilik ve uluslararasılaşma etkilerini yakalamakta sorun yaşayabilmektedirler.

DYSY yayılımları yazınının temel varsayımı, ÇUŞ'lar tarafından ev sahibi ülkelere yerel örgütler için önemli dışsal teknolojik ve yönetsel bilgilerin taşınacağı ve yerel örgütlerin bu fırsatları değerlendirerek değerli teknolojik ve yönetsel bilgileri kendi faaliyetlerine çeşitli yöntemlerle aktaracağıdır. Ancak ÇUŞ'lar ev sahibi ülkeye sahip oldukları bilgileri aktarsa bile sahip olunan bilişsel çerçevelerine bağlı olarak yerel örgütlerin bu bilgileri içselleştirip içselleştiremeyeceği kurumsal bağlamlar arasında farklılaşabilmektedir. Örgütler içerisinde yerleşik oldukları kurumsal çevrenin bir parçası olduklarından (DiMaggio ve Powell, 1983; Kostova vd., 2020; Scott, 1995), kurumsal bağlamın özellikleri çerçevesinde belirli düzeyde bilgi arayışı ve dışsal bilgiyi özümseme kapasitesine sahip olmaktadır (Stenholm vd., 2013; Baron, 2007). Sahip oldukları özümseme kapasitesi (Zahra ve George, 2002) tedarikçisi oldukları ÇUŞ'lar ile ilişkilerinde ne düzeyde bilgi arayışı içerisinde olacaklarını ve bu bilginin ne kadarını içselleştirebileceklerini belirlemektedir.

Kurumların bilişsel boyutu kısmen de olsa bireylerin eğitim düzeyi ve eğitim sisteminden etkilenmektedir (Verheul vd., 2002). Buna göre, bireylerin dünyayı nasıl algıladıklarını ve anlamlandırdıklarını belirleyen bilişsel kapasiteleri ve yetenekleri (Scott, 2001) eğitim sisteminin bir ürünü olarak şekillenebilmektedir. Bireylerin uluslararasılaşma ve yenilikçilik gibi çok boyutlu düşünmeyi ve çevrenin bütün boyutlarını eş anlı olarak değerlendirmeyi gerektiren karmaşık bir süreci gündemlerine almaları ve yönetebilmeleri, bu bakımdan sahip oldukları bilişsel kapasiteleriyle ilgili görülmektedir. Sonuç olarak birey ve örgütlerin bilişsel kapasiteleri yerleşik oldukları kurumsal bağlamlar arasında farklılaşacağından, DYSY yayımlarının yenilikçilik ve uluslararasılaşma gibi olumlu etkileri de bilişsel kurumsal çerçevelere duyarlı olacaktır.

Bu bölümde sunulan tartışmaların gösterdiği üzere DYSY yayımlarının nasıl ortaya çıkacağı birçok bağlamsal faktörlere duyarlılık gösterebilmektedir. Bu nedenle bir sonraki bölümde, araştırma tasarımı sunulmadan önce araştırmanın odaklandığı bağlam olan Türkiye otomotiv sanayii örgütsel alanının yapısı ve aktörleri arasında ayrıntılı bilgiler sunmanın önemli olacağı düşünülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. METODOLOJİ

Bu bölümde ilk olarak çalışmanın odaklandığı bağlam olan Türkiye otomotiv sanayiinin tarihsel gelişimi, ekonomi içindeki yeri, yapısal özellikleri ve teknolojik yapısı tanıtılmaya çalışılacaktır. DYSY yayımlarında kurumsal bağlamın rolüne odaklanan bu çalışmada bağlamın ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ve özelliklerinin ortaya konulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. İlgili yazında yapılmış olan çalışmalar, sektör üzerine yapılmış araştırmalar, bazı kamu kurumları ve derneklerce hazırlanmış faaliyet raporları bu bölümün yazılmasında kaynak olarak kullanılmıştır. Ayrıca bu tezin de üretildiği 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi³ kapsamında ilgili sektörde yaklaşık 1,5 yıl süren saha çalışmasında yapılan derinlemesine görüşmeler ve gözlem notları da bu bölümün yazılmasında faydalanılan temel kaynakları oluşturmaktadır. Bölümde ayrıca şu ana kadar oluşturulan teorik çerçeve ve yazın taraması eşliğinde çalışmanın metodolojisi sunulacaktır. Metodoloji bölümünde öncelikle araştırmada kullanılan yöntem olan çoklu örnek olay yöntemi, araştırma soruları ve teorik çerçevesiyle ilişkilendirilerek sunulacaktır. Bu bölümde son olarak örnek olayların ve örneklemin seçimi, mülakat sorularının belirlenmesi, veri toplama ve analiz yöntemleri, çalışmanın inandırıcılığına dair açıklamalar sunulacaktır.

2.1. Türkiye Otomotiv Sanayii Bağlamı

Araştırma metodolojisi çerçevesinde ele alınan olgunun yerleşik olduğu Türkiye otomotiv sanayii örgütsel alanı, dünya örnekleriyle karşılaştırıldığında birçok yönden ayrıcalıklı bir araştırma sahası oluşturmaktadır. Bu noktada, söz konusu örgütsel alanın tarihsel gelişimi, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin yapısı ve çeşitli dinamikleri hakkında ayrıntılı bir değerlendirme yapmanın araştırmanın tasarımı için önem taşıdığı düşünülmektedir.

2.1.1. Otomotiv Sanayiinin Türkiye’deki Gelişimi ve Ekonomi İçindeki Yeri

Uluslararası Endüstri Sınıflaması (ISIC) tarafından çekici, kamyon, kamyonet, karavan, midibüs, minibüs, otomobil, otobüs, treyler, iki ve üç tekerlekli araçların (ana sanayii) ve bunların üretiminde gerekli parçaların (yan sanayii) üretiminin gerçekleştirildiği sektör olarak tanımlanan otomotiv sanayii, dünyanın en kapsamlı sermaye yatırımlarının gerçekleştiği sektörlerden birisini

3 “Doğrudan Yabancı Yatırım Kaynaklı Teknolojik Yayımların Türk İmalat Sanayiindeki Yerel Firmaların Yenilik ve Ar-Ge Gelişimleri Üzerindeki Etkileri” isimli proje, Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS yürütücülüğünde gerçekleştirilmiş olup TÜBİTAK 1003 ARDEB Öncelikli Alanlar Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı tarafından desteklenmiştir.

temsil etmektedir (OSR, 2019). Küresel ölçekte büyük yatırımları içermesi, üretimin katma değerinin yüksek olması, demir-çelik, petrokimya, savunma, cam, elektrik ve elektronik gibi sektörlerdeki gelişimin sürükleyici olması ve kullanılan üretim teknolojilerinin ileri düzeyde olması nedeniyle otomotiv sanayii, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik kalkınmanın sacayaklarından birisini oluşturmaktadır. Sektörün üstlendiği bu gibi roller nedeniyle iktisat, uluslararası işletmecilik ve yönetim gibi farklı disiplinlerde sıklıkla örneklem olarak seçildiği bilinmektedir (örneğin, Fitzsimmons, 2001; Rosell vd., 2014; Wasti ve Wasti, 2008). Buna paralel olarak, Türkiye bağlamında yapılan birçok çalışmanın da (örneğin, İlhan-Nas vd., 2021; Sönmez, 2012; Wasti vd., 2009) otomotiv sektörünü inceleme veya örneklem olarak ele alma eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu tezin açıklamaya çalıştığı olgular olan DYSY yayımlarına yönelik çalışmalar da yukarıda bahsedilen motivasyonlarla sıklıkla otomotiv sektörünü örneklem olarak tercih etmektedirler.

19. yüzyılın sonlarından itibaren siparişe dayalı ve emek yoğun üretimden seri üretime geçilmesiyle temelleri atılan dünya otomotiv sanayiinin (Baskak ve Mıhçıoğlu, 2004) Türkiye'deki ilk ayak izlerini, 1950'li yıllarda aramak mümkündür. Bu tarihten önce hedeflenen bazı girişimler başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Örneğin, cumhuriyetin ilk yıllarında yeterli kapasite ve niyete sahip girişimci eksikliğinden dolayı, 1928 yılında hükümetin Ford Motor Company ile yapmış olduğu ve İstanbul'da kapsamlı bir montaj hattını içeren anlaşma (Wasti ve Wasti, 2008), bir yıl sonra büyük buhran nedeniyle rafa kaldırılmak zorunda kalınmıştır (Dolanay ve Oğuztürk, 2019). Bu tarihten sonra, 1954 yılına kadar otomotiv sanayiinin gelişmesine yönelik herhangi bir adım atılmadığı görülmektedir.

Türk otomotiv sanayii ve dolayısıyla yan sanayiinin temelleri, 1950'li yıllarda atılmıştır. Askeri cip ve sivil versiyonlarının tasarım ve üretimi ile tanınan ABD'li Willys – Overland Motor ile Türk Otomotiv Endüstrileri (TOE) ortaklığıyla kurulan Türk Willys Overland Ltd., 1954 yılında ABD'den getirilen parçalarının montajını gerçekleştirerek ordu için cip ve kamyon üretimine başlamıştır (taysad.org.tr). 1955 yılında ise TOE ve sonrasında Otosan ve Çiftçiler A.Ş tarafından kurulan kamyon montaj tesisleri, lisans anlaşmasına dayalı montaj bazlı üretimin ve dolayısıyla otomotiv sanayiinin ilk örnekleri olarak kayıtlara geçmektedir. Bütün bu girişimlere rağmen, otomotiv sanayiisinin gerçek gelişimi 1960'lı ve 70'li yıllarda gerçekleşmektedir. Bu yıllarda kurulan montaj fabrikalarının belirli kapasiteye ve yerlilik oranlarına ulaşmasıyla sektör, gelişme ve büyüme eğilimi göstermektedir. Özellikle İtalyan Fiat ortaklığıyla 1968 yılında kurulan Fiat-Tofaş ve Fransız Renault ortaklığıyla 1969 yılında kurulan Oyak-Renault, Türk otomotiv sanayiinin gelişmesinde oldukça büyük etkilere sahiptir. Yine aynı dönemlerde Ford Motor Company ile Koç grubunun iş birliğinde kurulan ve ilk başarılı Türk otomobili olan Anadol'u üreten Otosan'ın da Türk otomotiv sanayiinin gelişmesindeki rolü unutulmamalıdır. 1966 yılında başlayıp 1982 yılında sonra eren Anadol marka yerli otomobilin tüm mekanik parçaları Ford'dan alınmış, İngiliz Reliant firmasına ise prototipi yaptırılmıştır. Bu nedenle Ford Motor Company'nin Türk otomotiv sanayiinin gelişimde hatırı sayılır payı bulunmaktadır.

1960 ve 70’li yıllarda bu gelişmelerin yaşanmasında Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planına (BYKP) bağlı kalınarak, 1964 yılında DPT tarafından çıkarılan *Montaj Sanayii Talimatının* büyük payı bulunmaktadır (taysad.org.tr). Devletin ülkeden döviz çıkışını engelleme motivasyonu ile yurtdışından ithal edilmek zorunda kalınan ürünlerin, ülke içinde üretilmesini teşvik etmesini ve yerli ve katma değer üreten ürünleri özendirici politikalarını içeren Montaj Sanayii Talimatı, otomotiv sanayiinde her parçanın yerleştirilmesi beklentisiyle çok sayıda yan sanayii kuruluşunun sektörde üretime başlamasına, özellikle Bursa’da farklı alanlarda faaliyet gösteren imalatçıların otomotiv sektörüne yönelmesine sebep olmuştur (taysad.org.tr). Yine montaj sanayii döneminde değerlendirilebilecek 1968-1977 yılları arasında çıkarılan 2. ve 3. BYKP ile otomotiv ana ve yan sanayiinde yerlilik oranları istikrarlı bir şekilde artırılmaya çalışılmıştır (Yaşar, 2013). Yerliyi özendirici bu politikalar aynı zamanda 1970-1980 yılları arasında uygulanan yüksek ithalat vergileriyle güçlü bir şekilde desteklenmiştir (Güneş, 2012).

Gerek cumhuriyetin ilk yıllarındaki başarısız girişimlerde gerekse 1950’li yıllarda gerçekleştirilen ve bugün otomotiv sanayiinin ilk adımları olarak görülen girişimlerde yabancı sermayenin önemli payı olduğu görülmektedir. Montaj Sanayii Talimatıyla birlikte bireysel girişimlerden sanayileşmeye doğru seyir izleyen otomotiv ana ve yan sanayiinin gelişimi bugüne kadar yabancı sermayenin öncülüğü ve desteğiyle şekillenmektedir.

BYKP’ları ile güçlendirilen ve ithal ürünlere karşı yerliyi koruyan ve özendiren politikalar yerli üreticilerin gelişmesine fırsat verirken, bir yandan da sektörün iç piyasaya hapsolmasına sebep olarak bazı yapısal sorunları ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle 24 Ocak 1980 kararları, Türk otomotiv ana ve yan sanayiinin gelişmesinde önemli bir mihenk taşı olmuştur. Dışa açılma dönemi olarak adlandırılabilir 80 ve 90’lı yıllarda 24 Ocak kararları gecikmeli bir etkiyle sektörün gelişiminde önemli roller oynamıştır. Bu gecikmenin sebepleri gerek tüketicilerin alım gücünün düşmesi nedeniyle pazarda yaşanan daralma, gerek yerliyi koruyucu politikaların terkedilmesiyle yerel üreticilerin zarar görmesi gerekse özellikle ABD’nin ambargosuyla sonuçlanan bazı siyasi gelişmeler olarak gösterilmektedir (Engin ve Polat, 2010). Kısa vadede sektörü ve yerli üreticiyi olumsuz yönde etkileyen bu kararlar, uzun vadede ise dışa açılımın etkisiyle güncel teknolojinin ülkeye girmesi, Ar-Ge odaklı yatırımların 5. BKYP ile desteklenmesi ve gümrük kısıtlamalarıyla iç pazarın hala korunmaya devam etmesi gibi faktörler ile sektörün gelişimini de hızlandırmıştır.

Otomotiv sanayii tüm sanayileşmiş ülkelerde ekonominin lokomotif sektörlerinden birisi olarak tanımlanmaktadır. Katma değeri yüksek ve yoğun teknoloji gerektiren bir sektör olma niteliğinin yanında otomotiv sanayii hem otomotiv yan sanayii için hem de plastik, inşaat, turizm, tarım, demir-çelik gibi diğer sektörler için kritik bir sektör niteliği taşımaktadır⁴. Yarattığı yüksek

⁴ Ayrıntılı bilgi için TÜİK girdi-çıkıtlı tabloları incelenebilir. <https://data.tuik.gov.tr/>

katma değer ve kullanılan yoğun teknolojiyle Türkiye ekonomisi için önemli getirileri olan sektör, aynı zamanda Türkiye ihracatının yaklaşık %15'lik kısmını tek başına gerçekleştirmesiyle ülkeye döviz girişini sağlayarak da ekonomik gelişime katkı vermektedir.

İstanbul Sanayii Odası (ISO) tarafından her yıl yayınlanan Türkiye'nin en büyük 500 sanayii kuruluşu listesinde düzenli olarak ilk 10'da yer alan 5 otomotiv ana sanayii örgütü bulunmaktadır. 2019 itibariyle düzenli olarak her yıl Türkiye'nin en büyük sanayii kuruluşu olan TÜPRAŞ'ın ardından Türkiye'nin en büyük 2., 3., 4. ve 5. sanayii kuruluşları otomotiv sektöründe faaliyet göstermektedirler. Bunun yanında listenin tamamı incelendiğinde, otomotiv ana sanayiinde faaliyet gösteren örgütlerin tamamı Türkiye'nin en büyük 500 sanayii kuruluşu arasında yer alırken, otomotiv yan sanayiinde ise 36 örgüt listede kendine yer bulmaktadır (www.iso500.org.tr). Ancak özellikle otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren örgütlerin genellikle farklı sektörlerde de faaliyet gösterdiği dikkate alındığında bu sayının çok daha fazla olacağı beklenmektedir.

Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından her yıl yayınlanan Türkiye'nin ilk 1000 ihracatçısı listesinde de otomotiv ana ve yan sanayii firmalarının ağırlığının olduğu görülmektedir. Listeye göre, 2019 yılında sektörden 5 otomotiv ana sanayii firması ilk 10 içinde kendine yer bulurken, 97 otomotiv ana ve yan sanayii firması da ilk 1000 arasında yer almaktadır (www.tim.org.tr). İhracat ağırlıklı üretim anlayışıyla Türkiye otomotiv ana ve yan sanayii firmaları Türkiye ekonomisinin kalkınmasında önemli roller üstlenmektedir. Otomotiv sanayii, bu etkilerinin yanında doğrudan ve dolaylı istihdam etkisiyle de Türkiye ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır. Otomotiv ana ve yan sanayii doğrudan istihdamı 2017 yılında yaklaşık 191.000 kişiyi geçmiştir (tuik.gov.tr). Bununla birlikte, sektörün alıcı-satıcı bağlantılarıyla ilişkide olduğu birçok sektörün istihdamına da önemli katkılar yaptığı unutulmamalıdır.

2.1.2. Türkiye Otomotiv Sanayiinde DYSY Faaliyetleri

Dünya otomotiv sektörü 1990'lı yıllardan itibaren coğrafi olarak önemli değişimlere sahne olmaktadır (Lung, 2004; Sturgeon vd., 2008). Özellikle araç montajının otomotiv sektörünün çekirdek bölgeleri olarak tabir edilen (Pavlinek, 2015) gelişmiş Avrupa ülkeleri ve ABD'den daha az gelişmiş ülkelere kaydırılmasına neden olan bu değişimler, Türkiye gibi ülkeleri otomotiv ana ve yan sanayii için stratejik yatırım merkezleri haline getirmektedir.

Türkiye imalat sanayii, finans sektörünün hemen arkasından en çok içe doğru DYSY faaliyeti çeken sektör olma özelliğini taşımaktadır. 2003-2019 yılları arasında Türkiye'ye yapılan DYSY faaliyetlerinin çeyreğine yakını tek başına çeken sektörün⁵ kendi içinde en yoğun yabancı varlığını

⁵Ayrıntılı bilgi için;

https://evds2.tcmb.gov.tr/index.php?/evds/serieMarket/collapse_18/5003/DataGroup/turkish/bie_uypucay/

barındıran sanayii dalı ise otomotiv sanayiidir (İlhan-Nas vd., 2021). Otomotiv sanayiinde ÇUŞ'ların toplam sermayedeki payı ise %80'ler civarındadır. Özellikle otomotiv ana sanayiinde yabancı sermayeli firmaların hem sayı olarak hem de sermaye oranı olarak mutlak bir ağırlığının olduğu göze çarpmaktadır.

Türkiye otomotiv ana sanayiinde faaliyet gösteren 21 firmadan yalnızca 5 tanesinin yüzde yüz yerli sahipliğinde olduğu, bunların da dünya otomotiv sanayiinin öncü ürünü olan binek otomotivden ziyade ticari araç ve tarım ekipmanları üretiminde faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Kısacası Türkiye'de dünya otomotiv pazarını yönlendiren binek araç üretiminde yüzde yüz yerli sermaye ile faaliyet gösteren herhangi bir firma bulunmamaktadır⁶.

Avrupa ve daha genel olarak dünya genelinde en yoğun DYSY faaliyetlerinin gerçekleştiği (Pavlinek, 2015; Radosevic ve Rozeik, 2005) otomotiv sanayiinde, Türkiye'deki ilk DYSY faaliyetlerinin 1960'lı yılların sonunda yerel girişimcilerle eşit oranda hisseye dayalı ortaklık üzerine gerçekleştiği görülmektedir. 1968 yılında İtalyan FIAT ve Koç Holding ortaklığıyla kurulan TOFAŞ-FIAT, 1969 yılında Fransız Renault ile OYAK ortaklığıyla kurulan Oyak-Renault ve 1959 yılında kurulup 1977 yılında Koç Holding ile Ford Motor Company'nin eşit oranda hisseye sahip oldukları Ford Otosan bu tür yatırımların ilk örneklerini teşkil etmektedir⁷. Türkiye otomotiv sanayiisi için öncül olan bu yatırımların, günümüzde de aynı ortaklık yapısıyla faaliyetlerini devam ettirdikleri ve hem otomotiv ana sanayiinin hem de yan sanayiinin gelişmesinde önemli paya sahip oldukları görülmektedir.

Otomotiv sanayiinin kurulduğu ilk yıllardan sonra da yabancı-yerli girişimci ortaklığıyla gerçekleştirilen DYSY faaliyetlerinin devam ettiği görülmektedir. Ancak sonraki yıllarda gerçekleştirilen girişimlerin ilk örnekleri gibi kalıcı olmadıkları da göze çarpmaktadır. Örneğin, 2000 yılında Sabancı Holding ve Toyota ortaklığıyla kurulan ToyotaSa'nın 2009 yılında Sabancı Holding'in ortaklıktan çekilmesiyle tamamen Toyota'nın kontrolüne geçtiği, yine 1992 yılında Anadolu Grubu ve Honda ortaklığıyla kurulan Honda Türkiye'nin 2003 yılından itibaren yüzde yüz Honda sermayesiyle faaliyetlerini sürdürdüğü görülmektedir. Özellikle Japon otomotiv ana sanayii firmalarının Türkiye'ye ilk yatırım yaptıkları dönemde Türkiye bağlamında egemen bir holding ile ortaklık yolunu tercih ettikleri, sonrasında ise Türk holdingleri ile kurdukları ortaklıkları sürdürmeme kararı aldıkları görülmektedir. Toyota'nın kurulduğu 1937 yılından bu yana ilk ortak girişim stratejisini Türkiye'de gerçekleştirmesi Türkiye kurumsal bağlamının kendine has dinamiklerinin ne kadar benzersiz olduğunu da gösterir niteliktedir. Japon firmalarının bu stratejisine uymayan tek örnek ise Anadolu Grubu ve Japon Isuzu ortaklığıyla 1986 yılında kurulan Anadolu Isuzu'dur.

⁶ Ayrıntılı bilgi için, İlhan-Nas vd. (2021: 104) çalışması incelenebilir.

⁷ <http://www.osd.org.tr/kurumsal/hakkimizda/> (Erişim Tarihi: 30.06.2021).

Ortaklığın kuruluşunda yerel ortak olan Anadolu Grubu'nun çoğunluk hisseye sahip olması bu istisnanın nedeni olarak gösterilebilir⁸.

1990'lı yıllardan itibaren Uzak Doğulu otomotiv üreticilerinin dünyaya açılmalarına paralel olarak Türkiye'ye gelen bir diğer Uzak Doğulu üretici olan Hyundai de giriş stratejisi olarak güçlü bir yerel holding ile ortaklığı tercih etmiştir. 1994 yılında Koreli Hyundai ve Kibar Holding ortaklığıyla kurulan Hyundai Assan, Japon otomotiv ana sanayii örgütlerinin aksine, yerel holdingle ortaklığını günümüzde de devam ettirmektedir.

Dünya otomotiv üretiminde bir diğer ekol ülke olan Almanya menşeli örgütlerden Mercedes Benz ve MAN da Türkiye otomotiv sanayiinde faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Tıpkı Uzak doğu, ABD ve diğer Avrupa menşeli otomotiv üreticileri gibi Mercedes Benz de Türkiye yatırımlarına ilk olarak yerel bir ortak ile (Has Otomotiv ve Mengerler) başlamış ve Uzak Doğulu üreticiler gibi 1999 yılında yerel ortağın hisselerini devralarak tam sahiplik yapısına geçmeyi tercih etmiştir. Bir diğer Alman otomotiv üreticisi olan MAN, 1966 yılında Ercanlar ile ortaklık kurarak Türkiye pazarına girmesine karşın ilerleyen dönemlerde firmanın yönetimini tamamen ele geçirmiştir. Yatırım gerçekleştikten sonra yukarıda da özetlendiği gibi bazı ÇUŞ'lar sahiplik yapılarını tam sahipliğe doğru değiştirseler de uluslararası ortaklaşa yatırım stratejisi Türkiye otomotiv ana sanayiinde faaliyet gösteren çokuluslu otomotiv üreticileri tarafından ağırlıklı olarak benimsenmektedir. Bu tercihin kendine has dinamikleri olan Türkiye bağlamında birtakım zorlukları aşabilmek adına (Buğra, 2017) benimsendiği düşünülmektedir.

Dünyadaki otomotiv sektörünün en büyük payını temsil eden binek otomobil pazarında ÇUŞ'ların mutlak hâkimliğinin yanında, özellikle tarım araçlarının ve ticari araçların üretiminde, Türk firmalarının varlığı da göze çarpmaktadır. Ancak bugün yüzde yüz yerli sermayeyle üretim faaliyetlerini gerçekleştiren ana sanayii yerel firmalarının da geçmişlerinde ÇUŞ'ların izini görmek mümkündür. Örneğin, 1968 yılında Ford ile yapılan ortaklıkla traktör imalatına başlayan Başak Traktör, 1966 yılında farklı yatırımcılar tarafından minibüs üretmek için kurulan Karsan ve 1964 yılında ticari ve askeri araç üretimi için %26 yabancı ortaklıkla kurulan BMC, ilerleyen dönemlerde yabancı yatırımcıların çekilmesiyle yüzde yüz yerli sermayeyle faaliyetlerine devam etmektedir. Mevcut durumlarında ve tarihsel süreçlerinde herhangi bir DYSY faaliyeti içermeseler de özellikle askeri, ticari ve tarımsal araç üretiminde bulunan yerel otomotiv ana sanayii firmalarının da lisans anlaşmaları gibi uluslararası yatırımlar ile faaliyetlerine devam ettikleri bilinmektedir.

Otomotiv sanayiinin en yoğun sermaye ve Ar-Ge yatırımlarının gerçekleştiği, yan sanayiinin de gerek kuruluşu gerekse gelişiminde sürükleyici sektör olan otomotiv ana sanayiinin tüm

⁸ Söz konusu bilgiler, otomotiv sanayiindeki örgütlerin kurumsal internet sayfaları ayrıntılı şekilde incelenerek elde edilmiştir.

örgütlerinde hem mevcut durumda hem de geçmişte DYSY faaliyetlerini gerçekleştiren ÇUŞ'ların izini görmek mümkündür. Bu nedenle Türkiye otomotiv sanayii bağlamı bu tezin temelindeki olgu olan DYSY yayımlarını incelemek için ilgi çekici bir bağlam olarak görülmektedir.

Türkiye otomotiv ana sanayiinde olduğu gibi yan sanayiinde de DYSY faaliyetleri önemli bir yoğunluğa sahiptir. Sektördeki toplam sermayenin %80'ine yakını, DYSY faaliyetlerini gerçekleştiren ÇUŞ'ların elindeyken, bu oran çalışan sayısına göre değerlendirildiğinde %50'ler civarındadır (İlhan-Nas vd., 2021). Girişim sayısı dikkate alındığında ise toplam firma sayısının yalnızca %15'inin DYSY faaliyeti içerdiği görülmektedir. Bu durumda, sayısı az olmakla birlikte Türkiye otomotiv yan sanayiindeki DYSY'lerin yerel örgütlere oranla daha yoğun sermaye ve yüksek kapasiteye sahip oldukları söylenebilmektedir. Sektörde faaliyet gösteren 1000'den fazla örgüt olmasına rağmen⁹, bunlardan çoğunun tamirat atölyesi olarak faaliyet gösterdikleri ve üretimlerini çok kısıtlı oldukları bilinmektedir. Bu nedenle, otomotiv yan sanayiini açıklarken hem dikkate değer üretim faaliyetlerinde bulundukları hem de daha kurumsal bir yapıya sahip oldukları için Taşıt Araçları Tedarik Sanayicileri Derneği'ne (TAYSAD) üye 460 yan sanayii örgütünü dikkate almak faydalı olacaktır. TAYSAD otomotiv yan sanayiinde tek yetkin temsilci olması ve üyelerinin sektördeki üretimin %65'ini, ihracatın ise %70'ini gerçekleştirmeleri nedeniyle sektörü temsil edebilecek bir örneklem niteliği taşımaktadır.

Sektörde kurumsal düzeyde faaliyet gösteren 460 civarı örgütün %25'lik kısmı DYSY faaliyeti içermektedir. Sektörde yabancı yatırımların sayı olarak azınlıkta olup sermaye ve yaratılan katma değer düzeylerinde ise egemen olmaları, yerel firmaların üretkenlikten ziyade kalabalıklığa sahip olduğunu (Taymaz ve Lenger, 2004) göstermektedir. Mevcut durumda faaliyetlerine devam eden bu örgütlerin Türkiye otomotiv yan sanayiindeki ilk temsilcisi, 1945 yılında kurulan Mutlu Akü olmasına rağmen, 2013 yılında yabancı sermaye kontrolüne geçen bu örgütü sektördeki ilk DYSY faaliyeti olarak değerlendirmek uygun olmayacaktır. Bunun yanında, sektörde faaliyet gösteren örgütlerin birçoğunun farklı sektörlerle de ilişkili olduğu bilinmektedir. Bu bakış açısıyla, farklı sektörlerden otomotiv yan sanayiindeki fırsatları değerlendirebilmek adına sektöre geçiş yapmış örgütleri eledikten sonra, tam anlamıyla otomotiv yan sanayiine yönelik ilk DYSY faaliyetinin 1960 yılında İstanbul'da debriyaj üretimi için kurulan Mapa olduğu söylenebilir. Sektördeki son DYSY girişimi ise (TAYSAD üyesi firmalar için) 2014 yılında Federal Mogul tarafından piston üretimi için açılan Federal Mogul İzmit Piston'dur.

Otomotiv yan sanayiinde ÇUŞ'lar tarafından ana sanayiinin aksine uluslararası ortaklaşa girişim stratejisinin değil, genellikle tam sahipliğe yönelik giriş stratejisinin tercih edildiği görülmektedir. Yatırımların büyük kısmı yüzde yüz yabancı sahipliği içerirken, küçük bir kısmı da

⁹ Ayrıntılı bilgi için; [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yillik-Sanayii-Urun-\(PRODCOM\)-Istatistikleri-2020-37494](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yillik-Sanayii-Urun-(PRODCOM)-Istatistikleri-2020-37494)

ortaklaşa girişim veya azınlık paya yönelik yatırım özelliği taşımaktadır¹⁰. Yan sanayiindeki ÇUŞ'ların bu tercihlerinin temelinde farklı belirleyicilerin yer aldığı söylenebilmektedir. İlk olarak, otomotiv ana sanayii firmalarının birçoğu ana ülkelerinde veya gelişmiş diğer ülkelerde ilişki içinde oldukları tedarikçilerini kendileriyle beraber yatırımlarını Türkiye'ye taşımaya teşvik etmektedirler. Bu tercihin özellikle Uzak Doğulu ana sanayii firmaları tarafından benimsendiği görülmektedir. Bu açıdan ana müşterisi zaten Türkiye bağlamında faaliyet gösterdiği için gelişmekte olan ülkede yatırım yapmanın birçok riskini henüz yatırımı yapmadan önce bertaraf eden yabancı tedarikçiler, yerel ortakla çalışma zorunluluğu hissetmemektedirler. Müşterisi sabit olan çokuluslu yan sanayii firmaları bu sayede ev sahibi ülkede çalkantılı rekabet koşullarından ve kurumsal bağlamın zorluklarından da korunabilmektedirler. Sektörde tam sahipliği benimseyen DYSY faaliyetlerinin ağırlıkta olmasının bir diğer nedeni, tedarikçilerini kendisiyle beraber ev sahibi ülkeye taşıyan ana sanayii firmalarının sahip oldukları teknolojik ve yönetsel bilginin dolaylı yollardan yayılmasını engelleme motivasyonları olarak gösterilebilmektedir.

Olumlu DYSY yayılımlarının gerçekleşebilmesi için yabancı yatırımın yoğunluğu kadar yatırımı gerçekleştiren örgütlerin köken ülkelerinin gelişmişliği de önemli olabilmektedir (Buckley vd., 2007; Huang, 2004; Shi, 1998). Türkiye otomotiv ana ve yan sanayii özelinde bu durum incelendiğinde¹¹, DYSY faaliyetlerinin genellikle gelişmiş Avrupa ve ABD kökenli ve son yıllarda teknolojik olarak dünya pazarlarına hızla yayılan Uzak Doğu kökenli örgütler tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu durum otomotiv ana sanayiinde çok daha barizken, otomotiv yan sanayii için de gelişmiş ülke kökenli yatırımların hâkimiyetinden bahsetmek mümkündür. Bu örgütlerin bir kısmı, elektrik-elektronik, kauçuk, cam gibi içlerinde otomotiv ana ve yan sanayiinin de olduğu farklı sektörlerle ara ve yan ürün üretirken, bir kısmı da yalnızca otomotiv sanayii için tedarikçilik yapmaktadır. Yalnızca otomotiv sanayiine tedarikçilik yapan DYSY içerikli yan sanayii örgütlerinin çoğunlukla müşterileriyle aynı köken ülkeden geldikleri, hatta bir kısmının da çokuluslu otomotiv ana sanayii örgütlerinin bağlı ortaklıkları oldukları görülmektedir. Bu açıdan yan sanayiideki otomotiv sektörü odaklı yabancı sermayeli örgütlerin, DYSY yayılımları için gerekli olabilecek teknolojik ve yönetsel deneyim ve kapasiteye sahip oldukları iddia edilebilmektedir.

Türkiye otomotiv yan sanayii, yalnızca içe doğru DYSY akışlarının görüldüğü değil, aynı zamanda yoğun ihracat faaliyetleri ve kısıtlı da olsa dışa doğru DYSY akışlarının da görüldüğü, uluslararasılaşma derecesi nispeten yüksek bir bağlam özelliği taşımaktadır. Ciddi miktarda üretim faaliyetinde bulunan TAYSAD üyesi örgütler dikkate alındığında, bu örgütlerin %90'ından fazlası ihracat faaliyetlerinde bulunmaktadırlar. Yerli ve yabancı sermayeli örgütler ayrı ayrı

¹⁰ Otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren ÇUŞ'ların yaklaşık %67'lik kısmı tam sahipliğe yönelik yatırım stratejisini benimserken, %13'lük kısmı çoğunluk hisseye dayalı ortaklaşa girişim, yine %13'lük kısmı eşit hisseye dayalı ortaklaşa girişim stratejisini tercih etmektedir. Geri kalan %7'lik yatırımın ise azınlık hisseye dayalı ortaklaşa yatırım stratejisini benimsediği görülmektedir (İlhan-Nas vd., 2021).

¹¹ Bu paragrafta sunulan bilgiler, araştırma sürecinde OSD ve TAYSAD üyesi örgütlerin her birinin tek tek incelenmesiyle elde edilmiştir.

değerlendirildiğinde ise yabancı sermayeli örgütlerin %80'ine yakını, yerel firmaların ise yaklaşık %97'si ihracat faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Üstelik toplam satışlarda ihracatın oranı da %54 civarındadır. Bu açıdan Türkiye otomotiv yan sanayii, en yoğun ihracat faaliyetinde bulunan sektörlerden birisi olarak dikkat çekmektedir. Sektörün ihracat faaliyetlerinin çok büyük bir kısmı Avrupa ülkelerine yapılmaktayken, ABD, Ortadoğu ve Uzak Doğu ülkelerine de ihracat faaliyetleri gerçekleştirilmektedir (İlhan-Nas vd., 2021). Araştırma kapsamında gerçekleştirilen saha çalışmasında dikkat çeken bir diğer husus ise ana sanayiindeki müşterilerin köken ülkesi ve bağlı kuruluşlarının bulundukları diğer Avrupa ülkeleri, yan sanayii üreticilerinin ihracat yönlerini de temsil etmektedir. Yani, otomotiv yan sanayii örgütlerinin ihracat faaliyetleri, genellikle Türkiye otomotiv sanayiinde tedarikçi pozisyonunda bulundukları otomotiv ana sanayii örgütlerinin ana ülkeleri ve faaliyet gösterdikleri diğer ülkelere doğru gerçekleşmektedir. Bu durumda, özellikle yerel tedarikçilerin ihracat yoluyla uluslararasılaşmalarında ana sanayiindeki müşterilerinin önemli payı olduğu söylenebilmektedir. Kısacası otomotiv ana sanayii ve yan sanayii ilişkisi yalnızca ülke içinde alıcı-tedarikçi ilişkileriyle sınırlı kalmamakta, ana sanayiinin küresel oyun alanlarına da ihracat ve kısmen dışa doğru DYSY faaliyetleri yoluyla taşınabilmektedir. Bu durumun temel nedeni olarak, otomotiv sanayiindeki yüksek standart beklentileri ve uzun dönemli, güvene dayalı ilişkiler geliştirme eğilimi gösterilebilmektedir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen saha çalışmasında¹² elde edilen bulgulara göre, %100 yerli sermayeli 201 örgütten 40'ı dışa doğru DYSY faaliyetinde bulunmaktadır. Üstelik bu faaliyetlerin çoğunluğu şube niteliğinden ziyade üretim tesisi özelliği taşımaktadır. DYSY yoluyla uluslararasılaşma oranı ve deneyimi çok yüksek olmayan Türk imalat sanayiinin örgütlerinin %20'sinin DYSY faaliyeti gerçekleştirmiş olması bağlamı daha da önemli hale getirmektedir. Türk imalat sanayiindeki bu özel örneğin ev sahibi ülkede ÇUŞ'larla kurulan yoğun bağlantılarla ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

2.1.3. Türkiye Otomotiv Sanayii Bağlamında Üretim, Teknoloji ve Ar-Ge Faaliyetleri

Otomotiv ana sanayiinde üretim faaliyetlerinin sektörün çeşitli alt ürünlerini içerdiği görülmektedir. Otomotiv sektörü çok sayıda oyuncudan (otomobil üreticileri, parça ve sistem üreticileri, alt grup tedarikçiler ve onların tedarikçileri) oluşan oldukça karmaşık bir endüstriyel sistemi temsil etmektedir. Başta binek otomobil olmak üzere otobüs, minibüs ve hafif ticari araçlar, tarım ve arazi araçları, askeri araçlar gibi ürünlerin, sektörde üretilen başlıca ürünler olduğu söylenebilir. Özellikle binek otomotiv sektöründe faaliyet gösteren tüm örgütler yabancı sermayeliyken, diğer ürün gruplarında ise yerli sermayeli ana sanayii örgütlerinin varlığı da dikkat çekmektedir.

¹² Burada kastedilen saha çalışması, tezin de temel kaynağını oluşturan 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi kapsamında gerçekleştirilen saha çalışmasıdır.

Otomotiv yan sanayiinde ise üretim alanında daha çok çeşitliliğin olduğu göze çarpmaktadır. Sektördeki başlıca ürün grupları aktarma organları, dış aksam, elektronik, gövde, iç aksam, motor, mühendislik, kimyasal ve şasidir¹³. Mühendislik, motor ve şasi gibi yüksek teknoloji gerektiren ürün gruplarında yabancı sermayeli örgütlerin hâkim olduğu sektörde kalıp, hammadde ve dış aksam gibi standartların yüksek, esnekliğin düşük olduğu ürün gruplarında ise genellikle yerel örgütler faaliyet göstermektedir. Sektörün ürün gruplarının her biri farklı yetkinlik, standart ve özerklik düzeyi gerektirmektedir. Örneğin, balata, kimyasal ürünler gibi standardın yüksek olmadığı ürün gruplarındaki tedarikçiler, ürün ve süreç geliştirme faaliyetlerinde daha bağımsız hareket edebilirken, kalıp, iç aksam, aktarma organları gibi milimetrik standartların geçerli olduğu ürünleri üreten tedarikçiler, müşteri taleplerinin dışına çıkamamaktadırlar. Bu gibi yüksek standartlara sahip ürünleri üreten tedarikçiler özellikle ürün yeniliği konusunda oldukça kısıtlanırken, yüksek düzeyde bağımlılıkları, teknolojik ve yönetsel sınırlılıkları nedeniyle süreç yeniliğinde de müşteri talep ve yönlendirmelerine bağımlı kalmaktadırlar. Sektördeki birçok üst düzey yöneticinin isteseler de yenilikçi olamayacakları, kendilerinden bunun beklenmediği yönündeki ifadeleri bu durumu gösterir niteliktedir.

21. yüzyılla birlikte dünya otomotiv sanayiinin Ar-Ge faaliyetlerini önemli ölçüde artırması Türkiye otomotiv sanayiinde de bu yönde gelişmelerin yaşanmasına neden olmaktadır. Özellikle 2008 yılında çıkarılan 5746 sayılı Ar-Ge Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanunla, daha önce üretim faaliyetlerinin içerisinde, ayrı bir birim olmaksızın ve düzensiz gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetlerinin Ar-Ge birimleri altında gerçekleştirilmeye başlandığı görülmektedir. Otomotiv ana sanayiinde birkaç traktör üreticisi yerel örgüt dışında, neredeyse tüm örgütlerin Ar-Ge birimlerinin bulunduğu, yalnızca Uzak Doğulu Hyundai Assan ve yakın zamanda Türkiye pazarından çıkma kararı alan yine Uzak Doğulu Honda'nın mevcut durumda Ar-Ge merkezinin olmadığı görülmektedir. Bir diğer Uzak Doğu kökenli otomotiv üreticisi Toyota'nın da sektörde en son Ar-Ge merkezi kuran örgütlerden birisi olması dikkat çekmektedir¹⁴.

Otomotiv yan sanayiinde de Ar-Ge faaliyetlerinin son yıllarda giderek ivmelenen bir şekilde gerçekleştiği görülmektedir. TAYSAD üyesi 460 örgütün 161'i belgelendirilmiş Ar-Ge merkezine sahipken, 20 tanesi ise bünyesinde tasarım merkezi barındırmaktadır¹⁵. Ar-Ge teşvik kanunun yürürlüğe girdiği tarihten hemen sonra otomotiv ana sanayiinde görülen Ar-Ge merkezlerinin hızla artması, otomotiv yan sanayiinde gecikmeli olarak gerçekleşmektedir. Otomotiv ana sanayiinde neredeyse tüm örgütler tarafından 2009-2010 yıllarında kurulan Ar-Ge merkezleri, yan sanayiinde ise kanunun yürürlüğe girdiği tarihten yaklaşık 10 yıl sonra hızlı bir şekilde yaygınlaşmaya başlamıştır. Sektörde kurulan Ar-Ge merkezlerinin yalnızca 15 tanesi kanunun yürürlüğe girdiği ilk

¹³ TAYSAD'a üye tedarikçi örgütlerin ürün gruplarıyla ilgili bilgiler referans alınmıştır. Ayrıntılı bilgi için; <https://www.taysad.org.tr/tr/uyelerimiz>

¹⁴ <https://agtm.sanayii.gov.tr/Agm/ArgeDetay>

¹⁵ <https://www.taysad.org.tr/tr/ar-ge-ve-tasarim-merkezleri> (Erişim tarihi: 10 Mart 2021).

iki yıl içinde kurulmuşken, bu öncül yapılanmaların çoğunluğu da yabancı sermayeli örgütler tarafından gerçekleştirilmiştir¹⁶. Ancak son birkaç yılda yerel firmaların da hızlı bir şekilde bünyelerine Ar-Ge merkezlerini dahil ettikleri ve bu ivmenin gelecek yıllarda da artacağı söylenebilir.

Ar-Ge merkezlerinin giderek yaygınlaştığı otomotiv sektöründe bu yayılma yalnızca Ar-Ge merkezlerinin sayılarıyla kalmamakta, yapılan Ar-Ge harcamalarında da bu durumu görmek mümkün olabilmektedir. Türkiye imalat sanayiinde 2019 yılında yapılan Ar-Ge giderlerinin %25’lik kısmı tek başına otomotiv ana ve yan sanayii tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda, Türkiye imalat sanayiinde en yoğun Ar-Ge harcamalarının gerçekleştirildiği sektör, en yakın diğer sektör olan temel eczacılık ürünlerinin imalatı sektörünün yaklaşık iki katı Ar-Ge harcaması gerçekleştirmektedir (ISO, 2019). Özellikle otomotiv yan sanayiinde yerel ve yabancı firmaların Ar-Ge harcamaları karşılaştırıldığında ise bir denge durumunun olduğu görülmektedir. Hem yerel örgütler hem de yabancı örgütler ortalama %3’lük Ar-Ge harcamaları yapmaktadırlar (İlhan-Nas vd., 2021). Ancak bu denge durumunun Türkiye bağlamına özgü olduğu da söylenebilir. Şöyle ki, yapılan saha çalışmalarında gözlemlendiği üzere özellikle ana sanayiindeki müşterisi için Türkiye bağlamında bulunan ve yalnızca otomotiv ana sanayii için tedarikçilik yapan yabancı sermayeli yan sanayii örgütlerinin büyük bir kısmı, Ar-Ge faaliyetlerini koruyucu politikalar gereği ana ülkelerinde yapmakta ve Türkiye bağlamında Ar-Ge ve tasarım faaliyetlerini gerçekleştirmemektedirler. Bağlamın bu gerçeği, söz konusu denge durumunun yerel örgütlerin Ar-Ge konusundaki başarısından çok, yabancı örgütlerin bu stratejilerinden kaynaklanabileceğini düşündürmektedir.

Orta-yüksek teknoloji yoğunluklu sektör sınıflandırmasında yer alan otomotiv sanayii¹⁷, dünyadaki gelişmelere paralel olarak Ar-Ge yatırımlarına ve yenilikçilik faaliyetlerine giderek daha fazla önem vermektedir. Ancak Ar-Ge yatırımlarının önemli ölçüde kaynak, sabır ve Ar-Ge kültürü gerektirdiği dikkate alındığında (Igartua vd., 2010; Krammer, 2015) hem Ar-Ge teşvik kanunu gibi teşviklerin hem de bu kültüre on yıllardır sahip olduğu bilinen ÇUŞ’lardan öğrenmenin sektörün geleceği açısından önemli olacağı söylenebilmektedir.

Otomotiv sektöründeki Ar-Ge faaliyetlerinin içeriği hususunda önemli bir nokta da yabancı sermayeli örgütlerin tutumlarıdır. Üretim ve montaj alanında hızla artan küreselleşmeye rağmen ÇUŞ’lar Ar-Ge merkezlerinin uluslararasılaşması konusunda oldukça muhafazakâr davranabilmektedirler (UNCTAD, 2005; Reger, 2004). 2000’li yıllardan sonra özellikle birçok ülke hükümeti tarafından sunulan teşviklerle kırılmaya başlayan bu muhafazakâr eğilim yine de varlığını sürdürebilmektedir. Rekabet, tersine mühendislik ve işgücü akışı kanallarıyla değerli teknolojik bilgilerini koruma içgüdüsüyle hareket eden ÇUŞ’lar tarafından Türkiye gibi ev sahibi ülkelere

¹⁶ <https://www.sanayii.gov.tr/arge-tasarim-merkezleri-ve-tgb> (Erişim tarihi: 10 Mart 2021).

¹⁷ Söz konusu sınıflandırma için İstanbul Sanayii Odası tarafından her yıl yayınlanan Türkiye’nin 500 Büyük Sanayii Kuruluşu çalışması referans alınmıştır. <https://www.iso500.org.tr/500-buyuk-sanayii-kurulusu/2020/>

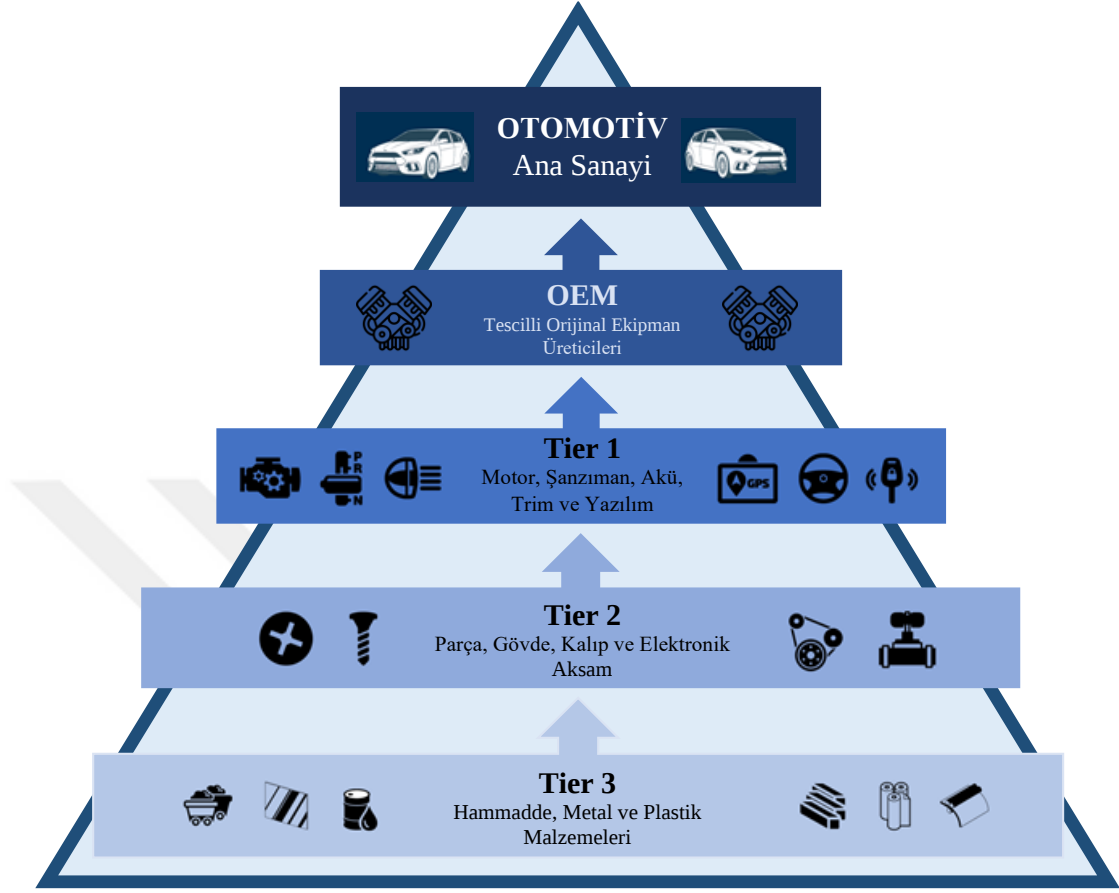
aktarılan Ar-Ge faaliyetlerinin genellikle araştırmadan ziyade geliştirme çabalarını içerdiği düşünülmektedir (Pavlinek, 2015). ÇUŞ'ların bu muhafazakâr tutumlarıyla kısıtlanan Ar-Ge faaliyetlerinin yine de Türkiye gibi gelişmekte olan ülke yerel firmaları için herhangi bir yarar sağlamayacağını söylemek doğru olmayacaktır. Özellikle tedarik zinciri yapılanmasının ve alıcı-satıcı ilişkilerinde uzun vadeli sözleşmeler ve yakın ilişkilerin görüldüğü otomotiv sanayiinde bu tür faydaları görmek tüm bu kısıtlamalara rağmen mümkün olabilmektedir.

2.1.4. Türkiye Otomotiv Sanayii Bağlamının Tedarik Zinciri Yapılanması

Ekonomik Faaliyetlerin Sınıflandırılması (Nace rev.2) listesinde otomotiv sanayii (Nace 29) ürün gruplarına göre motorlu kara taşıtlarının imalatı (Nace 291), motorlu kara taşıtları kaporta imalatı (Nace 292) ve motorlu kara taşıtları için parça ve aksesuar imalatı (Nace 293) olarak sınıflandırılmaktadır. Ancak yalnızca üç farklı alt sektör olarak sınıflandırılan sektörde tedarik zincirinin yapılanması çok daha karmaşık özellikler göstermektedir. Ayrıca otomotiv sanayiinde tedarikçilerin ana sanayii müşterileriyle olan ilişkisinde oldukça hiyerarşik bir yapının olduğu da söylenebilir.

Hiyerarşinin ilk basamağında ana sanayiine orijinal ekipman üretimi (OEM) yapan örgütler yer alırken daha alt basamaklar tedarikçi seviyesine göre TIER 1-2-3'lerden oluşmaktadır. OEM'ler ana sanayii tarafından tasarlanıp tescil edilen orijinal ekipmanları üreten ve doğrudan ana müşteriyle ilişki kurabilen örgütlerdir. Birinci seviye tedarikçiler (TIER 1) ise OEM'lere doğrudan üretim yapan örgütleri ifade etmektedirler ve OEM'ler kadar olmasa da ana sanayii müşterileriyle doğrudan ilişki kurma şansları yüksektir. TIER 1 tedarikçiler genellikle motor, şanzıman, akü, aks, iç aksam, yazılım gibi üretim faaliyetlerinde bulunmaktadır. İkinci seviye tedarikçiler (TIER 2) ise tedarik zincirinin üçüncü basamağında yer alıp doğrudan ana sanayii veya OEM'lere değil, TIER 1 tedarikçilere parça, gövde, kalıp ve elektronik aksam gibi ürünler üretmektedirler. Ana sanayiyle arasında iki hiyerarşik basamak bulunan TIER 2 tedarikçilerin bu nedenle ana müşteriyle doğrudan ilişki kurmaları zorlaşmaktadır. Tedarik zincirinin son basamağında ise sektör için hammadde, metal ve plastik malzemelerin sağlayıcısı konumunda bulunan üçüncü seviye tedarikçiler (TIER 3) yer almaktadır. TIER 3 tedarikçilerin ürün gamları genellikle farklı sektörlerle de hitap eden genel hammaddeler olduğu için yalnızca otomotiv sanayii adına değil, birçok farklı sanayii adına da tedarik faaliyetlerinde bulunmaktadır.

Şekil 1: Otomotiv Sanayii Tedarik Zinciri Yapılanması



Kaynak: www.engusa.com'dan uyarlanmıştır.

OEM'den başlayıp TIER 3'e kadar giden tedarik zinciri yapılanmasında üretilen ürün grupları, özelden genele giden bir özelliği yansıtmaktadır. Yani, OEM'lerin ürün gamları doğrudan otomotiv sanayiine yönelikken, hiyerarşinin alt basamaklarına doğru ürünler daha genel özellikler göstermektedir. Ancak otomotiv sanayiinin kompleks ve dinamik yapısı ve tedarikçilerin birden çok müşteri ve ürün grubuna sahip olması, bir tedarikçinin birden fazla hiyerarşik basamakta yer almasına da neden olabilmektedir. Yani, bir tedarikçi aynı anda, bir ürün grubu veya müşterisi nedeniyle OEM pozisyonundayken, başka bir ürün grubu veya müşteri nedeniyle TIER 1 ve/veya 2-3 pozisyonunda da bulunabilmektedir. Bu nedenle, yan sanayii örgütlerinin tedarik zinciri pozisyonları, her ürün grubu ve her müşterisine göre farklılaşabilmektedir. Sahip olduğu bu kompleks yapısı nedeniyle, alıcı-tedarikçi ilişkilerinin genellenemeyecek ölçüde farklılaştığı otomotiv sanayii, özellikle geriye dönük dikey DYSY yayılımları olgusu adına kendine has bir bağlamı temsil edebilmektedir.

Türkiye otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren örgütlerin tedarik zincirindeki konumları birçok örgütün OEM, TIER 1-2-3 pozisyonlarından en az ikisinde bulunduklarını göstermektedir.

Sektörde faaliyet gösterip yalnızca OEM pozisyonunda bulunan örgütler, sektörün %3'ünü temsil ederken, yalnızca TIER 1 pozisyonunda bulunanlar ise %30'unu temsil etmektedir. Yalnızca TIER 2 konumunda yer alan örgütlerin ise sektörün %25'ini temsil ettiği, bunun yanında gerek ürün gruplarının çeşitliliği gerekse farklı sektörlerde de çalışmalarından dolayı yalnızca TIER 3 pozisyonunda yer alan herhangi bir örgütün faaliyet göstermediği de dikkat çekmektedir. Geri kalan yaklaşık %40'lık örgüt ise tedarik zincirinin birden fazla pozisyonunda kendilerini konumlandırmaktadırlar¹⁸.

Tedarik zincirinin yapılanmasında dikkat çeken bir başka husus ise yerli ve yabancı örgütlerin söz konusu hiyerarşik basamaktaki konumlarıdır. Otomotiv ana sanayiiyle ilişkilerin oldukça sınırla kaldığı TIER 2 ve TIER 3 pozisyonunda hiçbir yabancı sermayeli örgüt bulunmazken, bu örgütler genellikle OEM ve TIER 1 pozisyonunda yer almaktadırlar. Başka bir ifadeyle, ilişkilerin ve bağlantıların kısıtlı olduğu TIER 2 ve TIER 3 pozisyonlarında yalnızca yerel örgütler faaliyet göstermektedirler. Görüldüğü üzere yerel örgütler yabancı sermayeli ana sanayii örgütleriyle alıcı-tedarikçi ilişkileri kursalar da kurulan bu ilişkilerin düzeyi örgütsel alanın dinamiklerine oldukça duyarlıdır. Buna göre, uluslararası yazında genel olarak kabul gören dikey DYSY yayılımlarının yerel ve yabancı örgütler arasında kurulacak alıcı-tedarikçi ilişkileri sayesinde olumlu etkiler yaratacağı görüşünün bağlamın dinamiklerine duyarlı olacağı düşünülmektedir.

2.1.5. Türkiye Otomotiv Sanayii Bağlamının Coğrafi Yoğunlaşması

Otomotiv sektörü dünya genelinde kendine özgü kümelenme örnekleri veren sektörlerden birisidir. Çin'deki Guangzhou kümelenmesi, ABD'de Detroit kümelenmesi, Almanya'da Bavyera kümelenmesi, Hindistan'da Rohtak kümelenmesi ve Japonya'da Nagoya kümelenmesi bunlar arasında sayılabilir (Sturgeon, 2008). Türkiye'de de hem ana sanayiinin hem de yan sanayiinin Marmara bölgesindeki yoğunlaşması dünyadaki örneklerine benzer özellikler göstermektedir.

Türkiye otomotiv ana ve yan sanayii, ülkenin batı kesiminde yoğunlaşmaktadır. Ana sanayiinin üretim tesislerinin genellikle Doğu Marmara bölgesinde kümelendiği (Yaşar, 2013), özellikle binek otomobil dışında, kamyon, traktör ve askeri araç üretimi yapan tesislerin ise farklı bölgelerde de faaliyet gösterebildiği görülmektedir. Sektörde bulunan 21 örgüt 10 farklı ilde 23 üretim tesisinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Konya, Adana, İzmir, Tekirdağ, Aksaray ve Eskişehir'de birer üretim tesisi bulunurken, Ankara'da 3, Bursa ve Sakarya'da 4, Kocaeli'nde ise 6 üretim tesisi yer almaktadır. Otomotiv ana sanayii örgütlerinin genellikle tüm faaliyetlerini bir üretim tesisinde yürütme eğiliminde olduğu, bununla birlikte Mercedes'in iki farklı şehirde iki üretim tesisinde ve Ford'un da 2 farklı şehirde 4 farklı üretim tesisinde faaliyetlerini yürüttüğü bilinmektedir. Yabancı

¹⁸ Burada sunulan bilgiler, <https://www.taysad.org.tr/uyelerimiz> adresinden tüm tedarikçiler tek tek incelenerek elde edilmiştir.

sermayeli otomotiv üreticilerinin ise genellikle Doğu Marmara’da yoğunlaştıkları söylenebilir (örneğin, Anadolu Isuzu, Ford, Honda ve Hyundai Kocaeli’nde, Oyak-Renault ve Tofaş Bursa’da, Toyota, Sakarya’da).

Otomotiv ana sanayiinin Doğu Marmara Bölgesindeki yoğunlaşmasına paralel olarak sektörün sürüklediği otomotiv yan sanayiinin de aynı bölgede kümelendiği görülmektedir. TAYSAD üyesi 460¹⁹ yan sanayii örgütünün %85’lik kısmı Marmara bölgesinde faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte, yalnızca bir ana sanayii örgütünün faaliyette bulunduğu İstanbul, en fazla yan sanayii örgütünü barındırırken (135 örgüt), bunların %60’lık kısmı Kocaeli-Bursa-Sakarya’dan oluşan Doğu Marmara Bölgesine çok yakın olan Dudullu ve Tuzla Organize Sanayii Bölgelerinde, yani İstanbul Asya yakasında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Doğu Marmara Bölgesinde Kocaeli’nde 136, Bursa’da 95, İstanbul Asya yakasında 80 ve Sakarya’da 7 yan sanayii örgütü bulunmaktadır²⁰. Bu bilgiler ışığında, otomotiv yan sanayiinin, İstanbul Avrupa yakası özel durumunu bir kenara bırakırsak, ana sanayiiyle aynı bölgelerde yoğunlaştıkları söylenebilmektedir.

Şekil 2: Türkiye Otomotiv Yan Sanayiinin İllere Göre Coğrafi Kümelenmesi



Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

¹⁹ Araştırmanın yürütüldüğü tarihlerde TAYSAD üyesi yan sanayii örgütü sayısı 460 iken, mevcut durumda bu sayı 484’tür.

²⁰ Ayrıntılı bilgi için; <https://www.taysad.org.tr/uyelerimiz>

Otomotiv ana ve yan sanayiinin kümelenmesinde dikkat çeken bir diğer konu yabancı ve yerel firmaların tedarik zincirine göre kümelenmelerinde görülmektedir. OEM'ler yerel ve yabancı fark etmeksizin ana sanayii müşterilerinin bulunduğu şehirlerde faaliyet gösterme eğilimindeyken, yine ana sanayiiyle yakın ilişki içindeki TIER 1 örgütler ana sanayiinin kalbi olan Doğu Marmara'da TOSB, Tuzla ve Dudullu gibi Organize Sanayii Bölgelerinde kümelenmektedirler. Bu örgütlerin içinde, özellikle TIER 1 DYSY'ler dikkat çekmektedir. Doğu Marmara Bölgesi dışında, otomotiv ana sanayiine coğrafi olarak uzak İstanbul Avrupa yakası ve Anadolu illerinde neredeyse hiçbir yabancı sermayeli tedarikçi faaliyet göstermemektedir. Yerel örgütlerin konumlandığı TIER 2'de ise belirgin bir kümelenmenin olmadığı, ancak daha çok İstanbul Avrupa yakası ve Anadolu'nun çeşitli bölgelerine yayıldıkları ortaya çıkmaktadır.

Otomotiv yan sanayiinin kümelenmesinde 1990 yılında müracaatı, 1999 yılında temeli atılıp 2002 yılında ilk üretimin gerçekleştirildiği Taysad Organize Sanayii Bölgesi (TOSB)'nin ayrıca önemi bulunmaktadır. Devlet kredisi kullanmayıp, TAYSAD üyesi 40 üreticinin iş birliğiyle kurulan TOSB bugün 100'den fazla yerel ve yabancı tedarikçiyi barındırmaktadır. Ayrıca TOSB, iki adet özel iş sağlığı ve güvenliği kurumu, meslek lisesi, Kocaeli Sanayii Odası, KOSGEB Merkezi ve anaokulu gibi kurumlara ev sahipliği yapmaktadır²¹.

Sektördeki yerel rekabet gücünü arttıran, öğrenmeyi teşvik eden, özellikle DYSY yayımları için yerel firmalarda bulunması gereken farkındalığın (Meyer ve Sinani, 2009) gelişmesini destekleyen, bu yönüyle de bir kalkınma modeli olarak görülen coğrafi kümelenme yalnızca otomotiv ana ve yan sanayii örgütlerini içermemektedir. Üniversiteler ve teknik liseler gibi bilgi üreten kurumlar, destekleyici finansal kurumlar, KOSGEB ve sanayii odaları gibi kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve sektör temsilcilikleri (TAYSAD ve OSD gibi) coğrafi kümelenmenin önemli bileşenleri arasında sayılabilir. Doğu Marmara kümelenmesi ve özellikle TOSB, Türkiye'nin köklü üniversitelerine yakınlığı ve bunlarla iş birliği içinde olması, yerel ve yabancı örgütlere birlikte ev sahipliği yapması ve baskın sektör temsilciliklerini içermesi nedeniyle güçlü bir coğrafi kümelenmeyi temsil etmektedir. Bu yönüyle coğrafi kümelenme kurumsal kuramın toplumsal sektör (Scott ve Meyer, 1991), örgütsel alan (DiMaggio ve Powell, 1983) ve kurumsal bağlam (Özen, 2007) kavramlarıyla benzerlik göstermektedir. Tedarikçiler, müşteriler, düzenleyici ve finansal kuruluşlardan oluşan kurumsal bağlam (DiMaggio ve Powell, 1983), yatay/dikey ve yerel/yabancı ilişkilerini de içermektedir (Scott ve Meyer, 1991). Buna göre, Doğu Marmara coğrafik kümelenmesini aynı zamanda kendine has kurumsal özellikler gösteren bir örgütsel alan veya kurumsal bağlam olarak değerlendirmek mümkündür.

Sadece Türkiye'nin değil, Avrupa'nın da önde gelen otomotiv kümelenme alanlarından birini teşkil eden Doğu Marmara Bölgesindeki (<https://www.kutso.org.tr>) söz konusu bu yoğunlaşma

²¹ <https://www.tosb.com.tr/hakkimizda.html>

çalışmanın temel olgusu olan DYSY yayılımları için de çeşitli fırsatlar yaratmaktadır. Coğrafi olarak birbirlerine yakın olan yabancı ve yerel örgütlerin iletişimi, birbirlerini gözlemlemesi ve dolayısıyla birbirlerinden öğrenmeleri kolaylaşabilir. Bunun yanında coğrafi yakınlık bağlamındaki uygulamaların nesnellik kazanarak kurumsal bir kimlik kazanmasını da kolaylaştıracağı için Doğu Marmara Bölgesindeki bu kümelenme çalışmanın kuramsal çatısını oluşturan kurumsal kuram için ilginç bir örnek teşkil edebilmektedir.

Türkiye otomotiv sanayii bağlamının mevcut durumunda OSD ve özellikle TAYSAD gibi sektör temsilciliklerinin payı bulunmaktadır. 1974 yılında 11 ana sanayii örgütünün bir araya gelmesiyle kurulan OSD mevcut durumda sektörde faaliyet gösteren 21 ana sanayii örgütünden 14'ünü bünyesinde barındırmaktadır. Ulusal ve uluslararası regülasyonların ana sanayii örgütlerine ulaştırılması ve benimsenmesinde destekleyici faaliyetlerde bulunan OSD, sektör için düzenlediği aylık ve yıllık değerlendirme raporları ve bültenlerle üyelerini mevcut durum hakkında da bilgilendirmektedir. 1995 yılından bu yana Uluslararası Motorlu Araç Üreticileri Organizasyonu (OICA)'na üye olan OSD, Türkiye otomotiv sektörünün uluslararası arenadaki temsilciliğini de üstlenmektedir²².

Sektördeki bir diğer önemli organizasyon ise yan sanayii örgütlerini temsil eden TAYSAD'dır. Ana sanayiinin gelişme sürecine bağlı olarak bütüncül bir yan sanayii kurulma çabalarıyla ilk olarak 1970'li yıllarda, az sayıda tedarikçinin girişimleri söz konusu olmuştur. Yan sanayii örgütlerini bir çatı altında toplayacak birliğin kurulması süreci OSD'ye göre çok daha çalkantılı bir geçmişe sahiptir. Yan sanayii örgütlerinin ilk ortaya çıktığı yıllardan sonra ekonomik krizler, siyasi istikrarsızlıklar gibi olumsuz gelişmelerden yakından etkilenen sektörde birlik olma, iş birliği yapma ve tek ses olma ihtiyacı bir refleks olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bu refleks aslında yan sanayiinin güçlü olmasına ihtiyaç duyan ana sanayiinin engelleriyle karşılaşmıştır. Birlik olamamış yan sanayii örgütlerinin o günlerde ana sanayiyle ilişkilerinde büyük zorluklar yaşadığı eski TAYSAD başkanı tarafından da dile getirilmektedir. Gerek siyasi ve ekonomik sorunlardan yoğun şekilde etkilenmeleri gerekse ana sanayiyle sorun yaşamalarıyla tedarikçiler İmalatçılar Birliği adı altında güç birliği oluşturmayı denemişler ancak bu ilk girişim çeşitli engellerle karşılaşarak başarısız olmuştur²³.

Birliğe sahip olmadıkları için Sanayii Bakanlığı tarafından belirli aralıklarla gerçekleştirilen ve sektör için en kritik kararların alındığı kota toplantılarında bile temsil edilemeyen, bu yüzden de ana sanayii tarafından dışlanan tedarikçiler, dolaylı yünden irtibat kurdukları siyasilerden de birlik oluşturma tavsiyesi almışlardır. Ancak ilk girişimi ana sanayii örgütleri tarafından püskürtülen yan sanayicilerin birlik olma sorumluluğu ve misyonerliği de devlet tarafından ana sanayiinin temsilcisi olan OSD'ye verilmiştir. Devletin de yönlendirmesiyle yan sanayiinin bir dernek kurması fikri yavaş

²² Ayrıntılı bilgi için; <http://www.osd.org.tr/kurumsal/hakkimizda/>

²³ Ayrıntılı bilgi için; <https://www.taysad.org.tr/tr/turk-otomotiv-sanayii-ve-taysadin-tarihcesi>

yavaş olgunlaşmaya başlamış ve 1978 yılında yalnızca 5 girişimci tarafından kurulan ve bir apartman dairesinde genel sekreter ile bir üniversite öğrencisinin personel olarak görev aldığı TAYSAD çok mütevazı bir kuruluş olarak faaliyetlerine başlamıştır²⁴.

İlk kuruluş girişimi ana sanayii örgütleri tarafından püskürtülüp daha sonra aynı ana sanayii örgütleri tarafından kurulması çelişkisinde devletin yönlendirmesinin yanında yan sanayii örgütlerinin bugün geriye bakıp ana sanayicilere hak verebilecek ölçüde yetersiz olması da önemlidir. Çalkantılı bir geçmişin ardından bugün otomotiv yan sanayiinin tek temsilcisi olan TAYSAD, üyeleri tarafından oldukça saygı duyulan, görüşleri alınan, yalnızca regülasyonların takibinde değil, sektör için gerekli stratejilerin oluşturulmasında da önemli görevler üstlenen önemli bir kurum kimliği taşımaktadır. 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi (İlhan-Nas vd., 2021) kapsamında gerçekleştirilen saha çalışmasında görüşülen üst düzey yöneticilerin TAYSAD'ın çeşitli konularda yaptığı önemli faaliyetlere ve kendilerini geliştirmelerinde üstlendiği role yaptıkları vurgu, derneğin özellikle yerel örgütler için önemli bir kurum olduğunu göstermektedir.

Türkiye otomotiv yan sanayiini, küresel otomotiv pazarında tasarım, teknoloji ve tedarik gücü olarak ilk 10'a taşıma vizyonu ile hareket eden TAYSAD, önemli bir aktör olarak karşımıza çıkmaktadır. TOSB'da yerel ve yabancı sermayeli örgütlerin bir arada faaliyet göstererek birbirlerini daha yakından tanımalarının önünü açan TAYSAD, aynı zamanda üniversite-sanayii iş birliği kapsamında ortak çalışmalar ve staj programları gibi faaliyetleri de koordine etmektedir. Sektörün yakından ilişki içinde olmasını gerektiren Devlet kurumlarıyla (örneğin, TÜBİTAK, KOSGEB, TEYDEB, Sanayii Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı) temaslarda bulunarak sektördeki örgütleri temsil eden TAYSAD, DYSY yayımları için zemin oluşturabilecek toplantılarla yerel ve yabancı üreticileri de sık sık bir araya getirmektedir. Aynı zamanda üyelerine yaptığı ziyaretler ve standartların takibiyle de örgütlerin üzerinde bir baskı mekanizması uygulayabilmektedir. Özellikle yerel tedarikçilerin yönetsel ve teknolojik anlamda kendilerini geliştirebilmeleri ve çeşitli bağlantılar kazanmaları için fırsatlar sunan uluslararası fuarları organize etme misyonunu da üstlenen dernek, iki ayda bir çıkardığı dergiyle sektördeki tüm gelişmelerden üyelerini haberdar etmektedir. Bu gibi yönleriyle otomotiv yan sanayiinin hem daha kurumsal bir kimlik kazanmasını hem de faydalı uygulamaların kurumsallaşmasını kolaylaştıran TAYSAD, bağlamdaki en önemli kurumsal aktörlerden birisi olarak değerlendirilebilmektedir.

2.1.6. Türkiye Otomotiv Sanayii Bağlamında Çalışan Profili ve Yönetim Anlayışı

Türkiye otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren ana ve yan sanayii örgütlerinin farklılaşan yönetim anlayışları ve örgüt yapılarına sahip oldukları görülmektedir. Otomotiv ana sanayiinde

²⁴ Ayrıntılı bilgi için; <https://www.taysad.org.tr/tr/turk-otomotiv-sanayii-ve-taysadin-tarihcesi>

faaliyet gösteren 21 örgütten 10'u Borsa İstanbul'da (BIST) kotelidir. TAYSAD üyesi 460 yan sanayii örgütten de 10'u BIST'te koteli olarak faaliyetlerini sürdürmektedir²⁵.

Otomotiv yan sanayii evrenini temsil eden 1000'in üzerinde örgüt bulunmasına rağmen bunların yarısından fazlası üretim faaliyetinde bulunmayıp satış sonrası servis hizmetleri gerçekleştirmektedirler. Belirli düzeyde üretim yapan ve kurumsal olarak örgütlenen TAYSAD üyeleri dikkate alındığında ise bağlamda önemli bir çeşitliliğin olduğu görülmektedir. TAYSAD üyesi tedarikçi örgütlerden bazıları (özellikle TIER 2-3) farklı sektörlerde de hammadde vb. üretimi yapan çok sektörlü örgütlerdir. Bu örgütlerde çeşitlenme düzeyinin yüksek olduğu, yalnızca otomotiv sektörü için tedarikçilik yapan yan sanayii örgütlerinde ise tek işte yoğunlaşma stratejisinin hâkim olduğu görülmektedir. Sektörde ürün bazında çeşitlenmede olduğu gibi müşteri grupları bazında da farklı düzeyde çeşitlenme söz konusudur. Özellikle herhangi bir ana sanayiinin bağlı ortaklığı olmayan, az sayıdaki bağımsız yabancı sermayeli tedarikçiler riski yaymak adına çok fazla sayıda müşteriyle iş yapmakta, yerel örgütler ise bu tür örgütlere kıyasla daha az sayıda müşteri grubuna hitap etmektedirler²⁶. Bunun yanında, özellikle Uzak Doğu kökenli ve ana sanayiinin teşviki ile Türkiye pazarına girmiş yabancı tedarikçiler yalnızca aynı ülke kökenli ana sanayii müşterileriyle alıcı-satıcı ilişkisinde bulunma eğilimindedirler. 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde hem söz konusu Uzak Doğu kökenli örgüt yöneticilerinin hem de yerel örgütlerin yöneticilerinin dile getirdiği milliyetçilik ve güven gibi kavramların bu durumun en önemli nedenlerinden birisi olduğu düşünülmektedir.

Ortalama olarak %20-25 beyaz yaka, %20 civarında da mühendis personelin istihdam edildiği yan sanayii sektöründe yerel ve yabancı sermayeli örgütlerin beyaz yaka ve mühendis personel oranları arasında ciddi farklılıklar bulunmamaktadır. Ancak özellikle Ar-Ge kültürünün ve yapılanmasının yeni yeni oluşmaya başladığı yerel örgütlerde genellikle mühendis çalışanların Ar-Ge personeli olarak tanımlandığı, ancak yabancı örgütlerde Ar-Ge personelinin mühendis personelden keskin bir şekilde ayrı tanımlandığı dikkat çekmektedir. Yoğun teknoloji içeren bir sektör olmasına rağmen özellikle kalifiye işgücü olarak değerlendirilebilecek lisansüstü personel oranının oldukça düşük düzeyde olduğu düşünülmektedir. Ancak yabancı sermayeli örgütlerin yine de yerel örgütlere oranla yaklaşık iki katı daha fazla yüksek lisans ve doktora eğitimi almış personel istihdam ettikleri de görülmektedir. Yabancı sermayeli örgütlerde çalışmanın prestijinin yanında çalışanlara sunulan ücret ve sosyal imkânların, yerel örgütlere kıyasla daha iyi olması, yabancı sermayeli örgütlerin kalifiye personel için bir cazibe merkezi olarak görülmesine neden olmaktadır.

Otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren yerel tedarikçiler arasında Türk iş sisteminin hâkim örgütsel formu olan aile işletmeleri (Buğra, 2017) yoğunluktadır. Sektörde *patron şirketi* olarak

²⁵ Ayrıntılı bilgi için; <https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler>

²⁶ Söz konusu bilgiler için, TAYSAD üyesi örgütlerin müşteri grupları incelenmiştir; <https://www.taysad.org.tr/tr/uyelerimiz>

tanımlanan bu örgütlerde kurucu ailenin üyeleri genellikle üst düzey yönetim pozisyonlarını işgal etmektedirler. Tüm stratejik kararların, rasyonelliğe ters düşse de “*patron böyle istiyor*” mantığıyla verildiği bu tür örgütlerde profesyonel yöneticilerin sayısı oldukça azken, var olan profesyonel yöneticiler de serbest bir şekilde hareket edememektedirler. Gerçekleştirilen saha çalışmasında üst düzey profesyonel yöneticilerle yapılan bazı görüşmelere aileden yöneticilerin de katıldığı ve bu görüşmelerde aileden yöneticilerin yer almadığı diğer görüşmelere oranla profesyonel yöneticilerin açık konuşmaktan çekindikleri gözlenmiştir. Aileden yöneticilerin de bulunduğu görüşmelerde daha iyimser bir tablonun çizilmeye çalışıldığı, yalnızca profesyonel yöneticilerin katıldığı görüşmelerde ise patron şirketi olmanın zorluklarının ön plana çıktığı da dikkat çekmektedir.

Sektördeki patron örgütü yapılanması yalnızca yerel tedarikçilere özgün değildir. Özellikle Alman yan sanayii örgütlerinde de patron örgütü yapılanmasının olduğu ancak Türk örgütlerdeki kadar kısıtlayıcı bir etki yaratmadığı görülmektedir. Türk aile örgütleri için maliyet unsuru olarak değerlendirilip, yatırım yapılmasına kuşkuyla bakılan Ar-Ge yatırımları ve eğitim faaliyetlerinin Alman aile örgütlerinde oldukça desteklendiği de söylenebilir. Yine patron örgütlerinin kendine has yapılanmaları, yoğun teknoloji ve çalkantılı çevre koşullarına sahip sektördeki yerel örgütlerin, yapısal koşul bağımlılık kuramı (Thompson, 1967; Donaldson, 2001) tarafından resmedilenin aksine, yüksek düzeyde hiyerarşik örgütlenmesine sebep olduğu görülmektedir. Aile üyelerinin karar verme mekanizmalarının merkezinde yer almaları ve gerekli düzeyde nitelikli elemanların istihdam edilmemesi, alt düzey çalışanların karar sürecinde söz sahibi olamamasına neden olarak, özellikle küçük çaplı aile örgütlerinde mekanik örgüt yapısının hâkim olmasını sağlamaktadır. Kısacası otomotiv yan sanayiindeki yerel örgütlerin yapılarının, teknik gerekliliklerin ötesinde, dışsal olarak meşrulaşmış kurumsal yapısal unsurlardan (Meyer ve Rowan, 1977) etkilendiği düşünülmektedir.

2.2. Araştırma Tasarımı

Sosyal bilimlerde nesnelliği ve indirgemeyi bir anlamda kutsayan pozitivist paradigmanın yanında son yıllarda fenomenleri sosyal bağlamlarında anlamak ve yorumlamak için artan bir şekilde yorumsamacı paradigma kullanıldığı görülmektedir. Özellikle sosyoloji, antropoloji, felsefe ve psikoloji gibi disiplinlerde insan davranışını doğal ortamlarında ve çok yönlü anlamaya çalışmak adına yorumsamacı dünya görüşünü temsil eden nitel yöntemler gün geçtikçe ilgi görmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bilimsel çalışmalarda araştırmacılar, genellikle pozitivist veya yorumsamacı paradigmaya yönelik bir tercih yapmaktadırlar. Ancak bu paradigmaların birbirlerine karşı kesin bir üstünlüğünün olduğunu söylemek yanlış olacaktır.

Bir çalışmanın yöntem ve tasarımı doğrudan araştırma problemi ve sorularıyla ilişkilidir. Araştırma amacından yola çıkarak cevap aranacak sorular bir veya birkaç değişkenin bir olguyu “ne kadar” ve/veya “hangi yönde” etkilediğini incelemeye yönelikse pozitivist dünya görüşünden yola çıkarak nicel bir araştırma tasarımı oluşturmak doğru olacaktır. Ancak çalışmanın sorusu “nasıl”

ve/veya “niçin” vurgusu yapıyorsa yorumsamacı paradigmadan beslenen nitel araştırma tasarımı benimsemek önemli katkılar sağlayabilecektir. Çünkü nitel araştırmanın, “ne kadar” sorusu yerine “ne” ve “nasıl” sorularını ele almak ve bu soruları derinlemesine incelemek için önemli fırsatlar sunacağı düşünülmektedir. (Pratt, 2008).

Dünyaya dair yorumsamacı ve doğal bir yaklaşımı temsil eden nitel araştırma geleneği, doğal ortamlarındaki olguları bireylerin yükledikleri anlamlar açısından incelemeye ve yorumlamaya çalışmaktadır (Denzin ve Lincoln, 2011). Nitel araştırma yöntemlerine yalnızca araştırma soruları “ne”, “nasıl” ve “neden” vurgularını içerdiğinde ihtiyaç duyulduğu açıklaması yeterli olmayacaktır. Bir problem veya olgunun keşfedilmesi gerektiğinde, kompleks bir konuyu ayrıntılı bir şekilde incelemek gerektiğinde, nicel araştırmalardaki modellerin bağlantı ve mekanizmalarını incelemek gerektiğinde nitel araştırma tasarımı benimsemek uygun olacaktır (Creswell, 2013). İnsandan bağımsız sosyal gerçekliği nesnel bir tavırla açıklamak yerine gerçekliğin aslında toplumsal süreçlerle bizzat insanlar tarafından kurulduğunu savunan yorumsamacı paradigmaya dayanan nitel araştırmalarda temel amaç bireylerin ve toplulukların (örgütler gibi) davranışlarını gömülü oldukları bağlam içinde ve olgunun bütünselliğini dikkate alarak derinlemesine incelemektir. Çalışmanın giriş bölümünde ayrıntılı bir şekilde ortaya konulan araştırmanın amaç ve sorularından yola çıkarak bu çalışmada nitel araştırma tasarımı tercih edilmektedir. *Türkiye otomotiv sanayiinde DYSY’ler ile kurulan dikey bağlantılardan kaynaklanan potansiyel verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma yayılımlarını kısıtlayan ve/veya teşvik eden bağlama özgü kurumsal çevre faktörleri nelerdir? Bağlama özgü bu kurumsal çevre faktörleri, dikey DYSY yayılımlarının mekanizmalarını nasıl kısıtlayıp ve/veya teşvik etmektedir? Türkiye otomotiv sanayiinin düzenleyici, normatif ve bilişsel kurumsal bileşenleri yabancı müşteriler tarafından bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilginin yerel örgütler tarafından yakalanmasını nasıl yönlendirmektedir?* şeklinde ifade edilen araştırma sorularından yola çıkarak nitel bir araştırma yönteminin bu çalışma için daha uygun olacağı düşünülmüştür. Bu araştırma özelinde hem olguların karmaşıklığı ve iç içe geçmişliği hem de bağlamın olguları biçimlendirici rolü dikkate alındığında bağlamı oluşturan bireylerin gerçeğine inmek ve olguları onların penceresinden anlamak (Pratt, 2008) önem arz etmektedir. Çünkü gerçekliği oluşturan ve bağlamı bizzat deneyimleyen bireylerin bakış açılarını derinlemesine incelemek konusunda nitel araştırma yöntemleri başka araçlarla yakalanamayacak derinlik sağlayabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Ayrıca bu çalışmanın türetildiği 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi kapsamında gerçekleştirilen saha çalışmasında yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen izlenimler de nitel araştırma yönteminin tercih edilmesinde önemli ölçüde yönlendirici olmuştur. Gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda, DYSY yayılımlarının Türkiye otomotiv sanayii örgütsel alanında evrensel bir dizi değişken ve değişkenler arasındaki ilişkilere indirgenemeyecek kadar endemik olduğu düşünülmüştür. Projenin yürütücüsü ve araştırmacısıyla gerçekleştirilen değerlendirmeler sonucunda, bağlamı ve bağlamdaki birey ve örgütleri derinlemesine incelemenin olguları daha iyi

anlamamızı sağlayacağı ve önemli yönetsel/teorik katkılar sunabileceği kanısına varılmıştır. Buradan yola çıkarak bu çalışmanın sürecinin olgudan sorunsala, sorunsaldan kurama, kuram ve sorudan yöneme bir seyir izlediği söylenebilir. Kısacası nitel bir araştırma yöntemine uygun bir konu arayışı benimsenmemiş konuyu, amacı ve soruları en iyi şekilde işleyebilme motivasyonu ile nitel araştırma tasarımı benimsenmiştir.

Ayrıca bu araştırmaya temel oluşturan yeni kurumsal kuram ile nitel araştırma tasarımı metodolojik bir uyum da göstermektedir. Yeni kurumsal kuram pozitivist paradigmanın insandan bağımsız sosyal gerçeklik anlayışına karşı çıkışı temsil etmektedir. Ontolojik olarak insandan bağımsız sosyal gerçeklik anlayışı yerine toplumsal olarak kurulmuş gerçekliği savunan, epistemolojik açıdan ise bilginin öznel arası nesnelliğini kabul eden yeni kurumsal kuramın kökleri Berger ve Luckman'ın (1967) bilgi sosyolojisi ve sosyal inşa anlayışına dayanmaktadır. Sosyal bilimlerde ve özellikle örgüt kuramlarında pozitivist paradigmanın indirgemeci ve belirlenimci tavrını reddeden yeni kurumsal kuram, yorumsamacı paradigmayı işaret ederek sosyal olguların kendi bağlamlarında toplumsal olarak nasıl kurulduğunu anlamaya çalışmayı amaçlamaktadır (Özen, 2007). Bunu yaparken de yorumsamacı paradigmayı temsil eden nitel araştırma yöntemlerini kullanarak mümkün olduğunca katılımcıların bakış açılarını yansıtmayı hedeflemektedir (Denzin ve Lincoln, 2001). Kısacası hem nitel araştırmanın hem de yeni kurumsal kuramın aynı epistemolojik, ontolojik ve yöntem bilimsel varsayımları paylaştığını söylemek mümkündür.

Çalışmalarda nitel araştırma tasarımı tercih etmek araştırmacıya nicel yöntemlerde sahip olamayacağı esneklikler sağlamaktadır (Berg ve Lune, 2016; Creswell, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2016; Yin, 2009). Ancak bu esneklik konu ve olgunun çok yönlü ve karmaşık olduğu durumlarda, özellikle nitel araştırma yöntemleri konusunda deneyim eksikliği yaşayan, yeni başlayan araştırmacılar tarafından yürütülüyorsa bazı zorluklara sebep olabilmektedir (Yin, 2009). Nitel araştırmalarda tıpkı nicel araştırmalarda olduğu gibi bir araştırma deseni tercih ederek tasarımı bu desene göre kurgulamak konusu oldukça tartışmalıdır. Bazı araştırmacılar (örneğin, Maxwell, 2018; Merriam, 2018) desensizliğin araştırmacılara daha fazla özgürlük alanı bırakarak yaratıcılıkları ortaya koyma fırsatı vereceğini dile getirirken, bazı araştırmacılara (örneğin, Creswell, 2013; Yin, 2009) göre ise bir desen seçimi bilimsel dergi hakemlerinin ve tez danışmanlarının kolayca değerlendirebilmelerini ve yeni başlayan araştırmacıların çalışmalarında takip edebilecekleri bir çerçeveye sahip olmalarını kolaylaştıracağı için gerekli olabilmektedir. Bu çalışmada ise incelenen konunun karmaşıklığı göz önüne alınarak bir desen seçiminin uygun olacağı düşünülmüştür. Anlatı araştırması, fenomenoloji araştırması, kuram oluşturma araştırması, etnografi araştırması ve örnek olay (durum) araştırması olarak sınıflandırılan (Creswell, 2013) nitel araştırma desenlerinden araştırmanın amacına uygun olduğu ve bağlamın önemine yaptığı vurgu nedeniyle *örnek olay çalışması deseni* bu tezde benimsenmektedir.

2.2.1. Örnek Olay Çalışması

Son yıllarda özellikle sosyal bilimlerin birçok disiplinde giderek artan sayıda çalışmaya odak oluşturan örnek olay çalışması yöntemi gerçekte yeni bir yöntem değildir. 20. yüzyılın ilk yarısında *natüralistik araştırma* geleneğinden doğan örnek olay çalışmaları uzun yıllar boyunca sosyal bilimlerde pozitivist paradigmanın hâkimiyeti nedeniyle arka planda kalmıştır (Creswell, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bağlamın, güncel hayatın ve ortamın içindeki bir veya birkaç durumun ayrıntılı bir şekilde incelenmesini gerektiren örnek olay çalışması yönteminin bir araştırma deseni olup olmadığı konusunda da tartışmalar süregelmektedir (örneğin, Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). Örnek olay çalışmasının bir araştırma metodolojisi olmadığı ancak ne çalışılacağına yönelik stratejik bir seçim olduğu görüşünün (Stake, 2005) aksine bazı yazarlar (örneğin, Creswell, 2013; Denzin ve Lincoln, 2011; Yin, 2009), örnek olay çalışmasının kapsamlı bir strateji ve araştırma metodolojisi olduğunu ileri sürmektedirler.

Seçilen örnek olaylara ilişkin derinlemesine inceleme ve anlayış sunmak iyi bir nitel örnek olay çalışmasının en önemli özelliğidir (Creswell, 2013). Belirli bir kişi, grup, sosyal ortam, örgüt veya etkinlik hakkında sistematik ve yeterli düzeyde bilgi toplayarak araştırmacıya olguların nasıl ve neden gerçekleştiği hakkında derin anlayışlar elde etme fırsatı veren örnek olay çalışması (Berg ve Lune, 2016), örnek olayların derinlemesine incelenmesi adına birden fazla veri kaynağının kullanılmasını gerektirmektedir. Tam olarak hangi yöntemlerin ve veri kaynaklarının kullanılacağı ele alınan örnek olayın özelliğine bağlı olmakla birlikte derinlemesine inceleme ve bağlama duyarlılığa duyulan ihtiyaç, nicel araştırmalardan çok nitel örnek olay çalışmasını ön plana çıkarmaktadır. Buna göre nitel örnek olay çalışması sayesinde araştırmacılar, diğer araştırmalar tarafından gözden kaçırılan örüntüleri ve arka plan etkilerini keşfetme şansı bulabilmektedirler (Weick, 1995).

Örnek olay çalışmaları araştırılan örnek olay veya örnek olayların derinlemesine incelenmesini gerektirdiği için bir evrenden tesadüfi olarak seçilen fazla sayıda vakaların neden sonuç ilişkileriyle analiz edilmesi yerine daha az sayıdaki örnek olayı odağına almaktadırlar. Az sayıda örnek olayı anlamaya ve açıklamaya çalışmak araştırmacıya derinliği yansıtmaya ve içinde bulunan bağlamla olguları bütünsel olarak değerlendirerek yorumlama fırsatı sunmaktadır (Dijk, 2008). Bunu yaparken de en doygun bilgiyi elde edebileceği örnek olayları amaçlı bir şekilde tespit etmeyi önermektedir.

Yukarıda sunulan faydalarının yanında örnek olay çalışmalarına karşı özellikle pozitivist paradigmadan bazı önyargıların var olduğu da söylenmelidir. Bu önyargılara örnek olay çalışmalarının yanlı olduğu, genellemelere izin vermediği, uzun zaman aldığı ve bunun sonucunda okunması mümkün olmayan veri setlerini ortaya çıkardığı örnek verilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Ancak bu önyargılar sırasıyla dikkatsiz ve özensiz gerçekleştirilmiş örnek olay çalışmalarından, *istatistiki* ve *mantıksal genelleme* farkının pozitivist paradigmadan gelen bilim

insanları tarafından göz ardı edilmesinden ve örnek olay çalışmasının *etnografya ve katılımcı gözlem* ile karıştırılmasından kaynaklanmaktadır (Yin, 1984; 2009).

Yalnızca nicel araştırmalara özgü *ne kadar ve hangi yönde* sorularının dışında, nitel ve nicel araştırmaların odaklandıkları ve cevap aradıkları bazı sorular vardır. Bunlar: kim, ne, nerede, nasıl ve niçin sorularıdır. Örnek olay çalışmaları için en uygun sorular ise derin bir arka plan incelemesini çağrıştıran *nasıl ve niçin* sorularıdır (Yin, 2009). Bu sorulara ek olarak *ne* sorusu da olguların gözden kaçmış faktörlerini keşfetmeyi amaçladığından örnek olay çalışmaları için gereklidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Yukarıda da bahsedildiği gibi bu tezin cevap aradığı araştırma soruları *ne* ve *nasıl* vurgularıyla örnek olay çalışması tasarımı için çalışılabilir nitelik taşımaktadır.

Yukarıda özetlendiği gibi örnek olay çalışmasının önemli faydaları ve özensiz çalışıldığı takdirde önemli riskleri bulunmaktadır. Bunun yanında örnek olay çalışmaları farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Çalışmasının tek örnek olaydan mı yoksa birden fazla örnek olaydan mı oluşacağı örnek olay çalışmasının türünü de belirlemektedir. Tek bir örnek olayı derinlemesine incelemeye yönelik çalışmalar tekli örnek olay çalışması olarak ifade edilirken birden fazla örnek olayı incelemeye yönelik çalışmalar çoklu örnek olay çalışması olarak adlandırılmaktadır (Yin, 2009). Her iki tür örnek olay çalışmasının avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Tekli örnek olay çalışması bağlamında çok özel bir kişi veya örgütün tüm yönleriyle derin bilgiler sunabileceği olgularda faydalı olabilmektedir. Bu tasarımda seçilecek tek örnek olayı, teoriyi test etmek, yorumlamak ve tartışmak için gerekli bütün koşulları barındırması gerekmektedir (Yin, 2009). Ancak bu her zaman mümkün olamamaktadır. Nadir görülen bir örnek olayla karşılaşıldığında, doğası gereği örnek olayı yansıtan tek bir örnek olduğunda ve boylamsal bir araştırmanın gerçekleştirilmesi amaçlandığında kullanımı uygun olan tekli örnek olay çalışması (Dinçer, 2013), özellikle örgütsel hayatta birden çok örgütün birbirine benzer uygulamalarına sahne olan örgütsel alanlarda çalışabilmek için uygun görülmemektedir. Burada örnek olayların benzersizliği ve karmaşıklığını gerçek hayat bağlamında gösterebilmek adına olguyla ilişkili birden fazla örnek olayın derinlemesine incelemesini gerektiren çoklu örnek olay çalışması karşımıza çıkmaktadır (Yılık, 2018).

Çoklu örnek olay çalışması, örnek olayların benzersizliği ve karmaşıklığını sosyal hayat bağlamında gösterebilmek adına birden fazla örnek olayın derinlemesine analiz edilmesini ifade etmektedir (Eisenhardt, 1989; Yıldırım ve Şimşek, 2016; Yin, 2009). Bir fenomeni keşfetmek, anlamak veya bağlamı içinde yorumlamak gibi amaçları gerçekleştirebilmek için uygun bir nitel araştırma deseni olan çoklu örnek olay çalışması (Eisenhardt, 1989) tekli örnek olay çalışmasıyla kıyaslandığında bazı avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Tekli örnek olay çalışmasına kıyasla daha fazla zaman ve kaynak gerektirmesi ve bu yönüyle görüldüğü kadar kolay olmaması (Creswell, 2013; Yin, 2009) çoklu örnek olay çalışmalarının en önemli dezavantajı olarak görülmektedir.

Nitel araştırma desenlerinden birisi olan örnek olay çalışması tekli veya çoklu olsun, diğer nitel araştırma desenleriyle karşılaştırıldığında geçerlilik ve güvenilirlik konularında güçlü yönleri sahiptir (Lincoln ve Guba, 1985; Yıldırım ve Şimşek, 2016; Yılık, 2018). Özellikle çoklu örnek olay çalışmasında farklı örnek olaylardan toplanan veriler bulgulara daha fazla güven kazandırmaktadır. Örnek olaylar ne kadar çok olursa araştırma bulguları da o kadar güvenilir ve kesin olacaktır (Yin, 2009). Bulguların sağlamlığı ve çoğaltma mantığı ön plana çıktığında çoklu örnek olay çalışmaları tekli örnek olay çalışmalarına tercih edilebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016; Yin, 2009). Bu tercihin belirleyicileri ise seçenekler ve kaynaklar olacaktır. Araştırılan konu ve fenomen yalnızca bir birey, örgüt veya örnek olaya has değilse, yani örnekleme aynı örnek olayı yaşayan farklı bireyler veya örgütler mevcutsa ve araştırmacının çoklu örnek olay çalışmalarının en önemli zorluklarından olan yeterli kaynaklara erişme konusunda eli güçlüyse çoklu örnek olay çalışmaları tercih edilmelidir. Dahası tekli örnek olay çalışmaları, “tüm yumurtaları tek bir sepete toplamayı” gerektirdiği için savunmasızdır (Yin, 2009).

Görüldüğü üzere, örnek olay çalışması deseni, karmaşık fenomenler olan sosyal olguları derinlemesine inceleme ve arka plan etkilerini anlamada önemli faydalar sağlayabilmektedir. Bu çalışmada da oldukça kompleks ve bağlama duyarlı bir süreci ifade eden gelişmekte olan ülkelerde DYSY yayılımlarının, kendine has kurumsal özellikler barındıran Türkiye otomotiv sanayii örgütsel alanında nasıl gerçekleştiğini anlamak ve bu süreci kurumsal kuram çerçevesinde yorumlamak amaçlanmaktadır. Söz konusu örgütsel alanda, araştırmada ele alınan olguları deneyimleyen çok sayıda örgüt faaliyet göstermektedir. Dahası bu örgütler, davranışlarını yönlendiren kurumsal baskılara farklı şekillerde cevap vererek (Scott, 1995) yayılım olgusunda farklı süreçler izleyebilmektedirler. Bunun yanında, çalışmanın bağlamının sunulduğu ikinci bölümde dile getirildiği gibi yayılım olgusu tedarik zincirinin hangi basamağında olduğuna, yabancı rakip ve müşterilerle kurulan ilişkilerin düzeyine, alıcı-tedarikçi ilişkisinde bulunan ÇUŞ’ların bakış açılarına duyarlı olabilmektedir. Kendi içinde bu kadar kompleks olguları açıklarken tüm bu farklılıkları deneyimleyen tek bir tedarikçi örgüt bulabilmek mümkün değildir. Bu nedenle, kuramsal bakış açısıyla tüm bu farklılıkları içeren bağlamı, daha bütüncül bir şekilde anlayabilmek ve daha tatminkâr bulgular elde edebilmek için birden fazla örnek olayı inceleme fırsatı veren çoklu örnek olay çalışması deseni benimsenmektedir.

2.3. Saha Çalışması ve Araştırmanın Yürütülmesi

Nitel araştırma yöntemlerini nicel yöntemlerden ayıran en önemli farklılıklardan bir diğeri, araştırmacının kapsamlı bir saha çalışması gerçekleştirmesine duyulan ihtiyaçtır. Bu bölümde araştırmanın desenini temsil eden çoklu örnek olay yönteminin gereklilikleri de dikkate alınarak gerçekleştirilen saha çalışması (mülakat sorularının belirlenmesi, örnek olayların seçilmesi ve verilerin toplanması) hakkında bilgiler sunulacaktır.

2.3.1. Yarı Yapılandırılmış Mülakat Sorularının Belirlenmesi

Çalışma kapsamında nitel araştırma yönteminin benimsenmesinin önemli motivasyonlarından birisi bağlamı oluşturan bireylerin deneyimlerini yakalayarak, ele alınan örgütsel alanda, yabancı sermayeli müşteriler ile yerel tedarikçi örgütler arasında kurulan alıcı-tedarikçi ilişkileriyle ortaya çıkabilecek DYSY yayılımlarını yönlendirebilecek kurumsal çevre koşullarını derinlemesine inceleyebilmektir. Bu derinliği yakalayabilmek adına nitel araştırma yöntemlerinde sıklıkla kullanılan yarı yapılandırılmış mülakat sorularıyla gerçekleştirilen görüşmelerin önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir (Creswell, 2013; Merriam, 2018). Bu tür görüşmeler nitel araştırma yöntemlerinin en temel veri kaynağını temsil etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Çalışmanın sınırlarını belirleyici özelliği sayesinde araştırmanın sorunsal ve soruları saha çalışmasında kullanılacak görüşme sorularını da önemli ölçüde yönlendirmektedir (Dil, 2013). Ayrıca mülakat soruları oluşturulurken araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturan yeni kurumsal kuram ve araştırmanın olgularını temsil eden DYSY yayılımlarına yönelik okumalar referans alınarak, araştırma sorularının bu kavramların kesişimlerinde yer almasına dikkat edilmiştir. Bunun yanında, çalışmanın türetildiği 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi kapsamında gerçekleştirilen saha çalışmalarında elde edilen izlenimler ve görüşme notları da görüşme sorularının belirlenmesinde önemli faydalar sağlamıştır.

Araştırmacı tarafından oluşturulan mülakat sorularının güvenilirliğini artırabilmek adına, alanlarında uzman akademisyenlerin önerileri çerçevesinde, görüşmeler başlamadan önce farklı dönemlerde mülakat sorularında revizyonlar yapılmıştır. Mülakat sorularının belirlenmesi sürecinde tez danışmanı, yeni kurumsal kuramla ilgili uluslararası çalışmaları olan iki, nitel araştırma yöntemleri kullanarak bilimsel faaliyetler yürüten bir ve yakın zamanda nitel araştırma yöntemlerini kullandığı doktora tez çalışmasını tamamlayan bir akademisyenin öneri ve yönlendirmeleri dikkate alınmıştır. Mülakat sorularının yalnızca araştırmacı tarafından oluşturulan ilk versiyonunda 15 ana, 32 alt sorudan oluşan bir taslak elde edilmiştir. Alanında uzman akademisyenlerin öneri ve yönlendirmeleriyle mülakat soruları 10 ana, 27 alt soruyu içerecek şekilde, bazı sorular birleştirilerek revize edilmiştir. Araştırma kapsamında, görüşme talebine olumlu yanıt veren ilk katılımcıyla yapılan pilot görüşme neticesinde ise bazı soruların yerleri değiştirilmiş, bazı sorular da katılımcılar tarafından daha net anlaşılabilirlik şeklinde revize edilmiştir. Sonuç olarak, araştırma kapsamında faydalanan mülakat sorularının son versiyonu Ek-1’de sunulmaktadır.

2.3.2. Örneklem Seçim Stratejisi ve Örnek Olayların Belirlenmesi

Nicel ve nitel araştırma yöntemleri arasındaki kuramsal köken farklılığı örneklem seçim stratejilerine de yansımaktadır. Nitel araştırmalarda pozitivist araştırma geleneğinden beslenen *olasılık temelli örnekleme stratejisi* (Yıldırım ve Şimşek, 2016) yerine yorumsamacı araştırma

gelenegiyle ortaya çıkan *amaçlı örnekleme stratejisi* benimsenmektedir (Grix, 2010). Olasılık temelli örnekleme, evrenin tarafsız bir şekilde temsilini sağlayarak örneklemden evrene geçerli genellemeler sağlamak gibi avantajlara sahipken (Patton, 2018) nitel araştırmalarda örneklem belirleme süreci, genelleme ve indirgemeyi odak noktasına almamaktadır (Creswell, 2013; Yin, 2009). Amaçlı örnekleme stratejisi zengin bilgiyi barındıran durumların derinlemesine çalışılarak arka plan etkilerini araştırma fırsatı vererek olay, olgu ve durumların keşfedilmesi ve açıklanmasında yarar sağlamaktadır (Patton, 2018; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Nicel ve nitel araştırma geleneklerinin örneklem seçim stratejilerinde temel fark; nicel yöntemler veri setlerinin nicelik olarak genişliği ve genellenebilirliğine odaklanırken, nitel yöntemler ise veri setlerinin niteliği ve derinliğine önem vermektedir (Baltacı, 2018; Neuman ve Robson, 2014; Patton, 2018).

Amaçlı örneklem seçim stratejisinin temelindeki düşünce, araştırmada derinliğin sağlanabilmesi adına bilgi zengini durumların seçilebilmesidir (Flick, 2014; Vogt vd., 2012). Örneklem seçimi, araştırmacının evrenle ilgili kendi bilgilerine veya araştırmanın amacına göre yapılacaksa, bu amaçlı örnekleme stratejisi olarak adlandırılmaktadır (Baltacı, 2018; Marczyk vd., 2005). Nitel araştırmalarda sıklıkla aykırı durum örnekleme, maksimum çeşitlilik örnekleme, tipik durum örnekleme, kritik durum örnekleme, kriter örnekleme, kolay ulaşılabilir durum örnekleme gibi örnekleme stratejilerinin bir veya birkaçı birlikte kullanılmaktadır (Patton, 2018; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Söz konusu bu örnekleme stratejilerinden hangi ve hangilerinin kullanılacağı bağlamın özellikleri, durumların çeşitliliği ve yapılarına duyarlıdır.

Bu çalışmada örnek olaylar, kriter ve maksimum çeşitlilik örnekleme stratejilerine göre belirlenmiştir. Bazı kaynaklarda ölçüt örnekleme olarak da adlandırılan kriter örnekleme, önceden belirlenmiş birtakım kriterleri karşılayan durumların örnekleme dahil edilmesini ifade etmektedir (Baltacı, 2018; Marshall ve Rossman, 2014). Bu stratejide dikkat edilmesi gereken husus, belirlenen kriterlerin araştırmanın genel ahengine uyum sağlamasıdır (Baltacı, 2018). Maksimum çeşitlilik örneklemesinde ise örneklem büyüklüğünü minimumda tutarak, araştırmanın sorunsalına taraf olabilecek örnek olayların çeşitliliğini maksimum düzeyde yansıtmak amaçlanmaktadır (Creswell, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Başka bir ifadeyle, çalışılan bağlam kendi içerisinde karmaşık ve bağlamı oluşturan aktör ve/veya durumlar farklı özellikler taşıyarak (Grix, 2010) homojen olarak değerlendirilemeyecek düzeyde çeşitliliğe sahipse maksimum çeşitlilik örnekleme önemli faydalar sağlayabilmektedir. Örnekleme dahil edilen örnek olayların kendine has boyutlarının ayrı ayrı ve ayrıntılı bir şekilde tanımlanması ve farklı özellikler gösteren örnek olaylar arasındaki paylaşılan temaların ortaya çıkarılmasına izin vermesi, maksimum çeşitlilik örneklemesinin en önemli yararları olarak gösterilmektedir (Patton, 2018; Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Bu tezin bağlamını oluşturan Türkiye otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren yerel örgütler de DYSY yayımlarını etkileyebilecek çeşitli özellikler göstermektedirler. Türkiye otomotiv sanayii bağlamının sunulduğu bölümünde bahsedildiği üzere, ilgili olguların gerçekleşme süreci özellikle

yerel tedarikçilerin tedarik zincirindeki konumlarına göre farklılaşabilmektedir. TIER 1- TIER 2 ve OEM olarak sınıflandırılacak tedarik zincirinin farklı konumlarındaki örgütlerin ÇUŞ'lar ile farklı düzeyde bağlantı kurması ve DYSY yayımları konusunda kurumsal çevre baskılarından farklı düzeyde etkilenip bu baskılara farklı şekilde cevap vermesi beklenmektedir. Bu nedenle, yerel tedarikçilerin tedarik zincirindeki pozisyonları örneklem seçim stratejisinin ilk kriteri olarak belirlenmiştir.

Bunun yanında araştırmada incelenen olgular, yerel örgütlerin alıcı-satıcı ilişkisinde bulunduğu ana sanayii ÇUŞ'larının tedarik stratejilerine göre de farklılaşabilir. Uzun süreli, güvene dayalı tedarikçi ilişkilerini destekleyen ve bunu yaparken de yerel örgütlerin gelişimi için birtakım özel tedarik zinciri yapılanmasını benimseyen ÇUŞ'larla alıcı-tedarikçi ilişkisinde bulunan yerel örgütlerin ilgili olguları deneyimleme ve kurumsal çevre koşullarından etkilenme düzey ve şekilleri, daha kısa süreli ilişkileri teşvik eden ÇUŞ'larla iş yapan yerel örgütlerden farklılaşabilecektir. Bu motivasyonla ana sanayiinin köken ülkeleri örneklem seçim stratejisinin bir diğer kriterini temsil etmektedir. Ancak burada kurumsal çevre koşullarının karmaşık doğası ve olumlu DYSY yayımlarının gerçekleşme koşullarının basit nedensel ilişkilerle açıklanamaz olması düşünüldüğünde hem tedarik zinciri konumlarının hem de alıcı-satıcı ilişkisinde bulunan ÇUŞ'ların özelliklerinin birbirine karşı üstünlüklerinin önceden kestirilemez olduğunu da vurgulamak gerekmektedir.

Örneklem belirlenirken göz önüne alınan ve ÇUŞ'larla kurulan bağlantıların düzeyini belirleyen bu iki faktöre ek olarak amaçlı örneklem stratejisini izleyerek ÇUŞ'larla kurulan bağlantılar sayesinde uluslararasılaşmış, yayılımın en önemli kanallarından birisi olan işgücü transferi gerçekleştirmiş ve Türk iş sistemi ve daha özel olarak Türkiye otomotiv sanayiinde yaygın bir form olan aile örgütü (sektörde yaygın kullanımı olarak patron örgütü) yapılanmasına sahip örgütlerin örneklemde temsil edilmesine özen gösterilmiştir. Yukarıda açıklanan kriterlerin maksimum çeşitlilikleri saptarken kullanılması örnekleme dahil edilecek her örnek olayın bütün bu kriterleri temsil edeceği anlamına gelmemektedir. Buradaki amaç örnekleme yer alacak örnek olaylar bütüncül olarak değerlendirildiğinde, tüm bu çeşitliliklerin çalışmada temsil edilmesidir. Son olarak, örneklem seçiminde maksimum çeşitleme stratejisinin seçilmesinin temel motivasyonu araştırmanın odaklandığı bağlamı en kapsamlı şekilde yansıtabilmektir. Birbirlerine zıt özellikler gösteren örnek olayların seçilmesinin arkasında karşılaştırmalı bir örnek olay yöntemi yapma niyeti veya genelleme kaygısı bulunmamaktadır. Çünkü maksimum çeşitlilik örneklemede amaç genelleme yapabilecek çeşitliliği sağlamak değil, tam aksine çeşitlilik gösteren örnek olaylar arasında ortak olguları bulmaya çalışmak ve araştırma probleminin farklı boyutlarını ele almaktır (Baltacı, 2018; Patton, 2018; Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Örnekleme stratejisinde kriter örnekleme ve maksimum çeşitlilik örneklemesini birlikte kullanmanın faydaları yanında bazı riskleri de bulunmaktadır. Yukarıda bahsedildiği üzere belirlenen

kriterlerin kuramsal ve bağlamsal olarak araştırmayla uyumlu olması ve araştırmacının bağlama hâkim olması gerekmektedir. Bu tezin türetildiği 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi kapsamında yaklaşık 1,5 yıl boyunca otomotiv yan sanayiinde gerçekleştirilen saha çalışması, bu süreçte edinilen izlenimler ve yaklaşık 260 otomotiv yan sanayii örgütüyle yapılan görüşmeler söz konusu riskleri en aza indirgeme konusunda önemli faydalar sağlamıştır. 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi saha çalışması esnasında bağlamda yer alan örgütlerle yapılan görüşmeler kriterlerin ve çeşitliliklerin belirlenmesinde olduğu kadar en zengin ve derin bilgiyi barındıran örnek olayların listesini oluşturma konusunda da önemli faydalar sağlamıştır.

Araştırmanın örnekleme stratejileri olan kriter örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemlerinden yola çıkarak 7 örnek olay çalışmaya dahil edilmiştir. Durumların belirlenmesi sürecinde bu tezin türetildiği 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi saha çalışması aşamasında gerçekleştirilen görüşmelerin önemli katkıları olmuştur. Öncelikle, proje kapsamında Türkiye otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren, TAYSAD üyesi 260 yerli/yabancı tedarikçi örgütlerle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerin 35 tanesi araştırmacı tarafından bizzat gerçekleştirilirken, geri kalan görüşmeler diğer proje ekibi tarafından yürütülmüş ve her görüşmenin kayıtları araştırmacı tarafından tekrar tekrar okunmuştur. Ayrıca projede görev alan diğer ekip üyeleriyle sık sık değerlendirmeler yapılarak en zengin bilgiyi içeren ve bu çalışmanın örnekleme dahil edilebilecek firmaların listesi çıkarılmıştır. Çalışmanın yöntemi olarak çoklu örnek olay çalışmasına karar verilip maksimum çeşitliliği sağlayabilmek için referans alınacak kriterler belirlendikten sonra, proje kapsamında gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşme transkriptleri ve alan notları tekrar gözden geçirilerek her bir durum için en az iki alternatifli örgüt listesi oluşturulmuştur. Örnek olay listesi belirlendikten sonra, söz konusu listede yer alan 17 örgütün Ar-Ge müdürleri veya üretim müdürleri veya firma sahiplerine araştırmacı tarafından elektronik posta yoluyla araştırmanın amacını, görüşmenin içeriğini ve muhtemel süresini anlatan elektronik postalar gönderilmiştir. Görüşme talebi elektronik posta yoluyla gönderilen ancak kısa sürede dönüş alınamayan yöneticilerin bazılarında şirket dahili numaralarından, bazılarında ise özel telefonlarından ulaşılarak görüşme talebi tekrarlanmıştır. Yöneticilerin özel telefonlarına ulaşma konusunda da 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi saha çalışmasında yapılan görüşmeler ve bu görüşmeler esnasında geliştirilen ikili ilişkiler önemli faydalar sağlamıştır.

Görüşme talepleri iletildikten sonra ilk olumlu cevap alınan örgütlerle yapılan görüşme pilot çalışma olarak değerlendirilmiş ve örnekleme bu görüşmeye yer verilmemiştir. Pilot çalışma özellikle soruların içerikleri, yöneticiler tarafından doğru algılanıp algılanmadıkları, soruların sıralaması gibi konularda yol gösterici olmuştur. Görüşme talebi iletilen diğer 16 yöneticiden 4'ü yoğunlukları nedeniyle kısa vadede çalışmaya katılamayacaklarını bildirmiş, 2 yöneticiye tüm çabalara rağmen ulaşılamamış, 2 yönetici ise örgütlerinin artık TAYSAD üyesi olmadığını ilerek çalışmaya dahil olmak istememişlerdir. Bunun üzerine belirlenen alternatifli örgüt listesine 4 farklı örgüt dahil edilmiştir. Gerek elektronik posta gerekse telefon aracılığıyla iletilen görüşme talebi

neticesinde olumlu yanıt alınan örgütlerle görüşülmelere başlanmıştır. Yapılan görüşmelerle karşılanan kriterler elenerek, henüz karşılanmamış kriterler için yeni görüşmeler talep edilmeye devam edilmiştir. Süreç sonunda pilot çalışma hariç 7 yerel tedarikçi örgütle yapılan görüşmelerde hem maksimum çeşitliliği sağlayacak kriterlerin tamamına ulaşıldığı hem de verinin uygunluğa ulaştığı düşüncesiyle görüşmeler sonlandırılmıştır. Çalışmaya dahil edilen örnek olayların listesi ve özellikleri Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1: Belirlenen Kriterler ve Örnek Olaylar

Örnek Olaylar	Katılımcı Pozisyonu	Katılımcıların Sektör Deneyimi	Görüşme Tarihi	Ana Sanayii Müşterinin Köken Ülkesi	ULS Deneyimi	Tedarik Zincirindeki Pozisyonları	Aile Şirketi	İşgücü Transferi Deneyimi
ÖO1	Ar-Ge Müdürü	8 yıl	01.03.2021	ABD-EU-Uzak Doğu	Gündemde Var	TIER 1	Evet	Var
ÖO2	Firma Sahibi/Teknik Müdür	53 yıl	04.03.2021	EU	Yok	TIER 2	Evet	Var
ÖO3	Ar-Ge Müdürü	9 Yıl	09.03.2021	ABD-EU-Uzak Doğu	Var	TIER 1-2	Hayır	Var
ÖO4	Üretim Mtd.	14 Yıl	04.03.2021	EU	Gündemde Var	TIER 2	Hayır	Yok
ÖO5	İhracat Müdürü (Eski Ar-Ge Müdürü)	5 Yıl	19.03.2021	EU-Uzak Doğu	Yok	After-market	Evet	Yok
ÖO6	Proje Yöneticisi	10 Yıl	17.03.2021	EU	Yok	OEM-TIER 1-2	Evet	Var
ÖO7	Ar-Ge Müdürü	24 Yıl	19.04.2021	EU-ABD-Uzak Doğu	Var	OEM-TIER 1	Hayır	Var

Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

2.3.3. Verilerin Toplanması

Nitel araştırma yöntemlerinde çalışmanın inandırıcılığı için önemli bir belirleyici olan veri çeşitleme (Yıldırım ve Şimşek, 2016) birden fazla veri kaynağının aynı olguları araştırırken birlikte kullanılmasını ifade etmektedir. Daha özel olarak, örnek olay çalışmalarında inandırıcılığı artırabilmek adına görüşme, gözlem ve dokümanların birlikte kullanılması önerilmektedir (Yin, 2009). Ancak çalışmaların ele aldığı olguların soyutluğu hangi veri kaynaklarının öncelikli olarak kullanılacağını da belirlemektedir. Bu çalışmada, öncelikli veri kaynağı olarak yarı yapılandırılmış mülakat sorularıyla gerçekleştirilen görüşmeler tercih edilmektedir. Bunun yanında, araştırmacının hem otomotiv yan sanayiinde geçirdiği yaklaşık 1,5 yıllık süreç içerisindeki gözlem ve izlenimleri hem de görüşmeler esnasında aldığı alan notları verilerin analiz sürecinde kod ve temaların elde edilmesinde yönlendirici olmuştur. Ek olarak çalışmanın ele aldığı olgu olan DYSY yayınlımlarıyla ilgili olan, patent sayıları, uluslararası meta standartların varlığı, doktora mezunu personel sayıları, ihracat faaliyetleri gibi birtakım ikincil veriler de verilerin analizi ve önermeler geliştirme sürecinde gerek duyulduğunda faydalanılan kaynakları oluşturmaktadır.

Verilerin toplanmasını aşamasında ilk olarak yedi örgütten oluşan çalışmanın örnek olaylarının yöneticileriyle 1 Mart-19 Nisan 2021 tarihleri arasında, ortalama 90 dakika süren görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen tüm görüşmeler katılımcıların onayı alınarak ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Bu sayede, görüşmeler esnasında not alma zorunluluğu ortadan kalkarak, araştırmacı ve katılımcının dikkatlerini ortak ölçüde görüşmenin içeriğine verme şansı (Yıldırım ve Şimşek, 2016) elde edilmiştir. Ancak yine de araştırmanın bir diğer veri kaynağı olan gözlem notlarını elde edebilmek adına, sözel olmayan davranışlar, izlenimler ve tepkiler not edilmiştir. Gerçekleştirilen tüm görüşmelerin hemen ardından araştırmanın veri analizinde ikinci kodlayıcı olacak akademisyenle görüşmeler tartışılmış ve genel olarak izlenimler değerlendirilmiştir. Bu aşamada kodlayıcılar arası uyum gerekliliğine duyulan hassasiyet gereği gerçekleştirilen değerlendirmeler, yapılan görüşmenin ana hatlarını içermiş ve görüşmenin çalışmanın temel gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığı yönünde olmuştur. Kısacası ikinci kodlayıcıyla görüşmelerden sonra gerçekleştirilen değerlendirmelerin, verilerin analiz sürecinde elde edilecek kod ve temaları içermeyecek şekilde yapılmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınan mülakatlar, görüşmelerin ardından herhangi bir program kullanılmadan araştırmacı tarafından kâğıda dökülmüş ve sonrasında birer defa daha kayıtlar dinlenerek transkriptler kontrol edilmiştir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerden ele edilen verilerin analiz sürecinde araştırmacının gerek saha çalışması esnasında gerekse katılımcılarla gerçekleştirdiği mülakatlar sırasındaki gözlemleri de önemli ölçüde yönlendirici olmuştur. Gözlemler özellikle saha çalışması esnasında gerçekleştirilen fabrika gezileri ve örgütlerin kampüslerinde araştırmacının dikkatini çeken hususları içermektedir. Bunun yanında, mülakatlar esnasında katılımcıların ifadelerinde yaptıkları vurgular, özellikle soyut ve örtük temaların yorumlanmasında ve önermelerin oluşturulmasında önemli yer tutmaktadır.

Son olarak, araştırmanın önemli bir veri kaynağını örgütlerin kurumsal internet sayfalarından elde edilen bilgi ve dokümanları, yenilikçilik ve uluslararasılaşma gibi verilerin elde edildiği ikincil veri kaynakları²⁷ oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların kurumsal çevrenin bileşenlerine yönelik bazı iddia ve ifadelerinin doğruluğunu teyit etmek adına çeşitli veri tabanları ve bilgiler²⁸ görüşme notlarının analizi esnasında belirleyici olmuştur.

²⁷ Örgütlerin yenilikçiliğe yönelik ifadelerini karşılaştırabilip teyit edebilmek adına Türk Patent ve Marka Kurumu'ndan (turkpatent.gov.tr) patent ve faydalı model başvuruları ve Sanayi Bakanlığı'nda (<https://agtm.sanayii.gov.tr/>) yer alan Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri istatistiklerinden faydalanılmıştır.

²⁸ Örneğin, katılımcıların üniversite-sanayii iş birlikleriyle ilgili üniversitelerin ders müfredatlarına yönelik iddiaları, özellikle örgütlerin kümeleniği Doğu Marmara bölgesinde faaliyet gösteren üniversitelerin veri tabanları ele alınarak değerlendirilmektedir. Bir diğer örnek ise devlet kurumları tarafından sağlanan desteklerinin içeriği ve kapsamına yönelik ifadelerini değerlendirmek için çeşitli devlet kurumlarının raporları incelenmektedir.

2.4. Analiz Süreci ve Kodlama

Nitel veri analizi, elde edilen veri setlerinin anlamlandırılma süreci olarak somut veriler ve soyut yorumları hem tümdengelim hem de t mavarımsal teknikler kullanarak gerçekleştirilen karmaşık bir süreç olarak görülmektedir (Berg ve Lune, 2016; Merriam, 2018). Çeşitli yöntemlerle elde edilen farklı verileri anlamlı parçalar ve kavramlara dönüştürebilmek adına gerçekleştirilen yorumlama ve sınıflandırma sürecini ifade eden nitel veri analizi (Akyürek, 2020;  elik vd., 2020) betimsel analiz ve içerik analizi olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırılmaktadır (Yin, 2009). Elde edilen verilerin daha önceden kuramsal olarak belirlenen kod ve temalar kullanılarak özetlenip yorumlandığı betimsel analizden (Yıldırım ve şimşek, 2016) farklı olarak, içerik analizinin temel amacı, elde edilen verileri açıklayabilecek kodlar ve temalara ulaşarak daha tümevarımsal bir anlayışı yansıtmaktır (Strauss ve Corbin, 1990). Bu çalışmada ise gerek saha çalışmasına başlamadan önce yapılan literatür okumaları gerekse çalışmanın türetildiği 117K787 numaralı T B TAK projesi kapsamında elde edilen izlenimler sayesinde bazı temalar²⁹ önceden belirlenmiştir. Ancak ana hatlarıyla önceden belirlenip bazı mülakat sorularının genel çerçevesini oluşturan bu temaları oluşturan kodlar tümevarımsal bir mantıkla sonradan elde edilmiştir. Ayrıca diğer ana temalar ve alt kodları tamamen tümevarımsal yaklaşımla veri setlerinin sistematik analiziyle elde edilmiştir. Bu bağlamda bu çalışmada tümevarım ve tümdengelim stratejilerinin birlikte kullanıldığı söylenebilmektedir.

Nitel veri analizinin sistematik ve önceden belirlenen stratejileri takip ederek gerçekleştirilmesi, araştırmanın amacı olan zengin ve örtük bilgiyi elde etmeyi önemli  l de kısıtlayabilmektedir (Yıldırım ve şimşek, 2016). Bu çalışmada söz konusu olumsuzlukların önüne geçebilmek amacıyla sistematik ve zorlu bir süreç takip edilmekle birlikte, verilerin kendine özgü bağlamında analiz edilmesi için esnek bir süreç izlenmiştir. Analizin ilk aşamasında 7 örnek olayı temsil eden katılımcılarla gerçekleştirilen ve yaklaşık 600 dakikayı geçen mülakatlara ait ses kayıtları deşifre edilmiştir. Araştırmanın diğer veri kaynaklarını temsil eden ikincil veriler ve gözlem notları da benzer şekilde analize hazır hale getirilmiştir.

Nicel veri analizinden farklı olarak, nitel veri analizi sürecinde araştırmacının veri setinde mutlak hakimiyeti gerekmektedir (Creswell, 2013). Bu hakimiyetin sağlanması, karmaşık ve oldukça zorlu bir süreç olan içerik analizinde araştırma sorusu ve veri setinin araştırmacı tarafından ilişkilendirilmesini desteklemektedir (Hunter ve Schmidt, 2004). Veri setleri üzerinde hakimiyet kurabilmek adına, analize hazır hale getirilen görüşme notları araştırmacı tarafından aralıksız altı defa okunmuştur. Ayrıca hem kodlama hem de temaların belirlenme aşamalarında, sürecin sağlıklı yürüdüğünü teyit edebilmek için çeşitli dönemlerde okumalar tekrar edilmiştir. Bunun yanında veri

²⁹ Saha  alışması öncesinde belirlenen ve araştırma sorularına y n vermesiyle tümdengelim mantığını yansıtan ana temalar;  niversite-sanayii iş birlikleri ve devlet kurumlarının destekleri ana temalarıdır.

setleri analiz sürecinde ikinci kodlayıcı olarak sürece katılan akademisyen tarafından da iki defa okunmuştur.

Araştırmacı tarafından veri setine aşinalık geliştirildikten sonra, nitel veri analizinin diğer önemli aşaması verilerin kodlanmasıdır. Saha çalışmalarıyla elde edilen geniş veri setlerini araştırmanın amacı, soruları ve kuramsal çerçevelerine uyumlu şekilde anlamlı bölümlere ayırmayı ve bunları bilimsel kavramlarla etiketlemeyi ifade eden kodlama süreci (Creswell, 2013), aynı zamanda veri setlerinin çalışmanın amacına uymayan kısımlarını ayıklamayı da sağlayarak (Walcott, 1994) analiz sürecinin daha sistematik ilerlemesini sağlayabilmektedir. Yoğun bir fiziksel ve zihinsel çaba gerektiren (Yıldırım ve Şimşek, 2016) kodlama sürecinde araştırmacıların karar vermesi gereken önemli bir durum kodlama biriminin ne olacağıdır.

İçerik analizinde, araştırmanın kuramsal ve kavramsal çerçeveleriyle de uyumlu şekilde amaç veri setlerinde geçen kelimelerin tek tek sayılarak sayısal ifadelerle analiz edilmesiyle, bu tür kodlama birimi *biçimsel kodlama* olarak isimlendirilmektedir. Ancak analizdeki temel amaç kelimelerin sıklığını belirlemek değil de metindeki anlamların derinlemesine incelemesiyle örtük bilginin ortaya çıkarılmasıysa, bu tür kodlama birimi, *anlam kodlama* olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmada ise araştırmanın kuramsal çerçevesinin sosyal bağlamın örtük kurumlarına yaptığı vurguyla (Scott, 1995) uyumlu şekilde anlam kodlama stratejisi benimsenmektedir. Veriler tümevarım ve/veya tümdengelim mantığıyla kodlandıktan sonra ortaya çıkan kodlar, daha soyut ve daha genel (Yıldırım ve Şimşek, 2016) kategoriler altında toplanır. Aynı kavramsal çerçeve içerisinde değerlendirilerek birleştirilen kodlardan oluşan bu kategoriler tema olarak adlandırılır (Creswell, 2013; Walcott, 1994; Yıldırım ve Şimşek, 2016; Yin, 2009) ve analiz sonucu elde edilen bulguların okuyucuya bütünsel olarak aktarılmasını kolaylaştırır.

Bu çalışmada ise öncelikli olarak, daha önceden belirlenmiş bir kod listesi referans alınmak yerine, kodların verilerden çıkmasına izin verilerek (Strauss ve Corbinn, 1990) daha önceden belirlenmiş 2 tema ve analiz sürecince ortaya çıkan 5 tema olmak üzere tüm kodlar 7 tema altında kavramlaştırılmıştır. Verilerin kodlama süreci, veri seti analize hazır hale getirildikten sonra Haziran 2021 ile Ekim 2021 tarihleri arasında ikinci kodlayıcıyla birlikte gerçekleştirilmiştir. Öncelikli olarak araştırmacı ve ikinci kodlayıcı, çalışmanın güvenilirliğine duyulan hassasiyet gereği birbirlerinden bağımsız bir şekilde veri setinde çalışmanın kavramsal ve kuramsal çerçevesi için anlamlı olabilecek parçaları işaretlemişlerdir. Daha sonra araştırmacı ve ikinci kodlayıcı bir araya gelerek, araştırmanın amacı için anlamlı görülen veriler üzerine tartışmalar yapmış ve sonuç olarak veriler kodlanmaya hazır hale gelecek şekilde ayıklanmıştır. Sonraki aşamada ise yine araştırmacı ve ikinci kodlayıcı ayıklanan veri setindeki bölümleri birbirlerinden bağımsız şekilde kodlamışlardır. Ardından yine bir araya gelinerek kodlamalar arasındaki uyumun düzeyi test edilmiştir. İki farklı araştırmacı tarafından aynı şekilde kodlanan parçaların tüm kodların sayısına bölünmesiyle elde edilen kodlayıcılar arası güvenilirlik oranı %78 olarak ölçülmüştür. Bu oran, kodlayıcılar arasında güvenin istenilen düzeyde

olduğunu (Miles ve Huberman, 1994) ve ortak bir vizyon yakalanarak kodlama işleminin daha kesin hale geldiğini göstermektedir (Arastaman vd., 2018).

Analizin bundan sonraki aşamasında, kodlayıcılar arasındaki %22 uyumsuzluğu temsil eden veri parçalarında uzlaşma sağlayabilmek adına, araştırmacı ve ikinci kodlayıcı tarafından kodlama süreci birlikte tekrarlanmıştır. Tüm uyumsuzluklar ortadan kalktıktan sonra toplam 48 kod elde edilmiş, ancak daha sonra bu kodlardan bazılarının kavramsal olarak birbirleriyle aynı anlama geldiği düşünüldükçe birleştirilmesine karar verilmiştir. Sonuç olarak toplam 26 kod, 7 tema altında birleştirilip analiz süreci tamamlanmıştır. Verilerin analiz sürecinde, özellikle daha sonraki bölümde sunulan zihin haritalarının daha sistematik bir şekilde elde edilebilmesi adına MAXQDA 2020 nitel analiz paket programından faydalanılmıştır. Veri analizinin söylemden koda, koddan temaya giden süreci Tablo 2’de örnek bir uygulama üzerinden özetlenmektedir.

Tablo 2: Verilerin Kodlanması ve Temaların Elde Edilmesi Örneği

İfade →	Kodlar →	Tema
Mesela aile şirketi olduğunuzda patron birçok bürokratik engeli bağlantıları sayesinde kaldırabiliyor. Kişisel ilişkiler daha ön plana çıkıyor.	Patronun Sosyal Sermayesi	<i>Patron Şirketi Yapılanması</i>
Şimdiki patronlarımız iki kardeşler. Zaten ikisi de yurtdışında eğitim almışlar; bu konuya hakimler. Neyi nerede ne kadar bilip, neye nerede ne kadar müdahale edip etmeyeceklerini gayet güzel biliyorlar.	Patronun Farkındalığı ve Vizyonu	
Özellikle firma sahibi hala işin içindeyse ve özellikle kurucuysa onlar biraz daha kendi ömürlerine her şeyi sığdırmak istiyorlar, ikinci nesle hiçbir şey bırakmak istemiyorlar, teorik olarak isteseler bile.	Patron Şirketine Özgü Yönetim Yapısı	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

2.5. İnandırıcılık

Nitel araştırmalarda geçerlilik veri analizi sonucu elde edilen bulguların doğruluğu ve inandırıcılığını, güvenilirlik ise araştırma sonuçlarının farklı araştırmacılar tarafından tekrarlanabilmesini ifade etmektedir (Lecompte ve Goetz, 1982). Araştırma sürecinde farklı kaynaklardan elde edilen verilerin ayrıntılı bir şekilde raporlanması ve verilerden kod ve temalara nasıl ulaşıldığının açıklanması, araştırmanın geçerliliğini artıran önemli ölçütler olarak görülmektedir (Yıldırım ve Şimşek; 2016). Bu noktada analiz sonucu elde edilen temalar sonraki bölümde katılımcı ifadelerine doğrudan atıflar yapılarak ayrıntılı şekilde açıklanmaktadır. Bununla birlikte araştırmanın yöntemi nicel veya nitel olsun, bilimsel çalışmaların iç geçerlilik, yani inandırıcılık, dış geçerlilik, yani aktarılabilirlik ve güvenilirlik özellikleri taşınması beklenmektedir

(Akyürek, 2020). Bu araştırma özelinde ise iç geçerliliğin sağlanabilmesi adına, analiz sürecinde farklı veri kaynakları ve farklı veri toplama yöntemleri birlikte kullanılarak elde edilen bulgular teyit edilmiştir. Bunun yanında, araştırma kapsamında örnek olayları temsil eden katılımcılara analiz bulguları genel hatlarıyla sunularak gerçekçilikleri hakkında geri dönüşler alınmıştır. Ayrıca araştırmada örgütsel alan olarak seçilen otomotiv sanayiinde araştırmacının yaklaşık 1,5 yıl gibi bir süre saha çalışması gerçekleştirmesi ve verileri doğal ortamlarında gözlemlemesinin araştırmanın iç geçerliliğini güçlendirdiği düşünülmektedir.

Araştırmanın iç geçerliliğine katkı sağlayabilecek bir diğer önemli husus, otomotiv yan sanayiinde gözlemlenen çeşitliliklerin büyük oranda örnek olaylarda temsil edilmesinin sağlanmasıdır. Farklı örgütlerden toplanan verilerin, farklı araştırmacılar tarafından bağımsız olarak kodlanmasının ve bu kodlayıcılar arasındaki yüksek düzeyde ortaya çıkacak uyumun da iç geçerliliği kuvvetlendirdiği söylenmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Daha önce bahsedildiği üzere, verilerin analizi hem araştırmacı hem de ikinci kodlayıcı tarafından önce ayrı ayrı sonra ise birlikte yürütülmüş ve kodlayıcılar arası uyum düzeyi iç geçerlilik için beklenen aralıklarda gerçekleşmiştir.

Dış geçerlilik ise araştırma bulgularının farklı bağlamlara ve örneklemelere genellenebilirliğini ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Ancak nicel yöntemlerin bulguları araştırma evrenine genelleme kaygısı, nitel araştırmaların temellerini aldığı yorumsamacı paradigmada kendine yer bulmamaktadır (Creswell, 2013; Miles ve Huberman, 1994; Yin, 2009). Nitel araştırma yöntemlerinin temel amacı evrenden seçilen yüksek sayıdaki örneklemi inceleyerek genel hakkında evrensel yasalar geliştirme kaygısının yerine az sayıda ve amaçlı örnekleme stratejisiyle belirlenmiş örneklemi derinlemesine inceleyerek, olguları ve fenomenleri bağlamında titiz bir şekilde anlamaya çalışmaktır (Merriam, 2018). Bu amacı gerçekleştirebilmek, nispeten az sayıda ve amaçlı bir şekilde belirlenmiş örneklemi incelemeyi gerektirir ki bu çalışmada da örneklem seçim stratejisi tam olarak bu kaygıları giderebilecek şekilde belirlenmiştir. Ancak yine de nicel araştırma yöntemlerinin matematiksel genelleme eğiliminden farklı olarak nitel araştırma bulguları, kuramsal sınırlar içerisinde, mantıksal genellemelere izin verebilmektedir (Yin, 2009). Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, her tema özelinde geliştirilen önermeler söz konusu bu mantıksal genellemeler sayesinde araştırmanın dış geçerliliğini kuvvetlendirebilmektedir.

Güvenilirlik ise araştırma bulgularının farklı araştırmacılar tarafından tekrarlanıp tekrarlanamayacağı, yani aynı bağlamda aynı konuyu ele alan araştırmacıların benzer bulgular elde edip edemeyeceğiyle ilgilidir. Her ne kadar bu beklenti nitel araştırma yöntemlerinin ve yorumsamacı dünya görüşünün temel varsayımlarına ters düşse de (Merriam, 2018) güvenilirliği güçlendirebilmek adına, araştırma kapsamında örnek olayları temsil eden örgütler hakkında ayrıntılı bilgiler, araştırmanın kavramsal ve kuramsal çerçevesi ile bunların temel varsayımları ve araştırmanın analiz yöntem ve süreçleri ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur. Örgütsel alanda geçirilecek

zaman ve elde edilen deneyim ile araştırmacıların dünya görüşleri arasındaki farklılıklara duyarlı olacak şekilde, farklı araştırmacıların aynı çalışmayı tekrarladığında en azından benzer bulgular elde edebileceği düşünölmektedir. Güvenilirliğin sağlanabilmesi için bir başka gerekli husus, araştırmanın araştırma sürecindeki konumu ve geçmiş deneyimlerinin açıklanmasıdır³⁰ (Lecompte ve Goetz, 1982). Bu sayede, farklı zamanlarda farklı araştırmacıların benzer roller üstlenerek benzer sonuçlara ulaşması mümkün olabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında tasarlanan araştırma Türkiye otomotiv tedarik sanayiinde faaliyet göstermekte olan 7 yerel örgüt üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bundan sonraki bölümünde öncelikle örnek olaylar özelinde gerçekleştirilen nitel analizler sonucunda elde edilen bulgular ayrı ayrı sunulacaktır. Bölümün ikinci kısmında ise içerik analizi sonucu elde edilen temalar ilgili yazın çerçevesinde tartışılarak dikey DYSY yayınlmlarında bu temaların nasıl etkili olduğuna yönelik değeriendirmeler ve önermeler ortaya konulacaktır.

³⁰ Bu çalışmada araştırmaçı, kurumsal kuram, DYSY yayınlmları ve nitel araştırma yöntemleriyle ilgili kuramsal yeterliliğe sahip olduğunu düşünmektedir. Öncelikle araştırmaçı, DYSY yayınlmlarıyla ilgili 3 bildiri, 2 makale ve 1 TÜBİTAK projesinde görev alma deneyimine sahiptir. Ayrıca, nitel araştırma yöntemleriyle ilgili aldığı eğitim ve sertifikaların da gerekli kuramsal yeterliliğini kuvvetlendirdiği düşünölmektedir. Bunun yanında araştırmaçı, verilerin toplanması, analiz edilmesi ve raporlaştırılarak sunulması süreçlerinde şeffaflığa yönelik derin bir hassasiyet duymaktadır. Tüm bu süreçlerle ilgili daha önce yapılan ayrıntılı açıklamalar, bu hassasiyeti gösterir niteliktedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TÜRKİYE OTOMOTİV SANAYİİ KURUMSAL BAĞLAMINDA DİKEY YAYILIMLARIN YEREL ÖRGÜTLER PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın örnek olaylarını oluşturan Türkiye otomotiv yan sanayii yerel tedarikçi örgütleri tanıtılarak her bir örnek olay özelinde alıcı-tedarikçi ilişkileri örüntülerini yönlendiren ve bu ilişkilerden kaynaklanabilecek potansiyel verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma yayılımlarını yerel örgütler perspektifinden kısıtlayıp ve/veya teşvik eden kurumsal çevre faktörlerine dair bulgular ortaya konulacaktır. Bölümün ilk kısmında örnek olaylar, örgütleri temsilen yarı yapılandırılmış mülakatlara katılan örgüt yöneticilerinin sorulara vermiş oldukları cevaplar, araştırmacı tarafından saha çalışması esnasında edinilen gözlemler ve ikincil kaynaklardan elde edilen bilgiler ışığında analiz edilecektir. Her bir örnek olay analiz edilirken araştırmanın tartışma kısmına da zemin oluşturan temalar ve zihin haritaları ortaya konulacaktır. Ancak burada her bir örnek olayın analizinde elde edilen bulgular sunulacak olup bütün temalara yönelik bütüncül tartışmalar bölümün ikinci kısmında sunulacaktır. Bölümün ikinci kısmında araştırmanın örnek olaylarını oluşturan 7 yerel tedarikçi örgüt özelinde gerçekleştirilen içerik analizleri sonucu elde edilen temalar, araştırmanın kavramsal çerçevesi göz önüne alınarak tartışılacaktır. Analizler sonucu elde edilen bulguların her bir örnek olay özelinde yayılımın hangi mekanizmasını nasıl teşvik ederek ve/veya kısıtlayarak önem arz ettiğini ayrıntılı şekilde analiz ve bulgular altında değil de bölümün ikinci kısmında temalar altında tartışılmasının nedeni, bağlamın daha bütüncül bir resmini çizebilme amacıdır.

3.1. Örnek Olayların Analizi ve Bulgular

3.1.1. Örnek Olay 1

1966 yılında kurulan ÖO1 otomotiv yan sanayii faaliyetlerine 1979 yılında başlamış ve 1996 yılında ISO 9001, 2003 yılında ise ISO/IATF 16949 kalite belgelerini almıştır. İkinci neslin örgüt yönetiminin üst kademelerinde yer aldığı örnek olay 1, otomotiv yan sanayii faaliyetlerini TIER 1 ve TIER 2 konumunda sürdürmekte ve Ford, Renault, FIAT, Toyota, Audi ve IVECO gibi otomotiv ana sanayii müşterileri ve Bosch Rexroth, Delphi ve Federal Mogul gibi OEM'ler için parça üretimi gerçekleştirmektedir.

Ar-Ge faaliyetlerini bünyesinde ayrı bir birim olarak 90'lı yılların sonundan itibaren yürüten örgüt, 2010 yılından itibaren ise 5746 sayılı Ar-Ge ve Tasarım Merkezlerini Destekleme Kanunu çerçevesinde Ar-Ge merkezi statüsüyle destek ve teşviklerden yararlanmaktadır. Toplamda 700'e yakın işgücüne sahip olan örgütte bu çalışanların yaklaşık %10'u mühendisken yaklaşık %20'si ise beyaz yaka çalışandır. 40 yılı aşkın süredir ürettiği ürünlerin yaklaşık %65'ini ihraç eden ÖO1, söz konusu bu ihracat faaliyetlerinin neredeyse tamamını Avrupa pazarında yürütmektedir. Ar-Ge merkezi olmadan önce beş patent ve iki faydalı model başvurusu bulunan örgütün son yıllarda herhangi bir patent veya faydalı model başvurusunda bulunmaması dikkat çekmektedir.

ÖO1'in bu tezin türetildiği 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi (İlhan-Nas vd., 2021) kapsamında yürütülen saha çalışmalarında gerçekleştirilen yüz yüze mülakatlar esnasında ve sonrasında nitel bir araştırmanın örnek olaylarının seçiminde önemli bir kriteri temsil eden *en doygun bilgiye ulaşabilecek vakaların seçiminde* önemli zenginlikler barındırabileceği düşünülmüştür. Bunun dışında gerçekleştirilen görüşmelerde yayılımın önemli kanallarından birisi olan bağlantılardan faydalanma deneyimlerine yapılan vurgu, çeşitli köken ülkelerden çok sayıda yabancı sermayeli müşteri örgütü ve OEM ile alıcı-tedarikçi ilişkileri geliştiriyor olması ve otomotiv tedarik sanayiinin TIER 1 ve TIER 2 pozisyonlarında konumlanıyor olması nedeniyle ÖO1 araştırmanın örnek olaylarından birisi olarak seçilmiştir. ÖO1 için gerçekleştirilen içerik analizinde ön plana çıkan kod ve temaların elde edildikleri veri kaynakları Tablo 3'te özetlenmektedir.

Tablo 3: Örnek Olay 1: Kod ve Temaların Elde Edilmesinde Kullanılan Veri Kaynakları

Tema ve Kodlar		Veri Kaynakları ve Ağırlıkları		
Temalar	Kodlar	Görüşmeler	Gözlemler*	İkincil* Veriler
Tedarik İlişkilerinin Bağlamı	Müşterilerin Meşruiyeti	✓	✓	
	Tedarikçilerin Meşruiyeti	✓	✓	
	Tedarik Zinciri Pozisyonu	✓		✓
Standartlar	Müşterilerin Standartları	✓		✓
	Standartları Algılama Biçimi	✓	✓	
Farkındalık & Motivasyon & Bilişsel Kapasite	Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu	✓	✓	
	Ekonomik ve Siyasi İstikrarsızlık	✓		
Devlet Kurumlarının Destekleri	Destek Veren Kurumların Meşruiyeti	✓		
	Desteklerin Düzenleyici Çerçevesi	✓		✓
	Desteklere Bağımlılık	✓		✓

* Gözlemler ve çeşitli veri kaynaklarından elde edilen ikincil veriler metin içerisinde ilgili temanın bulguları sunulurken verilecektir. Gözlemlerin daha ağırlıklı olarak kullanıldığı örnek olaylar, her iki kodlayıcının farklı zamanlarda birbirlerinden bağımsız olarak saha ziyaretinde bulunduğu ve ayrıca online görüşme sağlanan örgütleri temsil etmektedir.

Çalışmanın bir önceki bölümünde bahsedilen yerel otomotiv tedarik sanayiinin geliştirilmesi adına otomotiv ana sanayii örgütlerinin farklı sektörlerde faaliyet gösteren yerel örgütleri otomotiv sanayiine girmeleri yönündeki teşviklerinin, ÖO1'in bu sektöre girişinde belirleyici olduğu görülmektedir. 1970'li yılların sonuna kadar farklı bir sektörde faaliyet gösteren örgüt bu yıllarda

TOFAŞ tarafından verilen ilk siparişe birlikte otomotiv sektörüne adım atmıştır. Görüşme için örgütün TAYSAD organize sanayii bölgesindeki yerleşkesine sabah saat 08:20’de gidildiğinde tüm mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların sakin bir müzik eşliğinde egzersiz yaptıkları gözlenmiştir. Yaklaşık 10 dakika süren bu ritüelin neden yapıldığı örgütün Ar-Ge müdürüne sorulduğunda verdiği cevap özellikle dikkat çekici olmuştur.

Honda firması ile çalışıyoruz. Onlar işe başlamadan önce her sabah 5’er dakikalık egzersizler yapıyorlar. Üretim tesisinin önünde tüm çalışanlar, yönetim toplanıp egzersizler yapıyorlar. Bunu açıkçası “bakın biz sizi takip ediyoruz, sizin gibi olmak istiyoruz” diyebilmek için biz de uygulamaya başladık. Artık her sabah 5’er dakikalık toplu egzersizler yaparak işe başlıyoruz. Sonuçta onlarla iş yapabilmek için, özellikle uzak doğu kökenli firmalarla, onlar gibi olduğunuzu bir şekilde gösterebilmeniz gerekiyor (A1).

ÖO1 yöneticisinin ifadeleri müşterilerin algılanan meşruiyetlerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Örgütün ikinci nesil patronu pozisyonundaki yönetim kurulu başkanının çeşitli dergiler ve gazetelerde vermiş olduğu röportajlarda kullandığı bazı ifadeler de bu çıkarımı destekler niteliktedir.

1960’lı yıllarda hayal edemediğimiz başarıları ana sanayi müşterilerimizle yakın ilişkilerimiz sayesinde bugün yaşıyoruz (ÖO1 YK Başkanı, Endüstri Dergisi Röportajı).

Yabancı sermayeli müşterilerin ÖO1 tarafından algılanan meşruiyetlerinin yüksek düzeyde olmasının örgütün onlara eşbiçimci olabilmek adına teknik gerekliliklerin ötesinde birtakım faaliyetlerde bulunmalarına neden olduğu görülmektedir;

Müşterilerimize güven yaratabilmek çok önemli, JIT çok çok önemli. Mesela biz bazen zorunlu kaldığımızda müşterimizin güvenini sekteye uğratmamak adına uçakla metal parça yolluyoruz. Bu maliyet olarak sorun oluşturabiliyor ama uzun vadede vermiş olduğunuz sözü tutup güven yaratabiliyorsunuz (A2).

Örgütün müşterilerin algılanan yüksek düzeydeki meşruiyetinden kaynaklanan eşbiçimci olma çabalarının dikey yayılım mekanizmalarını harekete geçirme konusunda ne gibi işlevlere sahip olduğu araştırmacı tarafından merak edilmiş ve buna yönelik sorular katılımcıya sorulmuştur. ÖO1 yöneticisinin bu sorulara vermiş oldukları cevaplar, yabancı sermayeli müşterilere eşbiçimci olmak adına sarf ettikleri çabaların müşterilerin güvenini kazanmalarını sağladığını ve zamanla onların doğrudan bağlantılarından faydalanarak veya onlarla çalışıyor olmanın prestijiyile müşteri portföylerini genişlettiklerini göstermektedir.

Yabancı sermayeli global firmaların tedarikçisi olmak kesinlikle önemli katkılar sağlıyor. Sonuçta bu çalışılan firmalar çok ciddi firmalar, dünyadaki konumları gereği. Dolayısıyla siz onlarla çalıştığınız için başka müşteriler de size geliyorlar (A3).

Dikey DYSY yayılımlarının önemli mekanizmalarından birisini temsil eden bağlantılardan faydalanmanın ÖO1'in müşterilerinin algılanan yüksek düzeyde meşruiyetlerine koşut olarak onlara eşbiçimci olma çabalarıyla örgütün yayılımların olumlu etkilerini yakalamalarını teşvik ettiğine dair diğer kanıtlar, yönetim kurulu başkanının bir ifadesinde ortaya çıkmaktadır;

Volkswagen ve grup şirketleriyle uzun yıllardır önemli işler yaptığımız için biz çeşitli ülkelerden farklı müşteriler kazanmaya da başladık...Bentley ve Porsche için yaptığımız üretim diğerleriyle kıyaslandığında çok az. Ama bu firmalara üretim yapmak bizim için prestij, yeni iş kapılarının açılmasını sağlayacak bir durum (Otomobil Gazetesi, 2009- A4).

ÖO1 için alıcı-tedarikçi ilişkilerinin geliştiği bağlamda müşterilerin algılanan meşruiyetlerinin yüksek olması ve buna koşut olarak örgütün müşterilerine eşbiçimci olma çabaları yayılımların bağlantılardan faydalanma mekanizmasını harekete geçirmektedir. Ancak Ar-Ge müdürünün ifade ettiği gibi tedarikçilerin algılanan meşruiyetinin düşük kalması dikey yayılımların çeşitli mekanizmaları için kısıt oluşturmaktadır. Dikey yayılımların önemli mekanizmalarından birisini temsil eden ve daha önce yabancı sermayeli ana sanayii örgütleri tarafından istihdam edilen veya eğitilen personelin transfer edilmesi anlamına gelen işgücü transferinin müşterilerin teknolojik ve yönetsel bilgilerini kısmen de olsa elde edebilmek adına örgütün stratejik karar mekanizmalarında yer alıp almadığına yönelik soruya yöneticinin vermiş olduğu cevap bunu destekler niteliktedir;

Aslında işgücü transfer etmiyoruz değil, edemiyoruz. Bu bariz bir gerçek. Getirin istediğinizle tartışırız. Yurtiçindeki yabancı sermayeli örgütlerde çalışan işgücünü transfer etmek de o kadar zor olmazsa da yine de zor...İşin mali kısmının yanında prestij de var tabi ki. Siz yabancı sermayeli, global bir firmada çalışan iş gücünü kolay kolay ikna edemiyorsunuz. Sonuçta adam öyle bir firmada çalışmanın daha büyük bir prestij sağladığını düşünebiliyor. Nerede çalışıyorsunuz dendiğinde global bir firmada şu pozisyonda çalışıyorum demekle yerli firmada çalışıyorum demek aynı şey olmuyor. Bunu özellikle genç çalışanlarda daha net görebilirsiniz (A5).

Tedarikçi yerel örgütlerle yabancı sermayeli müşteri örgütleri arasındaki bu algılanan meşruiyet farklılığından kaynaklanan açıklık müşterilerin yerel örgütlerden beklentilerine de yansımaktadır. Otomotiv sanayii her ne kadar yüksek teknoloji yoğunluğu içeren bir sektör olsa da ÖO1 Ar-Ge müdürü yabancı sermayeli örgütlerle kurdukları alıcı-tedarikçi ilişkilerinin hangi düzeyde gerçekleştiği sorusuna verdiği cevapta kendilerinin global otomotiv ana sanayii için çözüm ortağı olmaktan ziyade ucuz işgücü gibi avantajlar nedeniyle maliyet liderliği stratejilerinin bir parçası olarak faaliyet gösterdiklerini dile getirmektedir;

Biz sonuçta çokuluslu otomotiv ana sanayii firmaları için Türkiye'de yerli alternatifiz. Bizim birçok rakibimiz veya alternatifimiz yurtdışındalar. Biz ne olmuş oluyoruz, ana sanayi için yerli alternatif oluyoruz. Bu bağlamda biz stratejik yerleştirme projesi gibi, Almanya'ya, Fransa'ya göre daha ekonomik üretim gerçekleştirebiliyoruz. Kısacası maliyetleri düşürebildiğimiz için bizimle çalışıyorlar, biz de onlarla çalıştığımız için kendimizi geliştiriyoruz. Karşılıklı win-win ilişkisi diyebiliriz yani (A6).

Müşterilerin maliyet odaklı bu beklentileri örgütün uluslararası yatırımlarını da önemli ölçüde yönlendirmektedir. İngiltere’de faaliyet gösteren rakiplerinden birisinin kapanmasıyla söz konusu örgütün fabrikasını satın alan ÖO1, bu fabrikada faaliyetlerini yürütmek yerine üretim tesisini ve kullanılan makinaları Türkiye’ye getirmeyi ve mevcut üretim tesisinin kapasitesini artırmayı tercih etmiştir. İngiliz Bentley’e de tedarikçilik yapan ÖO1’in bu tercihinin arkasında üretim ve işgücü maliyetlerinin İngiltere ve Türkiye arasında dramatik bir şekilde farklılaşması ve müşterilerin maliyet odaklı beklentilerini Türkiye’de karşılayabileceklerine yönelik inancının yattığı düşünülmektedir.

ÖO1 Ar-Ge müdürüne göre müşterilerin gözündeki düşük meşruiyetlerinin temel nedeni Türk tedarikçi örgütlerin küresel otomotiv sanayiindeki pozisyonlarıdır;

Türk olmanın etiketini olumlu ve olumsuz anlamda hissediyoruz aslında. Bu daha çok olumsuz oluyor. Ülkede bir yerel firma yanlış bir şey yaptığı zaman bundan diğer tüm yerel firmalar olumsuz anlamda etkileniyor (A7).

Bu durumun örgütün müşterileri tarafından çözüm ortağı olarak görülmelerini sağlayabilecekleri ve dolayısıyla dikey yayılımların olumlu etkilerini yakalama fırsatlarına daha rahat erişebilecekleri tedarik zincirinin daha üst basamaklarında konumlanamamasına neden olduğu söylenebilmektedir. Özellikle yabancı sermayeli müşterilerin tedarik zincirinde TIER 2 olarak konumlanan ÖO1 için bu pozisyonda faaliyet göstermenin bilinçli bir tercihle değil, henüz OEM gibi stratejik çözüm ortağı olarak konumlanmalarının müşteriler için kabul görmemesi nedeniyle olduğu örgütün yönetim kurulu başkanının aşağıdaki ifadelerinden anlaşılmaktadır;

Henüz birinci seviye tedarikçiler gibi (Bosch, Delphi) araç içindeki bütün bir sistemi tasarlayamıyoruz. Bundan sonraki dönemler için ilk hedefimiz aracın geliştirilme sürecinde ana sanayii ile aynı masaya oturabilmek (ÖO1 YK Başkanı, Forbes-A8).

Yukarıda özetlenen ifadeler, gözlemler ve ikincil veriler birlikte düşünüldüğünde ÖO1 için yabancı sermayeli örgütlerle kurulan ilişkilerden kaynaklanan dikey yayılımların tedarik ilişkileri bağlamına oldukça duyarlı olduğu görülmektedir. Kurulan ilişkilerin çerçevesinin müşterilerin yüksek, ÖO1’in ise nispeten düşük düzeyde meşruiyetini içermesi, ÖO1’in tüm faaliyetlerini müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek şekilde gerçekleştirmesine neden olmaktadır. Bu durum bir yandan ÖO1’in müşterilerini bilgi yüklü ve öykünülebilecek rol modeller olarak algılamasına ve dolayısıyla dikey yayılımların bağlantılardan faydalanma ve teknik-yönetmel destekler gibi mekanizmalarının teşvik edilmesine neden olurken öte yandan meşruiyet farklılığından kaynaklanan güç mesafesi örgütün müşterilerin beklentilerine bağımlılıklarını artırarak özellikle yenilikçilik ve uluslararasılaşma yayılımlarını kısıtlayabilmektedir. Sonuç olarak, ÖO1 için dikey bağlantılardan kaynaklanabilecek yayılımların *müşterilerin meşruiyeti, tedarikçilerin meşruiyeti* ve *tedarik zinciri pozisyonu* kodlarından oluşan *tedarik ilişkileri bağlamı* teması tarafından yönlendirildiği ortaya çıkmaktadır.

ÖO1 Ar-Ge müdürüyle farklı dönemlerde gerçekleştirilen görüşmelerde dikkat çekici bir diğer hususun sektörel standartların ve bu standartlara uyumun gerekliliğine yapılan vurgular olduğu görülmektedir. Yöneticinin yabancı sermayeli örgütlerle kurulan ilişkiler ve bu ilişkilerden fayda sağlayabilmelerini etkileyen bağlama özgü durumların neler olduğu sorusuna vermiş olduğu ilk cevabın, bir işletme ruhsatı olarak değerlendirdiği uluslararası meta standartlar ve sertifikaların olduğu dikkat çekmektedir.

Otomotiv sanayiinde karşılamamız gereken ayrıntılı standartlar var, ISO 9001 gibi, IATF 16949 gibi. Özellikle IATF 16949 çok önemli. Bu belgesi olmayanla çalışmıyoruz. Zaten bizim bu belgemiz olmasaydı müşterilerimiz de bizimle çalışmazlardı. TIER 3’lerde belki bu belge istenmeyebiliyor ama diğer aşamalarda istenen bir belge (A9).

ISO 14001, ISO 9000, TÜV, HPQ gibi uluslararası kalite belgelerine sahip olan örgüt ayrıca otomotiv sektörü için tasarlanmış ISO IATF 16949 standart belgesine, FORD Otomotiv tarafından başarılı tedarikçilerine verilen Q1 kalite belgesine de sahiptir³¹. Yöneticinin sektörde bir işletme ruhsatı olarak gördüğü bu standartların kurulan ilişkilerdeki rolüne yönelik sorulara verdiği cevaplar ise dikkat çekici özellikler barındırmaktadır;

Aslında bu belgeler sektörde var olmak için bir mecburiyet ama sen onun istediği parçayı, istediği zamanda istediği, arzu ettiği fiyat ve kalitede verebiliyorsan gerisi sadece regülasyonlara uymak. 16949 gerekliliklerine uymak vs. Başka bir şey kalmıyor. Yani onların size uyguladığı denetimin boyutunu aslında siz belirliyorsunuz. Bu standartlara uyarsanız, bu gereklilikleri yerine getirirseniz çok baskı da hissetmiyorsunuz (A10).

Daha sonra sunulacak olan diğer örnek olaylardan farklı olarak ÖO1, standartlar konusunda çok fazla baskı hissetmediklerini dile getirmektedir. ÖO1 Ar-Ge müdürü standartların içerdiği zamanında üretim, kalite gibi konuları zaten örgüt bünyesinde standartlardan bağımsız bir şekilde yaptıklarını ve bu nedenle standartlara uyum göstermenin ekstra bir katkı veya baskı yaratmadığını dile getirmektedir. Ancak örgütün yönetim kurulu başkanına göre uluslararası meta standartlar dışında sektörün dinamiklerinden kaynaklanan ve müşteriler tarafından talep edilen standartlar yerel tedarikçiler açısından özellikle yenilikçilik konusunda önemli kısıtlar oluşturmaktadır;

Şu an Türk firmalarının çoğu ellerine verilen teknik resim ve şartnameler çerçevesince üretim hatlarını tasarlamak, geliştirmek konusunda başarı elde ediyorlar. Türkiye’de ürünlerin tasarım ve üretim teknolojilerini kendileri oluşturan firmalar bir elin parmakları kadar değil. Otomotivde teknoloji üretmek sanıldığı kadar kolay değil. Standartları sıkı, müşteri tarafından belirlenmiş teknik özelliklerin yoğun olduğu bir sektörde teknoloji üretmek sanıldığı kadar kolay olmuyor (ÖO1 YK Başkanı, Ototrend- A11).

Yukarıda sunulan bilgiler ÖO1’in müşterileriyle kurdukları alıcı tedarikçi ilişkilerinin ve bu ilişkilerden doğabilecek dikey yayılımların *müşterilerin standartları ve standartları algılama biçimi* kodlarından oluşan *standartlar* temasının yönlendirici olduğunu göstermektedir.

³¹ Söz konusu kalite belgeleri örgütün kurumsal web sitesinde “kalite” sekmesi altında sunulmaktadır.

Araştırmanın yöntem bölümünde bahsedildiği üzere alıcı-tedarikçi ilişkileri örüntülerini yönlendiren ve bu sayede DYSY yayılımlarının olumlu etkilerinin yerel örgütler tarafından yakalanmasını teşvik eden veya kısıtlayan kurumsal bağlamın bazı bileşenleri önceden belirlenmişti. Burada, özellikle düzenleyici kurumsal çevrenin önemli unsurlarından birisini temsil eden devlet kurumları tarafından sağlanan desteklerin, yerel örgütlerin dışsal bilgiyi özümseme kapasitelerini etkilemesi yönündeki kuramsal beklentilerle uyumlu şekilde ÖO1'e devlet kurumları tarafından sağlanan desteklerin etkinliği ve bu destek programlarının hem yabancı sermayeli örgütlerle kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerini hem de yabancı sermayeli örgütler tarafından bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilginin kendi faaliyetlerinde kullanılmak üzere dönüştürülmesini nasıl etkilediğine yönelik sorular sorulmuştur.

...Ama devlet kurumlarının teşvikleri konusunda aynı şeyleri söyleyemeyeceğim. Teşviklerin azaldığının herkes farkında! Bizim gibi ülkeler ve bizim gibi firmalar teşviklere her zaman ihtiyaç duyarlar. Mesela şirket olarak Avrupa Birliği projesi de yaptık ama ekonomik olarak ikinci aşamada takılıp kaldık. Galiba destekleri kaldırın veya azaltın gibi bir talimat geldi (A12).

Büyük firmalar desteklerden teşviklerden biraz daha yoksunlaştı. Yani ölçeği büyük olan firmalar TEYDEB yapamıyor ya artık bundan dolayı bu destek bizim açımızdan bayağı azalmış oldu ve destekler bence farklı alanlara kaydırılıyor (A13).

Yöneticinin bu ifadeleri, devlet kurumları tarafından sağlanan desteklerin yeteri kadar etkili olmadığını göstermektedir. Dahası, ifadesinde yapmış olduğu vurgularla ve görüşme esnasındaki jest ve mimikleriyle devlet kurumlarına karşı duydukları güvenin düşük olduğu düşünülmektedir.

2008 yılında yürürlüğe giren 5746 sayılı *Araştırma Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun* kapsamında 2010 yılından bu yana Ar-Ge Merkezi statüsüyle faaliyetlerini sürdüren ÖO1'in yöneticisi, desteklerin düzenleyici çerçevesindeki birtakım sorunlar nedeniyle Ar-Ge merkezi teşviklerinin Türkiye'de etkin bir şekilde kullanılmaktan uzak olduğunu dile getirmektedir;

Sonuçta çoğu Ar-Ge birimi olan örgüt Ar-Ge birimi olmayanla aynı sayıda mühendis çalıştırıyor aynı faaliyetleri yapıyor ama bunu Ar-Ge birimi altında yapınca maliyetlerinde ciddi azalma oluyor...Burada ciddi bir sorun var! Desteklere gerçekten ihtiyaç duyanlarla politikaları istismar etmeye çalışanları bu sistemde ayırt edebilmek zor (A14).

ÖO1 1995 yılından itibaren Ar-Ge faaliyetlerini kendi bünyesinde ayrı bir birim olarak yürütmektedir. Buna bağlı olarak katılımcı Ar-Ge faaliyetlerinin temel motivasyon kaynağının desteklerden yararlanmak olmadığını ısrarla vurgulamaktadır.

Firmamız açısından bakacak olursak biz Ar-Ge destekleri henüz ortaya çıkmadan önce, ta 1995 yılından bu yana bir Ar-Ge bölümüne sahibiz açıkçası. O yüzden bizim motivasyonumuzu yalnızca desteklerle açıklayabilmek zor (A15).

Devlet kurumları tarafından sağlanan destek politikalarının ÖO1 için yabancı sermayeli örgütlerle kurulan ilişkilerin düzeyini artırma ve bağlama sunulan dışsal bilginin özümseme

konusunda teşvik edici olmaktan uzak olduğu görülmektedir. ÖO1 YK başkanının bir röportajda kullandığı; 1995 yılında Gümrük Birliği ile kaldırılan yan sanayii ihtiyaçlarının en az %50'sinin yerel örgütlerden karşılanmasını zorunlu kılan yasa gibi teşviklerin çok daha etkili olduğu yönündeki ifadesi (Forbes, 2009) bu çıkarımı destekler niteliktedir.

Destek veren kurumlara duyulan güvenin düşük olduğu ÖO1 tarafından, devlet kurumları tarafından sunulan desteklerin yetersiz olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bunun dışında Ar-Ge müdürünün *bizim gibi firmalar teşviklere her zaman ihtiyaç duyarlar* ifadesi, desteklere bağımlılığın varlığını da göstermektedir. 5746 sayılı kanun kapsamında Ar-Ge Merkezi statüsü kazanmadan önce içsel Ar-Ge faaliyetlerini bünyesinde gerçekleştiren ve bu faaliyetleri sonucunda toplam 5 patent ve 2 faydalı model başvurusu bulunan ÖO1'in Ar-Ge Merkezi olarak tescillenmesinden itibaren geçen 12 yıllık süreç içerisinde herhangi bir patent ve faydalı model başvurusunda bulunmaması da dikkat çekmektedir³².

Yürütülen saha çalışmasında yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmeden önce araştırmacı örnek olaylarla ilgili erişebildiği bütün ikincil verileri incelemiştir. Bu inceleme esnasında ÖO1'in yukarıda da belirtilen son yıllarda herhangi bir patent veya faydalı model başvurusunda bulunmadığı özellikle dikkat çekmiştir. Bu durumun nedenleri örgütün Ar-Ge müdürüne sorulduğunda vermiş olduğu cevabın dikey DYSY yayımlarının olumlu etkilerinin yakalanması konusunda önem arz ettiği düşünülen yenilikçilik, farkındalık ve motivasyon için önemli ipuçları barındırdığı söylenebilmektedir;

Patente bizim inancımız da biraz zayıf genel olarak. Yani dünyadaki birtakım şeylerle rekabet etmeniz lazım patent konusunda. Orada da dünyaya çok büyük yenilik getirecek bir ürün yapmıyoruz yani açıkçası. Ya da dünyada çok ses getirecek bir prosesi tasarlamadık bugüne kadar. O yüzden patente karşı bir inançsızlığımız var ve patent başvurusu da yapmadık (A16).

Yenilik faaliyetlerinin önemli çıktılarından birisini temsil eden patent süreci hakkında ÖO1 Ar-Ge müdürü tarafından dile getirilen yukarıdaki ifade analiz edildiğinde, örgütün yenilikçilikle ilgili bilişsel çerçevesinin yenilikçiliği yalnızca ürün açısından ele aldığı, üretim süreçleri ve yönetsel uygulamaları içeren diğer önemli yenilikçilik türlerini bütünüyle dışladığı görülmektedir. Bunun yanında ürünle ilgili yenilikçilik de oldukça radikal değişimi içerecek şekilde çerçevelenmekte, yönetici yenilik kavramından dünyada ses getirecek daha önce hiç üretilmemiş bir ürünün ortaya konulmasını veya sektörde ilk olarak nitelendirilebilecek ürün spesifikasyonlarının mevcut ürünlere eklenmesini anlamaktadır. Bu durum yapılan görüşme sırasında yöneticinin ifadelerinden ve görüşmenin çeşitli bölümlerinde yapmış olduğu vurgulardan hissedilmiştir.

³² Örgütün patent ve faydalı model başvurularının yıllara göre değerlendirilmesinde Türk Patent Enstitüsünün veri tabanında faydalanılmıştır (<https://www.turkpatent.gov.tr/>).

ÖO1 Ar-Ge müdürünün yenilikçiliğin bir diğer göstergesi olan Ar-Ge faaliyetlerinin temel motivasyonunun neler olduğu sorusuna vermiş olduğu cevabın da yenilikçiliğe yönelik bilişsel çerçevelerindeki bu kısıtlılığı destekler nitelikte olduğu dikkat çekmektedir;

Ar-Ge faaliyetleri yapınca maliyetlerimizde ciddi azalma oluyor. Bunun yanında yabancı müşterilerimiz de maliyet ekseninde bu işe bakıyor...Ama bizim için Ar-Ge bir şey konusu, maliyet tasarrufu alanı. Oraya ne kadar harcarsanız o kadar maliyetlerinizi düşürebiliyorsunuz, gölgesi çok büyük karlar elde ediyorsunuz (A17).

Yukarıdaki ifade incelendiğinde, yöneticinin Ar-Ge faaliyetlerini müşterilerin maliyet odaklı beklentilerini karşılayabilecek şekilde yalnızca maliyetleri düşürebilmek adına gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımladığı görülmektedir. Bu noktada Ar-Ge çabaları ile bu çabaların sonucunda ortaya çıkması beklenen yenilikçilik arasındaki nedenselliğin ÖO1 yöneticisi tarafından yeterince sağlıklı bir şekilde kurulamadığı değerlendirilmektedir. Ar-Ge faaliyetleri doğrudan yenilikçi çıktılar üretmesi gereken faaliyetler iken yönetici sanki yenilikçilik kavramını oldukça farklı ve erişilmez bir yerde konumlandırmakta, şirketin kısıtlı kaynaklarıyla yürütüyor olduğu Ar-Ge faaliyetlerinin ise böyle bir noktaya erişmekte yeterli olmadığını vurgulamaktadır. Ar-Ge yöneticisine göre Ar-Ge biriminin faaliyetleri yenilikçi çıktılar veya patent değil, verimlilik elde etmek için yapılmakta ve Ar-Ge faaliyetlerinin sonucunda müşterilerin de temel beklentisi olan maliyetlerin düşürülmesi yeterli görülmektedir. Üstelik bu durumun sadece örgütün Ar-Ge kapasitesi ve yöneticinin bilişsel farkındalığı ile değil, müşterilerin beklentileri ve talepleriyle açıklandığı dikkat çekmektedir.

Engelleyenler kısmına gelince birincisi zaman. Çok fazla zamanımız yok bir şeyleri yenilikçi kafayla geliştirmek için zamanımız yok. Çünkü müşterinin zamanında teslimat baskısı var (A18).

Müşterilerin maliyetleri düşürme konusundaki beklenti ve taleplerinin ise yerel örgütler tarafından karşılanamadığı ve bunun temel nedeninin yerel örgütlerin bilişsel kapasitelerinden kaynaklanan birtakım eksiklikler olduğu ÖO1 YK başkanının ifadelerinden anlaşılmaktadır;

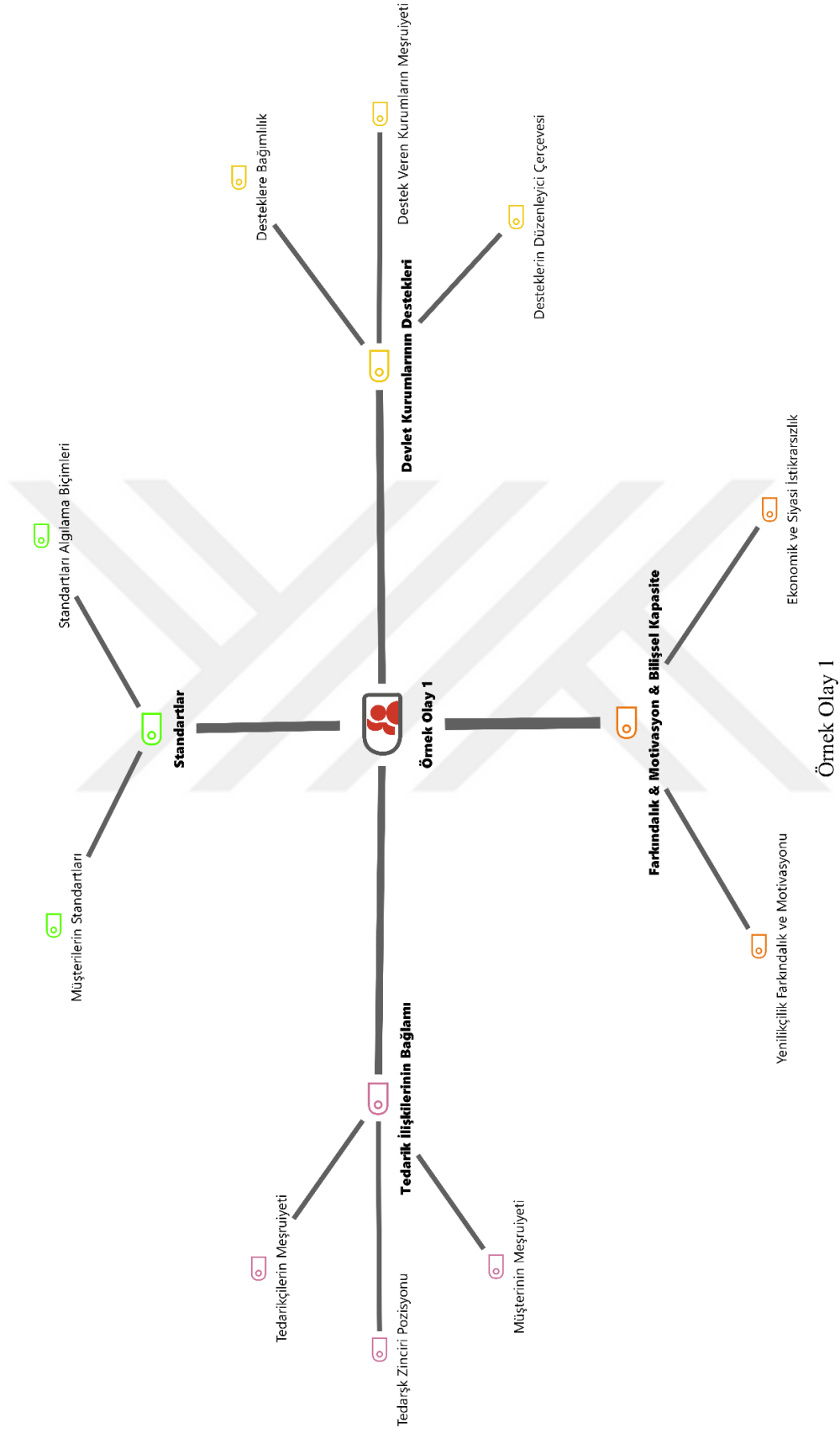
Ucuz işgücü sayesinde Avrupalı rakiplerimizle baş edebilmeye başladık. Zaman içerisinde müşterilerimiz uygun fiyatlarımızı ve güvenilir servisimizi sadece seri üretim parçalarında değil, tasarımda da görmek istedi. Fakat çoğumuz bu noktada zorlandık. Özgün düşünen özgün ürün süreçler geliştiren mühendislerimiz çok az sayıda. Bugüne kadar örnek aldığımız, baş tacı yaptığımız Avrupa'nın yaptığından farklı bir şey yapmamaya, ondan sapmamaya çalışmış, yanlış bile olsa onu taklit etmeye zorlanmış bir kuşak için, birden bire yeni-farklı bir şey yapmak zor (ÖO1 YK Başkanı, Ototrend-A19).

Gerçekleştirilen görüşmelerde yukarıda vurgulanan farkındalık ve bilişsel kapasitenin yalnızca yerel örgütlerin ve yöneticilerinin bilişsel çerçeveleriyle sınırlanmadığı, yerel kurumsal bağlamın özellikle ekonomik ve siyasi istikrar konusunda örgütler için önemli kısıtlara neden olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bunlara katlanabilmek veya patronları buna ikna edebilmek çok kolay değil. Bir de bunun prosess edilmesi var tabi ki. Sonuç olarak zamanımız çok olmuyor, uzun vadede de önümüzü göremeyince bu maliyetlere katlanmak için patronları ikna edebilmek önemli bir engel (A20).

Yukarıda sunulan bulgular ışığında, O1 için dikey DYSY yayılımlarının örgütün *yenilikçilik farkındalık ve motivasyonu* ile *ekonomik ve siyasi istikrarsızlık* kodlarından oluşan *farkındalık, motivasyon ve bilişsel kapasite* temasına duyarlı olduğu ve kurumsal çevrenin bu yönüyle O1'in yayılımların potansiyel olumlu etkilerini yakalaması konusunda kısıtlayıcı olduğu söylenebilmektedir. O1 için gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bütün kod ve temalar şekil 3'te sunulmaktadır. Bunun yanında Tablo 4'te ise O1'in analizinde kullanılan ifadeler ve bu ifadelerin karşılık geldiği kod ve temalar sunulmaktadır. Söz konusu tabloda O1'in analizinde ne çıkan temalara ek olarak diğer temalara karşılık gelen ifadeler de yer almaktadır. Benzer tablolar diğer örnek olayların analizinden sonra da sunulacaktır.





Şekil 3: ÖO1 Tekli Vaka Modeli Zihin Haritası

Tablo 4: Örnek Olay 1 İçin İçerik Analizi

İfade No	İfadeler	Kod	Tema
A1	Honda firması ile çalışıyoruz. Onlar işe başlamadan önce her sabah 5'er dakikalık egzersizler yapıyorlar. Üretim tesisinin önünde tüm çalışanlar, yönetim toplanıp egzersizler yapıyorlar. Bunu açıkçası "bakın biz sizi takip ediyoruz, sizin gibi olmak istiyoruz" diyebilmek için biz de uygulamaya başladık. Artık her sabah 5'er dakikalık toplu egzersizler yaparak işe başlıyoruz. Sonuçta onlarla iş yapabilmek için, özellikle uzak doğu kökenli firmalarla, onlar gibi olduğunuzu bir şekilde gösterebilmeniz gerekiyor	Müşterilerin Meşruiyeti	Tedarik İlişkilerinin Bağlamı
A2	Müşterilerimize güven yaratabilmek çok önemli, JIT çok çok önemli. Mesela biz bazen zorunlu kaldığımızda müşterimizin güvenini sekteye uğratmamak adına uçakla metal parça yolluyoruz. Bu maliyet olarak sorun oluşturabiliyor ama uzun vadede vermiş olduğunuz sözü tutup güven yaratabiliyorsunuz	Müşterilerin Meşruiyeti	
A3	Yabancı sermayeli global firmaların tedarikçisi olmak kesinlikle önemli katkılar sağlıyor. Sonuçta bu çalışılan firmalar çok ciddi firmalar dünyadaki konumları gereği. Dolayısıyla siz onlarla çalıştığınız için başka müşteriler de size geliyorlar	Müşterilerin Meşruiyeti	
A4	Volkswagen ve grup şirketleriyle uzun yıllardır önemli işler yaptığımız için biz çeşitli ülkelerden farklı müşteriler kazanmaya da başladık...Bentley ve Porsche için yaptığımız üretim diğerleriyle kıyaslandığında çok az. Ama bu firmalara üretim yapmak bizim için prestij, yeni iş kapılarının açılmasını sağlayacak bir durum (Otomobil Gazetesi, 2009).	Müşterilerin Meşruiyeti	
A5	Aslında işgücü transfer etmiyoruz değil, edemiyoruz. Bu bariz bir gerçek. Getirin istediğinizle tartışın. Yurtiçindeki yabancı sermayeli örgütlerde çalışan işgücünü transfer etmek de o kadar zor olmazsa da yine de zor...İşin mali kısmının yanında prestij de var tabi ki. Siz yabancı sermayeli, global bir firmada çalışan iş gücünü kolay kolay ikna edemiyorsunuz. Sonuçta adam öyle bir firmada çalışmanın daha büyük bir prestij sağladığını düşünebiliyor. Nerede çalışıyorsunuz dendiğinde global bir firmada şu pozisyonda çalışıyorum demekle yerli firmada çalışıyorum demek aynı şey olmuyor, bunu özellikle genç çalışanlarda daha net görebilirsiniz.	Tedarikçilerin Meşruiyeti	
A6	Biz sonuçta çokuluslu otomotiv ana sanayii firmaları için Türkiye'de yerli alternatifiz. Bizim birçok rakibimiz veya alternatifimiz yurtdışındalar. Biz ne olmuş oluyoruz, ana sanayi için yerli alternatif oluyoruz. Bu bağlamda biz stratejik yerleştirme projesi gibi, Almanya'ya, Fransa'ya göre daha ekonomik üretim gerçekleştirebiliyoruz. Kısacası maliyetleri düşürebildiğimiz için bizimle çalışıyorlar, biz de onlarla çalıştığımız için kendimizi geliştiriyoruz. Karşılıklı win-win ilişkisi diyebiliriz yani.	Tedarikçilerin Meşruiyeti	
A7	Türk olmanın etiketini olumlu ve olumsuz anlamda hissediyoruz aslında. Bu daha çok olumsuz oluyor. Ülkede bir yerel firma yanlış bir şey yaptığı zaman bundan diğer tüm yerel firmalar olumsuz anlamda etkileniyor.	Tedarikçilerin Meşruiyeti	Standartlar
A8	Henüz birinci seviye tedarikçiler gibi (Bosch, Delphi) araç içindeki bütün bir sistemi tasarlayamıyoruz. Bundan sonraki dönemler için ilk hedefimiz aracın geliştirilme sürecinde ana sanayii ile aynı masaya oturabilmek (ÖÖ1 YK Başkanı, Forbes)	Tedarik Zinciri Pozisyonu	
A9	Otomotiv sanayiinde karşılamamız gereken ayrıntılı standartlar var, ISO 9001 gibi, IATF 16949 gibi. Özellikle IATF 16949 çok önemli. Bu belgesi olmayanla çalışmıyoruz. Zaten bizim bu belgemiz olmasaydı müşterilerimiz de bizimle çalışmazlardı. TIER 3'lerde belki bu belge istenmeyebiliyor ama diğer aşamalarda istenen bir belge.	Standartların Kapsamı- Standartları Algılama Biçimi	
A10	Aslında bu belgeler sektörde var olmak için bir mecburiyet ama sen onun istediği parçayı, istediği zamanda istediği, arzu ettiği fiyat ve kalitede verebiliyorsan gerisi sadece regülasyonlara uymak. 16949 gerekliliklerine uymak vs. Başka bir şey kalmıyor. Yani onların size uyguladığı denetimin boyutunu aslında siz belirliyorsunuz. Bu standartlara uyarırsanız, bu gereklilikleri yerine getirirseniz çok baskı da hissetmiyorsunuz.	Standartları Algılama Biçimi	
A11	Şu an Türk firmalarının çoğu ellerine verilen teknik resim ve şartnameler çerçevesince üretim hatlarını tasarlamak, geliştirmek konusunda başarı elde ediyorlar. Türkiye'de ürünlerin tasarım ve üretim teknolojilerini kendileri oluşturan firmalar bir elin parmakları kadar değil. Otomotivde teknoloji üretmek sanıldığı kadar kolay değil. Standartları sıkı, müşteri tarafından belirlenmiş teknik özelliklerin yoğun olduğu bir sektörde teknoloji üretmek sanıldığı kadar kolay olmuyor (ÖÖ1 YK Başkanı, Ototrend- A11).	Müşteri Standartları	Devlet Kurumlarının Destekleri
A12	...Ama devlet kurumlarının teşvikleri konusunda aynı şeyleri söyleyemeyeceğim. Teşviklerin azaldığının herkes farkında! Bizim gibi ülkeler ve bizim gibi firmalar teşviklere her zaman ihtiyaç duyarlar. Mesela şirket olarak Avrupa Birliği projesi de yaptık ama ekonomik olarak ikinci aşamada takılıp kaldık. Galiba destekleri kaldırım veya azaltın gibi bir talimat geldi...	Destek Veren Kurumların Meşruiyeti	
A13	Büyük firmalar desteklerden teşviklerden biraz daha yoksunlaştı. Yani ölçeği büyük olan firmalar TEYDEB yapamıyor ya artık, bundan dolayı bu destek bizim açımızdan bayağı azalmış oldu ve destekler bence farklı alanlara kaydırılıyor.	Destek Veren Kurumların Meşruiyeti	

Tablo 4: (devamı)

İfade No	İfadeler	Kod	Tema
A14	Sonuçta çoğu Ar-Ge birimi olan örgüt Ar-Ge birimi olmayanla aynı sayıda mühendis çalıştırıyor aynı faaliyetleri yapıyor ama bunu Ar-Ge birimi altında yapınca maliyetlerinde ciddi azalma oluyor...Burada ciddi bir sorun var! Desteklere gerçekten ihtiyaç duyanlarla politikaları istismar etmeye çalışanları bu sistemde ayırt edebilmek zor.	<i>Desteklerin Düzenleyici Çerçevesi</i>	
A15	Firmamız açısından bakacak olursak biz Ar-Ge destekleri henüz ortaya çıkmadan önce, ta 1995 yılından bu yana bir Ar-Ge bölümüne sahibiz açıkçası. O yüzden bizim motivasyonumuzu yalnızca desteklerle açıklayabilmek zor... Bizim gibi firmalar teşviklere her zaman ihtiyaç duyarlar.	<i>Desteklere Bağımlılık</i>	
A16	Patente bizim inancımız da biraz zayıf genel olarak. Yani dünyadaki birtakım şeylerle rekabet etmeniz lazım patent konusunda. Orada da dünyaya çok büyük yenilik getirecek bir ürün yapmıyoruz yani açıkçası. Ya da dünyada çok ses getirecek bir prosesi tasarlamadık bugüne kadar. O yüzden patente karşı bir inançsızlığımız var ve patent başvurusu da yapmadık.	<i>Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu</i>	
A17	Ar-Ge faaliyetleri yapınca maliyetlerimizde ciddi azalma oluyor. Bunun yanında yabancı müşterilerimiz de maliyet ekseninde bu işe bakıyor...Ama bizim için Ar-Ge bir şey konusu, maliyet tasarrufu alanı. Oraya ne kadar harcarsanız o kadar maliyetlerinizi düşürebiliyorsunuz, gölgesi çok büyük karlar elde ediyorsunuz.	<i>Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu</i>	
A18	Engelleyenler kısmına gelince birincisi zaman. Çok fazla zamanımız yok bir şeyleri yenilikçi kafayla geliştirmek için zamanımız yok. Çünkü müşterinin zamanında teslimat baskısı var.	<i>Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu</i>	Farkındalık & Motivasyon & Bilişsel Kapasite
A19	Ucuz işgücü sayesinde Avrupalı rakiplerimizle baş edebilmeye başladık. Zaman içerisinde müşterilerimiz uygun fiyatlarımızı ve güvenilir servisimizi sadece seri üretim parçalarında değil, tasarımda da görmek istedi. Fakat çoğumuz bu noktada zorlandık. Özgün düşünen özgün ürün süreçler geliştiren mühendislerimiz çok az sayıda. Bugüne kadar örnek aldığımız, baş tacı yaptığımız Avrupa'nın yaptığından farklı bir şey yapmamaya, ondan sapmamaya çalışmış, yanlış bile olsa onu taklit etmeye zorlanmış bir kuşak için, birden bire yeni-farklı bir şey yapmak zor (ÖO1 YK Başkanı, Ototrend-A19).	<i>Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu</i>	
A20	Bunlara katlanabilmek veya patronları buna ikna edebilmek çok kolay değil. Bir de bunun proses edilmesi var tabi ki. Sonuç olarak zamanımız çok olmuyor, uzun vadede de önümüzü göremeyince bu maliyetlere katlanmak için patronları ikna edebilmek önemli bir engel.	<i>Ekonomik ve Siyasi İstikrarsızlık</i>	
A21*	Üniversitelerin kaynakları, imkanları bizim gibi firmalara göre çok daha iyi. Yani çok pahalı cihazlar var üniversitelerde, çok sofistike cihazlar var. Onların kullanılması çok elzem. Kesinlikle firmam da aynı şeyi düşünüyor. Biz bunun farkındayız		Üniversite- Sanayii İş Birlikleri
A22*	Üniversitelerle iş birliği organizasyonlarına katılıyoruz. Mesela bizim güzel Ar-Ge, TEYDEB çalışmalarımız oldu. Orada gördüğümüz, Üniversiteler ve projelerdeki hakemlerin beklentileri daha teorik beklentiler oluyor. Sanayii tarafında ise beklentiler daha ticari ağırlıklı		Üniversite- Sanayii İş Birlikleri
A23*	Patron şirketi olmanın bahsettiğimiz süreçleri destekleme yönü de oluyor, engelleyici yönü de oluyor. Mesela aile şirketi olduğunuzda patron birçok bürokratik engeli bağlantıları sayesinde kaldırabiliyor. Kişisel ilişkiler daha ön plana çıkıyor		Patron Şirketi Yapılanması

* Bu ifadeler analiz edilen örnek olay için ön plana çıkan temalarda yer almadığı için metin içerisinde sunulmamıştır. Ancak temaların bütüncül tartışmasında önem arz ettikleri düşüncesiyle söz konusu ifadelere tabloda yer verilmektedir.

3.1.2. Örnek Olay 2

1968 yılında kurulan Örnek Olay 2 (ÖO2), kuruluşunun ilk yıllarında faaliyetlerini elektrik-elektronik sektöründe yürütürken günümüzde ise otomotiv sanayii ve raylı sistemler özelinde ürettiği ürünlerle TIER 2 konumunda faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. İTÜ elektrik ve elektronik bölümü mezunu olan örgütün kurucusu hem yönetim kurulu başkanı hem de teknik müdür olarak örgüt yönetiminde aktif olarak görev almaya devam etmektedir. Otomotiv aydınlatma ve yolcu bilgilendirme gibi komponentler için ürettiği ürünlerini VDL, Arobus ve SIEMENS gibi OEM'ler aracılığıyla MAN ve Mercedes gibi otomotiv ana sanayiinin kullanımına sunan örgüt, ISO 9001 ve ISO/IATF 16949 gibi kalite standart belgelerine sahiptir.

Toplamda 100 civarı çalışanın %20'lik kısmı mühendis olan örgüt, 5746 sayılı kanun kapsamında kurduğu tasarım merkezinde 15 Ar-Ge mühendisi istihdam etmektedir. Avrupa ve Orta Doğu ağırlıklı olmak üzere, ürettiği ürünlerini %80'lik ihracat oranıyla 32 farklı ülkeye ihraç eden ÖO2, ilk patent başvurusunu 2020 yılında gerçekleştirmiştir. Toplamda bir patent ve dört faydalı model başvurusu bulunan ÖO2, söz konusu başvurularının tamamını tasarım merkezi statüsünü elde ettiği tarihten sonra gerçekleştirmiştir.

ÖO2, bu çalışmada benimsenen maksimum çeşitlilik örnekleme stratejisi çerçevesinde otomotiv sanayiinde önemli çeşitliliklerden bazılarını bünyesinde barındırdığı için örnek olaylardan birisini temsilen araştırmaya dahil edilmiştir. Öncelikle otomotiv sanayii tedarik zincirinin TIER 2 pozisyonunda konumlanan ÖO2, Mercedes gibi Avrupa merkezli önemli ana sanayii firmalarından birisine elektronik aksam üreten temel yerel tedarikçilerden birisidir. Bunun dışında uluslararasılaşma deneyiminin olmaması da örnekleme bu özellikte bir örgütün temsil edilme gerekliliğini karşılayabilecek bir örgüt olarak ÖO2'nin örnek olaylardan birisi olarak tercih edilme nedenini oluşturmaktadır. Belirtilen tüm bu kriterleri karşılayabilecek çok sayıda yerel tedarikçi örgüt olmasına rağmen, bu çalışmanın da türetildiği TÜBİTAK 117K787 numaralı proje kapsamında gerçekleştirilen saha çalışmasında ÖO2'nin hem kurucu patronu hem de teknik müdürü olan kişinin yüksek düzeyde deneyime sahip, uygun bir veri kaynağı olduğu düşünülmektedir. ÖO2 ile ilgili görüşme, gözlem ve ikincil veriler ayrıntılı bir şekilde analiz edildiğinde Tablo 5'te özetlenen kodlar ve temalar elde edilmiştir. Söz konusu kodlar ve temaların elde edildiği veri kaynakları da söz konusu tabloda yer almaktadır.

Tablo 5: Örnek Olay 2: Kod ve Temaların Elde Edilmesinde Kullanılan Veri Kaynakları

Tema ve Kodlar		Veri Kaynakları ve Ağırlıkları		
Temalar	Kodlar	Görüşmeler	Gözlemler*	İkincil* Veriler
Standartlar	Standartların Kapsamı	✓		✓
	Standart Kaynaklı Denetimler	✓		
	Standartları Algılama Biçimleri	✓	✓	
Üniversite-Sanayii İş Birlikleri	Üniversitelerin Meşruiyeti	✓	✓	
	İlişkilerden Farklılaşan Beklentiler	✓		
	Eğitim Sisteminin Etkinliği	✓	✓	
Patron Şirketi Yapılanması	Patron Şirketine Özgü Yönetim Yapısı		✓	
	Patron Şirketine Özgü Örgüt Yapısı	✓	✓	
	Patronun Farkındalığı ve Vizyonu		✓	
Tedarik İlişkilerinin Bağlamı	Müşterilerin Teknik ve Uzmanlık Gücü	✓	✓	✓
	Müşterilerin Meşruiyeti	✓	✓	
	Tedarikçilerin Meşruiyeti		✓	

* Gözlemler ve çeşitli veri kaynaklarından elde edilen ikincil veriler metin içerisinde ilgili temanın bulguları sunulurken verilecektir. Gözlemlerin daha ağırlıklı olarak kullanıldığı örnek olaylar, her iki kodlayıcının farklı zamanlarda birbirlerinden bağımsız olarak saha ziyaretinde bulunduğu ve ayrıca online görüşme sağlanan örgütleri temsil etmektedir.

Saha çalışması sırasında randevu alınan ve görüşme sağlanan kişi, doğrudan örgütün birinci nesil patronu konumunda olan ve aynı zamanda kartvizitinde, görüşme sırasındaki ifadelerinde, sosyal medya hesaplarında ve e-posta mesajlarında “teknik müdür” vurgusunu ısrarla ön plana çıkaran 55 yıllık iş deneyimine sahip yöneticidir. ÖO2 yöneticisi, randevu sürecinden itibaren bilimsel nitelikli bir araştırmanın parçası olma fikrine çok sıcak baktığını, bilimsel konularda açık fikirli ve öğrenmeye istekli olduğunu net bir şekilde hissettirmiştir. Bu noktada hem randevu almak beklenilenden kolay olmuş hem de daha sonra çeşitli nedenlerle irtibat kurmaya açık bir yönetici profili çizmiştir. Söz konusu yöneticiyle farklı zamanlarda hem yüz yüze hem de online görüşmeler sağlanmıştır. Yüz yüze yapılan ilk görüşmenin başlangıcında henüz bitmiş bir iş mülakatından çıkmış olan yönetici, tüm iş görüşmelerine bizzat katıldığını, kendisinin de bir mühendis olarak özellikle teknik personelin işe alımı konusunda kararı profesyonel bir yöneticiye bırakmak istemediğini vurgulamıştır. Yapılan görüşmeler sırasında bahsedilen bu örneğe benzer pek çok örnekle karşılaşılmış olup yöneticinin sadece insan kaynağı seçiminde değil, teknik konular başta olmak üzere, finansal ve yönetsel pek çok konuda yoğun bir şekilde merkezi bir yönetim anlayışı benimsediği gözlenmiştir.

Profesyonel yöneticileri karar mekanizmalarının dışında bırakan bir anlayışa sahip olan kurucu patron, yılların kazandırdığı önemli bir yönetim tecrübesine sahip olduğunu, bu konuda tecrübeleri sayesinde oluşturduğu fikirleri ve yayınlanmamış yazıları olduğunu ifade etmiştir. Bu fikirlere bir tanesinin doğrudan “stratejik planlama” sürecine dair, oldukça yaygın bir şekilde bilinen klasik bilgilere dayalı olması araştırmacının dikkatini çekmiştir. Bunun üzerine kendisine, “herhangi bir yönetim danışmanlığı aldınız mı? Almadıysanız bunu hiç düşündünüz mü?” şeklinde ek soru yöneltilmiştir. Bu soruya cevaben vermiş olduğu; “*Bu fikre karşı değilim. Tabii ki güzel olur. Ancak yılların kazandırdığı yönetim tecrübesi bana yeterli geliyor. Danışmanlık söz konusu olduğunda daha çok teknik konularda akademisyenlerden fikir almayı tercih ediyorum*” cevabı, örgütün yönetimi ve dolayısıyla örgütün dışsal bilgilere açıklığı konusunda önemli ipuçları verebilmektedir. Yöneticinin ve dolayısıyla merkezi bir yönetim anlayışı benimsemesi nedeniyle örgütün dışsal bilgilere kapalı oluşuyla ilgili bir diğer kanıt ÇUŞ’larla kurulan bağlantılara yönelik sorulara verdiği cevapta yatmaktadır;

Biz mesela bugüne kadar yaptığımız işleri, çok değişik işler de yaptık arasında, işte elektronik balans, nasıl yaptığımızı anlattım size, gidip birisini kopyalamaya kalkmadık, oturduk kendimiz yaptık... İşgücü olarak da üretim olarak da hep bir yerlere bağımlı kalırsanız hiçbir şey olmaz sizden (B1).

Yukarıdaki ifadeler ÇUŞ’larla kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinden kaynaklanan dikey DYSY yayılımlarının önemli mekanizmalarını temsil eden taklit, tersine mühendislik ve işgücü akışı gibi kanalların yöneticinin daha önce bahsedilen yönetim tarzı nedeniyle işlemediğini göstermektedir. ÖO2 yöneticisi ve teknik müdürü olan bireyin bu tutumunun örgütün tarihinde gözlemlenen kırılma

noktalarının seyriyle ilgili olduğu da düşünülmektedir. Şöyle ki ilk yıllarında bir tamirat atölyesi olarak kurulan ÖO2, bazı rastlantısal faktörlerin bir araya gelmesiyle önce Devlet Demiryolları için o günün şartlarında başka işletmeler tarafından çözilemeyen bir soruna çözüm üretmiştir. Devlet Demiryollarının sorunu için üretimine başlanan ve örgütün raylı sistemler sektörüne girişine sebep olan bu parça, yine tamamen rastlantı sonucu Mercedes-Benz ile yollarının kesişmesine neden olmuş ve örgüt o günden sonra farklı parçalar da üreterek Mercedes-Benz'in önemli yerel tedarikçilerinden biri haline gelmiştir.

...Babamın, zamanında atölyesinde pikabını tamir ettiği Devlet Demiryolları memuru, 10 yıl sonra trenlerde yaşadıkları sorunu “çözse çözse bu çözer” diye elemanlarını bize yönlendirmiş. Babam nedir problem? dedi. “Biz elektronik bir balans getirdik İsveç'ten, trenlerimize taktık, floresan lamba koyalım yataklı vagonlarımıza diye ama bunların hepsi yandı gitti, ne yapacağız?” Biz de tamam dedik bakalım bir. Ben o zaman tahminen 26 yaşındayım, babam bana döndü dedi ki “bunu biz yapabilir miyiz? dedi”, Ben ne olduğunu bilmiyorum ki! ama “onlar yaptıysa biz de yaparız” dedim... Sonunda o işi yaptık ve biz Devlet Demiryollarına parça üretmeye başladık... Bizim bir satış elemanımız var otobüste seyahat ediyor, cep telefonu yok o zaman. Yanında yolculuk eden diğer yolcu Mercedes-Benz'de çalışıyor. Sohbet ediyorlar; işte ne işle meşgulsün? Ne yapıyorsun? falan. Bizimki demiş ki biz elektronik balans yapıyoruz. “Ne?” demiş. Bizim 100 tane otobüsümüz parkta bekliyor balans nedeniyle. Kaç watt üretiyorsunuz? demiş; 24 watt. Tamam demiş bizimkiyle aynı, hemen şirkete telefon ediyorsun bana 1000 tane yollasınlar...(B2)

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere ÖO2'nin bilinçli bir tercih veya yönlendirme nedeniyle değil, tamamen rastlantısal birtakım faktörlerin bir araya gelmesiyle otomotiv sanayiinde tedarikçi olarak faaliyetlerini gerçekleştirmeye başladığı ve bu sürecin zamanın koşullarında bir soruna kendi bilgi ve kapasiteleri dahilinde çözüm üretebilmeleriyle gerçekleştiği görülmektedir. Örgütün önemli kırılma noktalarını oluşturan bu tarihsel gelişmeler, kurucu patron ve teknik müdür olan bireyin günümüzde de kendi bilgi ve tecrübelerinin tüm sorunları çözebileceği, ihtiyaç duyulan yönetsel ve teknolojik bilginin iç kaynaklardan karşılanabileceği düşüncesinde olmasına ve özellikle DYSY'ler ile kurulan bağlantılardan edinilebilecek dışsal bilgi kaynaklarına kapalı bir bakış açısı geliştirmesine neden olduğu gözlemlenmektedir. Bu kapalı bakış açısının, örgütün teknik konularda aldığı akademik danışmanlık hizmetlerinin bile yöneticinin neredeyse ailesinden birisi olarak görüp güvendiği, normatif olarak kendisine yakın hissettiği, görüşmenin gerçekleştirildiği dönemde 87 yaşında olan eski hocası ile sınırlı kalmasına neden olduğu dikkat çekmektedir.

Yöneticinin daha önce de bahsettiği bu teknik konulardaki danışmanlık konusu görüşmenin dikkat çekici bir diğer ayrıntısını oluşturmaktadır. Ülkenin seçkin teknik üniversitelerinden birisi olan İstanbul Teknik Üniversitesi kökenli akademisyenlerden danışmanlık hizmeti alındığı, bu akademisyenlerin örgüt için oldukça önem taşıdığı, istedikleri zaman kullanabilecekleri bir ofislerinin kendilerine tahsis edilmiş olduğu baskın bir şekilde vurgulanarak ifade edilmiştir. Böyle

bir danışmanlık hizmetinin alınması vurgusunun görünürde üniversitenin ismini kullanarak sağlanacak bir meşruiyet çabasından kaynaklandığı görüşmenin birçok anında hissedilmiştir. Zira yönetici kendisinin de mezun olduğu bu üniversitenin ismini kendiyle özdeşleştirmekte ve sıklıkla söz konusu üniversitenin mezunu olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu anlamda yöneticinin sahip olduğu bu özgüveni yönetim tarzına, örgüt yapısına ve hatta yabancı sermayeli müşterileriyle kurdukları ilişkilere de taşıdığı görülmektedir.

ÖO2’de teknik müdür ve kurucu patron olan birey, iş görüşmelerinden üretilen herhangi bir parçanın testine kadar örgütün bütün faaliyetlerinde ön planda bulunma isteğini yabancı sermayeli örgütlerle kurulan ilişkilere de yansıtma gayesi taşımaktadır. Tıpkı kendisini mezun olduğu üniversiteyle özdeşleştirerek meşruiyet kazanma çabası özelinde hissedildiği gibi örgütünü de tedarikçiliğini yaptığı Mercedes-Benz gibi önemli bir otomotiv ana sanayii örgütüyle özdeşleştirmeye çalıştığı gözlemlenmiştir. Bu çabası ve örgütün tüm faaliyetlerinde karar mekanizmalarının merkezinde konumlama isteği birleştiğinde müşterileri olan çokuluslu ana sanayii örgütleriyle ticari ve teknik görüşmelerden sözleşmelere kadar birçok eylemi bizzat gerçekleştirmesi gibi bir durum ortaya çıkmaktadır. ÖO2’de kurucu patronun profesyonel yöneticileri karar mekanizmalarının merkezinden uzaklaştırma çabası, örgütün katılım sağladığı uluslararası fuar ve konferans gibi organizasyonlara yine kendisinin katıldığını gösteren sosyal medya paylaşımları ve kurumsal internet sitesindeki paylaşımlar tarafından desteklenmektedir. Bu noktada yabancı sermayeli müşteri örgütleriyle kurulan ve dikey DYSY yayılımlarının önemli mekanizmalarından birisini temsil eden *bağlantı kurarak* dışsal bilgiyi özümsemenin ÖO2 özelinde, kurucu patronun merkeziyetçi yönetim anlayışı tarafından kısıtlandığı ve bu potansiyel kazanımların *patronun farkındalığı ve vizyonuyla* sınırlı kaldığı görülmektedir.

ÇUŞ’lar ile kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinden kaynaklanan verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma yayılımlarının en önemli mekanizmalarından birisini temsil eden ve daha önce yabancı sermayeli müşteri örgütleri tarafından eğitilen veya istihdam edilen personelin yerel örgütlerce istihdam edilmesi anlamına gelen işgücünün transferinin de kurucu patronun örgüt yapısına yönelik tercihleri ve yönetimde karar mekanizmalarının merkezinde konumlanmasından etkilendiği görülmektedir;

2-3 defa başka firmalardan, yabancı firmalardan Avrupa’da çalışmış eleman transfer ettik ama hiçbir verim alamadık (B3).

ÖO2’nin yayılımların önemli mekanizmalarından birisini temsil eden işgücü transferi konusundaki yaşamış olduğu bu olumsuz deneyimin nedenleri kurucu patrona sorulduğunda aşağıdaki şekilde bir cevap verdiği görülmektedir;

Şimdi bir fark var bakın; biz küçük bir firmayız, 100 kişilik bir firmayız, 15 tane Ar-Ge elemanımız var. Şimdi bizdeki mühendislerin hepsi birçok konuyu biliyor. Siz gidip de Siemens'ten mühendis aldığınız zaman o sadece bir ürünün bir parçasını biliyor. O ürünün o parçası bizde yoksa ondan faydalanamıyorsunuz. Çok ihtisaslaşmışlar ama bizde o kadar ihtisaslaşma şansı da yok. Benim 100 kişilik Ar-Ge kadrom olsa böyle bir ihtisaslaşma yapabiliriz. Ama maalesef o çapta değiliz (B4).

Yukarıda özetlenen bulgular, çokuluslu yabancı sermayeli ana sanayii örgütleriyle kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinin potansiyel olumlu yayılım etkileri göstermesinin önemli mekanizmalarından birisini temsil eden işgücü transferinin ana sanayii örgütlerinin yüksek düzeyde ihtisaslaşması ve yerel örgütlerin bir çalışandan birçok alanda uzmanlaşma beklentisi arasındaki çalışma normları açısından gözlemlenen farklılıklar nedeniyle işlevsel bir mekanizma olmaktan çıktığını göstermektedir. Burada kurucu patronların karar mekanizmalarının merkezinde olduğu örgütlerde istikrarı özendiren ve yapısal olarak büyümeyi kısıtlayan anlayışın yattığı da söylenebilmektedir. Yarım asrı aşkın bir süredir faaliyetlerini sürdüren ÖO2'nin otomotiv sanayiinin çok güçlü örgütleriyle önemli düzeyde alıcı-tedarikçi ilişkisi kurmasına rağmen ne coğrafik olarak ne de kapasite olarak herhangi bir büyüme stratejisi uygulamamış olması ve kuruluşundan bu yana aynı kapasite ve büyüklükte faaliyetlerine devam etmesi bu düşünceleri destekler niteliktedir.

ÖO2 için gerçekleştirilen ve yukarıda sunulan içerik analizi bulguları değerlendirildiğinde, yabancı sermayeli müşteriler ile yerel tedarikçiler arasında kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinden kaynaklanan dikey DYSY yayılımlarının hem geliştirilen ilişkilerin düzeyi hem de bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilginin yerel örgütler tarafından içselleştirilmesi açısından duyarlı olduğu bağlama özgü ilk kurumsal çevre faktörünün **patron şirketi yapılanması** olduğu ortaya çıkmaktadır. Yukarıda sunulan bulgular *patronun farkındalığı ve vizyonu*, *patron şirketine özgü yönetim yapısı* ve *patron şirketine özgü örgüt yapısı* gibi faktörlerin ÖO2 özelinde yayılımların potansiyel faydalarının yakalanarak olumlu verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma faydalarının yakalanması konusunda önem arz ettiğini göstermektedir.

ÖO2 kurucu patronu ve teknik müdürüyle yapılan görüşmelerde yabancı sermayeli müşterilerle kurulan ilişkilerin, başlangıç aşamasında rastlantısal bir zemine oturmakla birlikte bu ilişkilerin ilk aşamalarından itibaren yabancı müşteriler tarafından talep edilen hatta neredeyse olmazsa olmaz bir gereklilik olarak şart koşulan standartlar ön plana çıkmaktadır. Otomotiv sektörüne ilk girdiği yıllarda zaten elektronik ürün imalatı gerçekleştiren bir örgüt olarak çeşitli sektörel standartlar konusunda bilgi ve deneyimi olmayan ÖO2, Mercedes-Benz için ilk ürün imalatını gerçekleştirmeye başladığı dönemden itibaren otomotiv sanayiinde yaygın sektörel standartları uyma ve standart kaynaklı denetim baskılarına yoğun bir şekilde maruz kaldığını ifade etmektedir. Burada ortaya çıkan normatif baskı, söz konusu standart belgelerine sahip olmayan bir örgütün sektörde yeri olmayacağı

ve özellikle yabancı sermayeli müşterilere tedarikçi olamayacağı gibi ifadelerle net bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

Mercedes’le çalışmaya başlayınca dediler ki Mercedes’ten: “sizin belgeniz olması lazım”. “Ne belgesi ya işte bizim 9001’imiz var ya dedik”. “Olmaz dediler 16949 olacak”. Bu sefer biz ona çalıştık, onu aldık (B5).

Yani o standart 16949 belgesini almadan “ben otomotive iş yaparım” demek, affedersiniz Don Kişot’luk yapmak olur. Olmaz yani. O belgeyi alacaksınız, o belgenin gerekliliklerini yapacaksınız (B6).

Yukarıdaki ifadeler otomotiv sektöründe özellikle yabancı sermayeli örgütlerle alıcı-tedarikçi ilişkileri geliştirebilmek için ISO 9001 ve IATF 16949 gibi uluslararası sektörel standartlara uyumun gerekli ve hatta neredeyse zorunlu baskılar olarak algılandığını göstermektedir. Bu standartlardan özellikle IATF 16949 standartları kurucu patronun dile getirdiği gibi örgütlerin üretecekleri ürünlerin kalitesinden sürdürülebilirlik, yönetim tarzı ve hatta etik değerlere varacak düzeyde kapsamlı içeriklere sahiptir;

ISO 9001 testleri çocuk oyuncağı. Bizim uygulamak zorunda olduğumuz IATF 16949 standartları... Önceden ISO 9001’de standartlar sadece ürünün kalitesini tarif ederdi. Ama şimdi çok daha kapsamlı. Sizin yönetim modelinizi de tarif ediyor. Mesela denetçi geliyor bana 5 yıllık gelişme planı yaptın mı? Evet diyorum, ciromuz böyle olacak, karımız böyle olacak, diye 5 yıllık perspektif, bir bilanço gösteriyoruz. Böyle olacak diyoruz. Peki diyor, risk analizi yaptınız mı? Evet risk analizi yaptık. Yani 16949 standartları oldukça kapsamlı! ISO 9001 gibi değil (B7).

Yönetici tarafından IATF 16949 standartlarının oldukça ayrıntılı içeriğe sahip olduğu özellikle vurgulanmakta ve hatta bu vurgu yapılırken, standart belgelerine sahip olmanın gururunu taşıdığı açıkça hissedilmektedir. Bunun dışında örgüt, katılım sağladığı uluslararası fuarlarda açmış olduğu stantlarda sahip olduğu kalite sertifikalarını sergilemektedir. Bu gözlemler, kalite belgelerinin ve sertifikalarının ÖO2 için önemli bir meşruiyet sağlama aracı olarak görüldüğü izlenimini oluşturmaktadır. ISO 9001 ailesi referans alınarak uluslararası otomotiv sanayicilerinin yerel standartlarının birleştirilmesiyle oluşturulan ve ABD, Almanya, Fransa ve İtalya gibi otomotiv sektörünün önemli ülkelerinde uygulanan standartları kapsayan IATF 16949 standartları (www.iso.com), yalnızca kapsamlı içerikleriyle değil hem sertifikanın ilk alındığı süreçte hem de 2 yılda bir yenilenme sürecinde ayrıntılı denetimlerin gerçekleştirilmesine neden olmaktadır;

Bizde proje geliştirmenin detaylı standartları var. Avrupa Birliğinin koyduğu, otomotiv sektörünün yürüttüğü bir standart. Eğer o dilde konuşmazsanız sizinle çalışmazlar. He en başında söyleyeyim, en başında biz çalışmaya başlarken birtakım bilgiler yolladık. Avrupa’dan bir kalite grubu geldi, bize bir denetim yaptı. Ama ne denetim! (B8).

Gelip bir denetim yaparlar, o denetimde normal sertifika alırken o sertifika kuruluşu denetler ISO gibi IATF gibi. Ama bir de sizinle çalışacak müşteri denetim yapıyor. Mesela şeye kadar inceliyorlar, etik değerleriniz var mı? Şu var mı? Bu var mı? (B9).

ÖO2 kurumsal internet sayfası incelendiğinde söz konusu bu standartların 2 yılda bir yenilenecek şekilde sertifikalandırıldığı görülmektedir. Çokuluslu müşterilerinin tedarikçisi olarak otomotiv sanayiinde faaliyetlerini sürdürebilmek adına önemli olan uluslararası meta standartlara uyumun yöneticinin de dile getirdiği üzere çeşitli şekillerde örgütün özellikle verimliliğini artırabilme potansiyeline sahip olduğu anlaşılmaktadır;

Bu standartlar nedeniyle başlangıçta biz biraz mızırdanmıştık, “ya bu ne kadar detay işler” diye. Ama şimdi memnunuz. Neden memnunuz? Çünkü o bize nasıl çalışmamız gerektiğini de öğretti (B10).

Hem otomotiv sanayiinin dünya çapında uygulanan uluslararası meta standartları hem de müşterilerin kendi standart uygulamaları ve bunlardan kaynaklanan denetimlere kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinin bir gerekliliği olarak ÖO2 tarafından uyum sağlandığı görülmektedir. Bu uyumun sayesinde örgüt, otomotiv sanayiinde nasıl çalışılması gerekliliğiyle ilgili önemli teknik ve yönetsel desteklere ulaşmaktadır. Kurumsal çevrenin önemli bir unsuru olarak ÖO2’nin faaliyetlerini ve geliştirdiği alıcı-tedarikçi ilişki örüntülerini önemli ölçüde yönlendiren **standartlar**, dikey DYSY yayılımlarının hem kurulan bağlantıların düzeyi hem de teknik ve yönetsel destekler mekanizmalarını harekete geçirerek yayılımları yönlendiren önemli bir tema olarak karşımıza çıkmaktadır.

ÖO2 yöneticisiyle gerçekleştirilen görüşmeler sırasında üniversiteler, akademisyenler ve akademik danışmanlık konuları sıklıkla gündeme gelmiştir. Bu konuların otomotiv sanayiinde yabancı sermayeli örgütlerle aynı dili konuşabilmek, onlarla benzer teknolojik araçlara erişebilmek ve dışsal bilgiyi özümseyebilecek kapasiteye erişebilmeyi içeren sohbetlerde gündeme geldiğini belirtmek gerekmektedir. Eğitimle ilgili konuların farklı eksenlerde ortaya çıktığı söylenebilir. Bunlardan ilki, araştırmacı tarafından yöneltilen sorulara da koşut olarak üniversitelerle özellikle yabancı müşterilerin beklentileri olan yenilikçilik ve Ar-Ge faaliyetleri konusunda girilen ortak çabalarla ilgili olmuştur. Örgüt yöneticisinin üniversiteleri ve üniversitelerle yaptıkları iş birliklerini bir meşruiyet aracı olarak ön plana çıkarma eğilimi, bu konularla ilgili ifadelerinde de hissedilmekle birlikte üniversitelerle ortak çalışmaların kaygıyla karşılandığı, bu güne kadar yapılan çalışmalardan pek de verimli sonuçlar alınmadığı, bundan sonrası için eğer belirli beklentiler karşılanırsa ortak projelerin yapılması konusunda kapalı olmadıkları ifade edilmiştir.

Yani şimdi bize diyorlar ki üniversitelerle çalışın ama üniversitelerin de bizden öğreneceği çok şeyler var. Bazı üniversiteler bunu fark etti. Sakarya üniversitesi bunu fark etti. Ama mesela İstanbul Teknik Üniversitesi bunu fark etmedi. Ben de İstanbul Teknik Üniversiteliyim, orada hocalarım da var. Şimdi gerçi emekli oldular, orada sınıf arkadaşlarımdan hocalar da var. Oradaki kültür daha buraya gelmedi maalesef. İstanbul Teknik Üniversitesinde bu konularda her şeyin en iyisi biziz zannediyorlar ama değiller, bu konularda değiller. Bazı konularda olabilirler (B11).

Hakem olan akademisyenin bildiği standart ISO 9001. Bizim uygulamak zorunda olduğumuz 16949. O yüzden sektöre özel, sektörün ihtiyaçlarına özel ihtiyaçlar var. Buna göre eğitimler vermeli akademisyenler, buna göre dünyaya ayak uydurmalı (B12).

Üniversitelerde ne standartlar konusunda bilgili akademisyenler var, yok demeyeyim ama en fazla birkaç tane. Ne de standart konusuna önem veren üniversiteler var. Sadece bir istisnasını gördüm: Sakarya Üniversitesi. İlk defa görüyorum (B13).

Yukarıda sunulan ifadeler ÖO2 yöneticisi tarafından üniversitelerin ve akademisyenlerin meşruiyetinin düşük olarak algılandığı ve buna bağlı olarak üniversitelerle girişilebilecek iş birliği faaliyetlerinin beklenen etkileri göstererek örgütlerin dikey DYSY yayılımlarının olumlu etkilerini yakalamak için ihtiyaç duydukları dışsal bilgiyi özümseme kapasitelerini güçlendirmekten uzak olduğu anlaşılmaktadır. ÖO2, daha önce bahsedildiği üzere gerek teknik konularda gerekse yönetsel konularda aslında bilmedikleri bir konuda akademisyenlere danışma gerekliliği hissetmemekte yeni bir bilgi arayışı içerisine neredeyse girmemektedir. Danışmanlık hizmeti alıyor olmakla övünülen akademisyen, örgütün kuruluşundan ve otomotiv sanayiinde faaliyet göstermeye başlamasından itibaren neredeyse örgütün bir kurucu ortağı gibi sürecin içerisinde yer alan, şirket sahibinin üniversiteden hocasıdır. Bu noktada yarım asrı geçen bir süre içerisinde onlarca farklı projede karşılaşılan sorun her ne olursa olsun danışılan kişinin hep aynı akademisyen olduğu gözlemlenmiştir.

Devlet Demiryollarından işi aldığımızda (1960'lı yıllarda şirketin sektöre girmesinde milat noktasını oluşturan ilk iş) uğraştık devreyi takalım diye ama bir yerde takıldım, teknik üniversitede hocama gittim, “hocam bunu biz beceremedik dedim” o da “kerata, demek ki transportör hesabını iyi öğrenememişsin” dedi. Bana bir model yaptı, sonra ben anladım işin neresinde takılmışım, inceliğini falan (B14).

(Geçmişten günümüze devam eden süreçte) Teknik konularda beceremediğimiz noktalarda benim üniversitede, bu işlerde çok iyi olan hocama gittik. Hocam da daha geçen sene ben artık çalışmıyorum dedi, 87 yaşında bıraktı işi. Ama ben onu gene arada meşgul ediyorum, çözebileceğimiz bir şey olsa da gönderiyorum, böyle bir hareketleniyor, hevesleniyor, heyecanlanıp canlanıyor falan, ayakta tutmaya çalışıyoruz. Ama kısacası kendi bilgimize, becerimize, tecrübemize güveniyoruz (B15).

Üniversiteler ve akademisyenlerin meşruiyetinin yanında ÖO2'nin ifadelerinden üniversite-sanayii iş birliklerinde tarafların farklılaşan beklentilerinin de üniversite-sanayii iş birliklerini önemli ölçüde kısıtlayıcı roller oynadığı dikkat çekmektedir.

...Şimdi bizdeki Ar-Ge tanımıyla olması gereken Ar-Ge tanımı veya faaliyetleri uyuyor mu? ona bakmak lazım. Uyuştugu yerler de var uyuşmadığı yerler de var. Uyuşmadığı yerlerden başlamak gerekirse bunlardan en önemlisi akademik kadrolarla uyumsuzluk. Akademik kadrolar standartları şöyle algılıyorlar; “ticarileşmek için yapılan bazı aktiviteler”. Tasarım olarak kabul etmiyor bunu...(B16).

Bir kere bizim gibi otomotiv sektörünün akademisyenler ve TÜBİTAK'la bir araya gelip bu kalite konusunun ve standartlar konusunun neden çok önemli olduğunu anlatmamız lazım. Aynı dili konuşamıyoruz. Kaygılarımız da dilimiz de amaçlarımız da ortak değil. Anlamıyorlar. Veya “bu malı satmak için bu testleri yapmak zorundasın o yüzden bu Ar-Ge sayılmaz” diyorlar. Sayılmaz olur mu? (B17)

ÖO2 ile gerçekleştirilen görüşmelerde üniversiteler ve eğitim konusu, sadece üniversitelerin meşruiyeti ve girilen iş birliklerinin sorunları üzerinde sınırlı kalmamış, yetişmiş insan kaynağı bulabilme ve eğitim sisteminin etkinliği eksenlerinde de bulgular ortaya çıkarmıştır. ÖO2 yöneticisi ve kurucu patronu yenilikçilik ve Ar-Ge konularında özellikle yabancı müşterilerin taleplerini karşılayabilmek adına ne kadar yetkin oldukları ile ilgili sorulara yetişmiş işgücü bulmanın zorlukları ve üniversitelerin ders müfredatları hakkında düşündüğü sorunlara değinerek cevap vermiştir;

Teknik konularda ve inovasyon konusunda eğitim almış personel bulmak çok zor. İnovasyon kavramının tanımı konusunda bile aynı dili konuşmuyoruz üniversitelerle (B18).

İnovasyonun nasıl yapılması gerektiği Türkiye’de anlatılmıyor. Hiçbir kitapta bundan bahsedilmiyor. Onun için inovasyon gelince ben çöpe atıyorum. Ne ilgileniyorum ne de gidiyorum. İnovasyonun metodolojisini, inovasyonun nasıl yapıldığını öğrenmesi lazım, kimin? Üniversitelerin (B19).

ÖO2 ile farklı zamanlarda gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlar, gözlemler ve ikincil kaynaklardan elde edilen verilerin analiziyle elde edilen ve yukarıda özetlenen bulgular değerlendirildiğinde, yabancı sermayeli örgütler tarafından bağlama aktarılan değerli yönetsel ve teknolojik bilginin yerel örgütler tarafından özümseyerek kendi faaliyetlerinde bir yayılma etkisi yaratmasının duyarlı olduğu bir diğer kurumsal çevre faktörünün **üniversite-sanayii iş birlikleri** olduğu görülmektedir. Bu tema özelinde ÖO2 için öne çıkan kodların ise *üniversitelerin meşruiyeti, ilişkilerden farklılaşan beklentiler ve eğitim sisteminin etkinliği* olduğu ortaya çıkmaktadır.

Otomotiv sektöründe TIER 2 pozisyonunda faaliyetlerini sürdüren ÖO2 ile gerçekleştirilen görüşmelerde gerek yabancı sermayeli müşterilerle kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinin düzeyine yönelik sorulara gerekse görüşmenin diğer bölümlerinde yöneltilen sorulara verilen cevaplarda öne çıkan bir diğer husus, kurulan dikey bağlantılarda tarafların beklentileri, müşterilerin geliştirilen ilişkilerde ne kadar baskın olduğu ve onlarla çalışıyor olmanın fayda ve zorluklarıdır. Görüşmenin başlangıcından itibaren yöneticinin en yoğun alıcı tedarikçi ilişkileri kurduğu Mercedes-Benz'in tedarikçisi olmanın gururunu taşıdığı yoğun bir şekilde hissedilmiştir. Hatta yarı yapılandırılmış mülakata henüz başlamadan önce gerçekleştirilen sohbet esnasında herhangi bir soru yöneltilmeden yöneticinin “Biz Mercedes'in Türkiye’de bu alanda ilk tercihiyiz” gibi bir ifadeyle örgütünü tanıtırken müşterinin gücünü ön plana çıkarmaya çalıştığı gözlemlenmiştir. Müşterinin algılanan yüksek düzeyde meşruiyetinin örgütün yeni bağlantılara erişmesine ön ayak olduğu yöneticinin diğer ifadelerinden ortaya çıkmaktadır;

Mesela ben Mercedes'in A sınıfı tedarikçisiyim. Puanım 92 deyince diğer firmalar şok oluyorlar. Bu da bize yeni kapılar açıyor tabi (B20).

Tabi Mercedes referansınız olunca Man'a gittiğiniz zaman adam “peki” diyor. Ama o olmadan gitsem belki bana kapıyı bile açmayacak (B21).

Müşterilerin yüksek meşruiyeti sayesinde örgüt, daha fazla sayıda ana sanayii örgütüyle alıcı-tedarikçi ilişkisi kurmakta ve bu sayede ağlarını genişleterek yayılımın olumlu etkilerini yakalama fırsatı elde etmektedir. Müşterilerin ÖO2 tarafından algılanan meşruiyetinin ne kadar yüksek olduğu, uluslararası fuarlarda Mercedes standına ne kadar çekinerek gittiğini ifade etmesiyle ve diğer ifadeleriyle de desteklenmektedir;

Otomotivde sürdürülebilir bir yapıya sahip olduğunuzu müşterilerinize kanıtlamak, göstermek zorundasınız. Sonuçta 10 yıllık sözleşmeler yapıyoruz. Şimdi bu otobüse ben artık üretmiyorum desem herhalde Mercedes eline sopayı alıp gelip beni döver (B22).

Yukarıda sunulan ifadelere ek olarak, örgütün kurumsal internet sitesinde ve şirketin çeşitli yerlerinde sergilediği IATF 16949, ISO 9001, ISO 14001, IRIS gibi kalite sertifikalarının yanında Mercedes-Benz Türkiye tarafından verilen yıllık tedarikçi değerlendirme belgesini ve bu değerlendirme kapsamında almış olduğu puanı sergilemesi, müşterilerin algılanan meşruiyeti ve bu durumu kendi meşruiyetlerini sağlayabilmek adına öne çıkarma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Burada daha önce bahsedildiği üzere örgütün otomotiv sanayiine giriş yapmasında etkili olan kırılma noktalarında Mercedes-Benz'in yönlendirmeleri ve teşviklerinin önemli olduğunun da altını çizmek gerekmektedir.

Dikey DYSY yayımları için önemli bir teşvik edici unsur oluşturabilecek müşterilerin algılanan meşruiyetlerinin yüksekliği, müşterilerin teknik ve uzmanlık açısından da güçlü olduğunun hissedildiği durumlarda daha da baskın olabilmektedir. ÖO2 yöneticinin ifadeleri, müşterilerin bu

yönden de güçlü birer örgüt ve daha önemlisi bilgi yüklü ve öykünülebilecek rol modeller olarak görüldüğünü de göstermektedir;

Çalıştığımız bu şirketler, özellikle Mercedes çok güçlü, çok deneyimli, hangi parçayı, hangi bilgiyi nereden alabileceğini bilen önemli firmalar. Sonuçta adamlar sizden aldığı bu ürünü dünyanın diğer ülkelerinde de başkalarından alıyorlar. Neredeyse 100'den fazla ülkede faaliyetleri var. İllaki bunlarla çalışıyor olmak önemli faydalar sağlıyor bize de (B23).

Müşterilerimizi MAN'ı, Mercedes'i sıklıkla takip ediyorum. Onların bağlantılarından olabildiğince faydalanmaya çalışıyorum (B24).

Hem teknik ve yönetsel açıdan hem de algılanan meşruiyet açısından güçlü olarak görülen müşterilerle alıcı-tedarikçi ilişkisi kurmak yayılımların birçok mekanizması için teşvik edici bir kurumsal çevre faktörü özelliği taşımaktadır. Ancak ÖO2'nin önceki temalarda sunulan kendi bilgi ve tecrübelerine oldukça güvenerek dış bilgi kaynaklarına kapalı bir örgüt özelliği göstermesi ve ayrıca müşteriler tarafından algılanan meşruiyetlerinin düşüklüğüne yönelik ifadeler, söz konusu mekanizmalar açısından kısıtlayıcı faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

Mesela bir örnek vereyim: Bir müşteriyle görüşmeye gideceğiz, benim randevu almam 1 yıl sürdü. Benim firmamın onun bildiği Türk firmaları gibi olmadığını anlatmam 1 yıl sürdü. En sonunda peki gelin görüşelim dedi...Mesela bu firma bize ilk siparişini Afrika'ya sattığı otobüsler için verdi ne olur ne olmaz diye. Yani güvensizlik büyük ölçüde (B25).

Otomotiv sanayiinde güven çok önemli. Mesela siz araba üretiyorsunuz. Yıllardır denediğiniz Magneti Marellinin, Bocsh'un parçaları var. Alıp mis gibi kullanıyorsunuz, hiç başınız ağrırmıyor. Siz de diyelim ki Mercedes'in satın almasındasınız. Ne işiniz var gidip boşu boşuna bir tane ne olduğu belli olmayan bir yerli firmayla iş yapacaksınız, başınıza maceralar gelecek. Bir problem olsa amirlerinizden "ne halt etmeye bu firmadan alıyorsun" diye bir ton fırça yiyeceksiniz (B26).

Almanya veya Finlandiya veya Fransa'da üç önemli rakiplerimiz var. Onlara da aynı kurallar geçerlidir. Ama onların bize göre şöyle bir avantajı var. Bir kapıyı çaldıkları zaman hemen kapıyı açarlar onlara. Bir Alman firması bir Fin firması veya bir Fransız firması oldukları için kapıları açma şansları daha yüksek (B27).

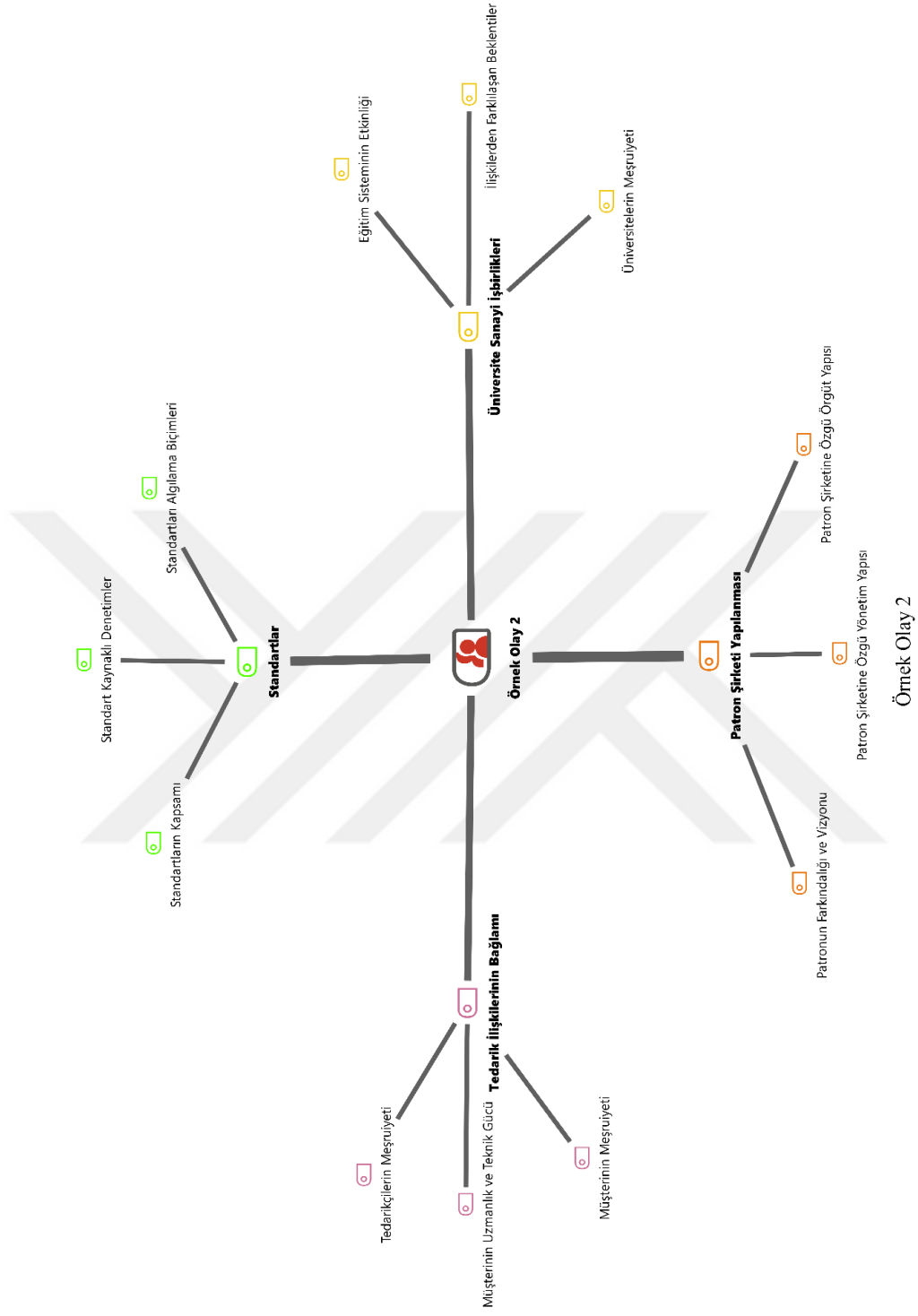
Yabancı müşterilerle çalışırken ilk başta bir direnç var. Bu direnç de "ya bu böyle diyor ama bakalım bizim kriterlerimizi sağlar mı?" Bizim yaptığımız işi yapan iki firma var sektörde. Bunlardan bir tanesi kalite konusunda kötü işler yaptı ve bize bile tesiri oldu yani. Biz de ondan etkilendik. Sonuçta aynı kimliği taşıyoruz, o da Türk biz de Türk. Bu kötü işler yapınca, demiyorlar ki x firması böyle, Türk firmaları böyle diyorlar (B28).

Üstelik bu ifadelerde örtük olarak vurgulanan yerel tedarikçilerin müşteriler tarafından algılanan düşük meşruiyetleri yalnızca ÖO2 için sınırlı kalmamaktadır. Diğer yerel örgütlerin de benzer meşruiyet sorunları yaşadığını gösteren bu ifadelerden yola çıkarak, yabancı sermayeli müşterilerin yerel tedarikçileri daha çok yerel bağlamda değerli olarak görmelerine, bazı çok da önemli olmayan, yenilikçilik veya hassasiyet barındırmayan toleransları önceden belirlenmiş ve taşeron mantığıyla üretilebilecek ürünler özelinde tedarik zincirine dahil etmelerine neden olabileceğini düşündürmektedir. Burada müşterilerin yüksek, tedarikçilerin ise düşük meşruiyetlerinin Türkiye otomotiv sanayii bağlamında bir güç mesafesine neden olduğu ve ÖO2'nin

müşterileriyle ilişkilerinde bu güç mesafesini bir ön kabul olarak benimsediği dikkat çekmektedir. Bu ön kabul ile girişilen alıcı-tedarikçi ilişkisinde yabancı müşterinin ÖO2'yi adeta bir bağlı ortaklık gibi tedarik zincirinde konumlandığı hissedilmektedir.

Yukarıda sunulan bulgular değerlendirildiğinde, ÖO2'nin alıcı-tedarikçi ilişkilerinden kaynaklanan yayılım etkilerine maruz kalmak konusunda kurulan **tedarik ilişkileri bağlamının müşterilerin meşruiyeti, müşterilerin teknik ve uzmanlık gücü ve tedarikçilerin meşruiyeti** açısından önemli bir kurumsal çevre unsuru olduğunu göstermektedir.

Gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakat sorularına verilen cevaplar, ikincil veriler ve saha notlarını içeren gözlemlerin kullanıldığı analizler sonucunda ÖO2 için oluşturulan tekli vaka modeli haritası Şekil 4'te sunulmaktadır. Tablo 6'da ise ÖO2 için gerçekleştirilen içerik analizlerinde kullanılan ifadeler, kodlar ve temalar gösterilmektedir.



Örnek Olay 2

Şekil 4: ÖO2 Tekli Vaka Modeli Zihin Haritası

Tablo 6: Örnek Olay 2 İçin İçerik Analizi

İfade No	İfadeler	Kod	Tema
B1	Biz mesela bugüne kadar yaptığımız işleri, çok değişik işler de yaptık arasında, işte elektronik balans, nasıl yaptığımızı anlattım size, gidip birisini kopyalamaya kalkmadık, oturduk kendimiz yaptık... İşgücü olarak da üretim olarak da hep bir yerlere bağımlı kalırsanız hiçbir şey olmaz sizden.	<i>Patronun Farkındalığı ve Vizyonu</i>	Patron Şirketi Yapılanması
B3	2-3 defa başka firmalardan, yabancı firmalardan, Avrupa’da çalışmış eleman transfer ettik ama hiçbir verim alamadık. Bizim yapılanmamıza uymadılar.	<i>Patron Şirketine Özgü Örgüt Yapısı</i>	
B4	Şimdi bir fark var bakın, biz küçük bir firmayız, 100 kişilik bir firmayız, 15 tane Ar-Ge elemanımız var. Şimdi bizdeki mühendislerin hepsi birçok konuyu biliyor. Siz gidip de Siemens’ten mühendis aldığınız zaman o sadece bir ürünün bir parçasını biliyor. O ürünün o parçası bizde yoksa ondan faydalanamıyorsunuz. Çok ihtisaslaşmışlar, ama bizde o kadar ihtisaslaşma şansı da yok. Benim 100 kişilik Ar-Ge kadrom olsa böyle bir ihtisaslaşma yapabiliriz. Ama maalesef o çapta değiliz.	<i>Patron Şirketine Özgü Örgüt Yapısı</i>	
B5	Mercedes’le çalışmaya başlayınca dediler ki Mercedes’ten, “sizin belgeniz olması lazım”. Ne belgesi ya işte bizim 9001’imiz var ya dedik. Olmaz dediler 16949 olacak. Bu sefer biz ona çalıştık, onu aldık.	<i>Standartların Kapsamı</i>	Standartlar
B6	Yani o standart 16949 belgesini almadan “ben otomotive iş yaparım” demek, affedersiniz Don Kişot’luk yapmak olur. Olmaz yani. O belgeyi alacaksınız, o belgenin gerekliliklerini yapacaksınız.	<i>Standartları Algılama Biçimleri</i>	
B7	Gelip bir denetim yaparlar, o denetimde normal sertifika alırken o sertifika kuruluşu denetler ISO gibi IATF gibi, ama bir de sizinle çalışacak müşteri denetim yapıyor. Mesela şeye kadar inceliyorlar, etik değerleriniz var mı? Şu var mı? Bu var mı? Bu denetimler oldukça kapsamlı, maliyetli ve zaman alıcı.	<i>Standart Kaynaklı Denetimler</i>	
B8	ISO 9001 testleri çocuk oyuncağı. Bizim uygulamak zorunda olduğumuz IATF 16949 standartları...Bizde proje geliştirmenin detaylı standartları var Avrupa Birliğinin koyduğu, otomotiv sektörünün yürüttüğü bir standart. Önceden ISO 9001’de standartlar sadece ürünün kalitesini tarif ederdi. Ama şimdi çok daha kapsamlı, sizin yönetim modelinizi de tarif ediyor. Mesela denetçi geliyor bana 5 yıllık gelişme planı yaptın mı? Evet diyorum, ciromuz böyle olacak, karımız böyle olacak, diye 5 yıllık perspektif, bir bilanço gösteriyoruz. Böyle olacak diyoruz. Peki diyor, risk analizi yaptınız mı? Evet risk analizi yaptık. Yani 16949 standartları oldukça kapsamlı, ISO 9001 gibi değil.	<i>Standartların Kapsamı</i>	Standartlar
B9	Bu standartlar nedeniyle başlangıçta biz biraz mızırdanmıştık, “ya bu ne kadar detay işler” diye. Ama şimdi memnunuz. Neden memnunuz? Çünkü o bize nasıl çalışmamız gerektiğini de öğretti.	<i>Standartları Algılama Biçimi</i>	
B10	Bizde proje geliştirmenin detaylı standartları var. Avrupa Birliğinin koyduğu, otomotiv sektörünün yürüttüğü bir standart. Eğer o dilde konuşmazsanız sizinle çalışmazlar. He en başında söyleyeyim, en başında biz çalışmaya başlarken, birtakım bilgiler yolladık. Avrupa’dan bir kalite grubu geldi, bize bir denetim yaptı. Ama ne denetim!	<i>Standart Kaynaklı Denetimler</i>	
B11	Yani şimdi bize diyorlar ki üniversitelerle çalışın ama üniversitelerin de bizden öğreneceği çok şeyler var. Bazı üniversiteler bunu fark etti. Sakarya üniversitesi bunu fark etti. Ama mesela İstanbul Teknik Üniversitesi bunu fark etmedi. Ben de İstanbul Teknik Üniversiteliyim, orada hocalarım da var, şimdi gerçi emekli oldular, orada sınıf arkadaşlarımdan hocalar da var. Oradaki kültür daha buraya gelmedi maalesef. İstanbul Teknik Üniversitesinde bu konularda her şeyin en iyisi bizim zannediyorlar ama değiller, bu konularda değiller. Bazı konularda olabilirler.	<i>Üniversitelerin Meşruiyeti</i>	Üniversite Sanayii İşbirlikleri
B12	Hakem olan akademisyenin bildiği standart ISO 9001. Bizim uygulamak zorunda olduğumuz 16949. O yüzden sektöre özel, sektörün ihtiyaçlarına özel ihtiyaçlar var. Buna göre eğitimler vermeli, akademisyenler buna göre dünyaya ayak uydurmalı.	<i>Üniversitelerin Meşruiyeti</i>	
B13	Üniversitelerde ne standartlar konusunda bilgili akademisyenler var, yok demeyeyim ama en fazla birkaç tane. Ne de standart konusuna önem veren üniversiteler var. Sadece bir istisnasını gördüm Sakarya Üniversitesi. İlk defa görüyorum.	<i>Üniversitelerin Meşruiyeti</i>	
B14	...Şimdi bizdeki Ar-Ge tanımıyla olması gereken Ar-Ge tanımı veya faaliyetleri uyuyor mu ona bakmak lazım. Uyuştugu yerler de var uyuşmadığı yerler de var. Uyuşmadığı yerlerden başlamak gerekirse, bunlardan en önemlisi akademik kadrolarla uyumsuzluk. Akademik kadrolar standartları şöyle algılıyorlar, işte ticarileşmek için yapılan bazı aktiviteler. Tasarım olarak kabul etmiyor bunu...	<i>İlişkilerden Farklılaşan Beklentiler</i>	Üniversite Sanayii İşbirlikleri
B15	Bir kere bizim gibi otomotiv sektörünün akademisyenler ve Tübitak’la bir araya gelip bu kalite konusunun ve standartlar konusunun neden çok önemli olduğunu anlatmamız lazım. Aynı dili konuşamıyoruz. Kaygılarımız da dilimiz de amaçlarımız da ortak değil. Anlamıyorlar. Veya “bu malı satmak için bu testleri yapmak zorundasın o yüzden bu Ar-Ge sayılmaz” diyorlar. Sayılmaz olur mu?	<i>İlişkilerden Farklılaşan Beklentiler</i>	
B16	Teknik konularda ve inovasyon konusunda eğitim almış personel bulmak çok zor. İnovasyon kavramının tanımı konusunda bile aynı dili konuşmuyoruz üniversitelerle.	<i>Eğitim Sisteminin Etkinliği</i>	
B17	İnovasyonun nasıl yapılması gerektiği Türkiye’de anlatılmıyor. Hiçbir kitapta bundan bahsedilmiyor. Onun için inovasyon gelince ben çöpe atıyorum. Ne ilgileniyorum ne de gidiyorum. İnovasyonun metodolojisini, inovasyonun nasıl yapıldığını öğrenmesi lazım, kimin? Üniversitelerin.	<i>Eğitim Sisteminin Etkinliği</i>	

Tablo 6: (devamı)

İfade No	İfadeler	Kod	Tema
B18	Otomotivde sürdürülebilir bir yapıya sahip olduğunuzu müşterilerinize kanıtlamak, göstermek zorundasınız. Sonuçta 10 yıllık sözleşmeler yapıyoruz. Şimdi bu otobüse ben artık üretmiyorum desem, herhalde Mercedes eline sopayı alıp gelip beni döver.	Müşterilerin Meşruiyeti	Tedarik İlişkileri Bağlamı
B19	Müşterilerimizi, MAN'ı, Mercedes'i sıklıkla takip ediyorum. Onların bağlantılarından olabildiğince faydalanmaya çalışıyorum.	Müşterilerin Meşruiyeti	
B20	Çalıştığımız bu şirketler, özellikle Mercedes, çok güçlü, çok deneyimli, hangi parçayı, hangi bilgiyi nereden alabileceğini bilen önemli firmalar. Sonuçta adamlar sizden aldığı bu ürünü dünyanın diğer ülkelerinde de başkalarından alıyorlar. Neredeyse 100'den fazla ülkede faaliyetleri var. İlk önce bunlarla çalışıyor olmak önemli faydalar sağlıyor bize de.	Müşterilerin Teknik ve Uzmanlık Gücü	
B21	Mesela bir örnek vereyim, bir müşteriyle görüşmeye gideceğiz, benim randevu almam 1 yıl sürdü. Benim firmamın onun bildiği Türk firmaları gibi olmadığını anlatmam 1 yıl sürdü. En sonunda peki gelin görüşelim dedi...Mesela bu firma bize ilk siparişini Afrika'ya sattığı otobüsler için verdi ne olur ne olmaz diye. Yani güvensizlik büyük ölçüde.	Tedarikçilerin Meşruiyeti	
B22	Otomotiv sanayiinde güven çok önemli. Mesela siz araba üretiyorsunuz, yıllardır denediğiniz Magneti Marellinin, Bocsh'un parçaları var. Alıp mis gibi kullanıyorsunuz, hiç başınız ağrırmıyor. Siz de diyelim ki Mercedes'in satın almasındasınız. Ne işiniz var gidip boşu boşuna bir tane ne olduğu belli olmayan bir yerli firmayla iş yapacaksınız, başınıza maceralar gelecek. Bir problem olsa amirlerinizden "ne halt etmeye bu firmadan alıyorsun" diye bir ton fırça yiyeceksiniz.	Tedarikçilerin Meşruiyeti	
B23	Almanya veya Finlandiya veya Fransa'da üç önemli rakiplerimiz var. Onlara da aynı kuralları geçerlidir. Ama onların bize göre şöyle bir avantajı var bize göre. Bir kapıyı çaldıkları zaman hemen kapıyı açarlar onlara, bir Alman firması bir Fin firması veya bir Fransız firması oldukları için kapıları açma şansları daha yüksek.	Tedarikçilerin Meşruiyeti	
B24	Yabancı müşterilerle çalışırken ilk başta bir direnç var. Bu dirençte, "ya bu böyle diyor ama bakalım bizim kriterlerimizi sağlar mı?". Bizim yaptığımız işi yapan iki firma var sektörde. Bunlardan bir tanesi kalite konusunda kötü işler yaptı, bize bile tesiri oldu yani. Biz de ondan etkilendik. Sonuçta aynı kimliği taşıyoruz, o da Türk biz de Türk. Bu kötü işler yapınca, demiyorlar ki x firması böyle, Türk firmaları böyle diyorlar.	Tedarikçilerin Meşruiyeti	
B25*	DPT bizden bir rapor hazırlamamızı istedi 90'lı yıllarda. Biz de stratejik bir rapor hazırladık DPT'ye sunduk. Strateji sadece DPT'ye gitmiyor ki. DPT'ye gidiyor, oradan maliyeye gidiyor, maliye bilmem kime gönderiyor, bakanlıklarda falan dolaşıyor. Ondan sonra bir toplantı yapıldı, Sanayi Bakanlığından bir bey çıktı... Stratejiyi anlayacak birisi değil, geldi raporu anlattı, bir baktık bizim yazdıklarımız yok içerisinde, strateji yok, kaybolmuş. Şimdi direksiyon hangi kurumun elinde belli değil. DPT'nin elinde mi? sanayi bakanlığının elinde mi? Belli değil. Bunların arasında bir görüş birliği var mı belli değil.		
B26*	Yurtdışında üretim tesisi açmak bir ara düşündüğümüz bir konuydu. Niye düşünüyorduk, işte Çin'de işçilik çok ucuz, çok ucuza yapıyorlar. Hatta bizim rakibimiz olan Avrupalı rakiplerimiz orada tesis açtılar ama galiba vazgeçmeye başladılar...Endüstri 4.0'da çok hızlı gidiyorlar...ha orada robotla yapmışsın, ha burada robotla yapmışsın. Artık işgücü maliyeti gibi cezbedici bir şey kalmıyor ki. Galiba bunun çok esprisi kalmadı mı diye bir fikir var. Yani endüstri 4.0 fırtınası bu temayülün anlamını biraz kaybettirdi.		
B27*	Şimdi biz otomotivde 10 yıllık sözleşmeler yapıyoruz ama 1-2 yıl ötesini bile göremiyoruz. Bu da Türk firmalar için oldukça sıkıntı yaratıyor. Burada siyasi ve ekonomik istikrar ön plana çıkıyor.		

* Bu ifadeler analiz edilen örnek olay için ön plana çıkan temalarda yer almadığı için metin içerisinde sunulmamıştır. Ancak temaların bütüncül tartışmasında önem arz ettikleri düşüncesiyle söz konusu ifadelere tabloda yer verilmektedir.

3.1.3. Örnek Olay 3

2020 yılı itibarıyla Türkiye'nin en büyük ilk 1000 sanayii kuruluşu arasında kendisine yer bulan ÖO3, bu çalışma kapsamında ele alınan örnek olaylar arasında en genç örgüt olarak 1995 yılında kurulmuştur. Daha önce kimya sektöründe uluslararası örgütlerde profesyonel yönetici olarak çalışan kurucu patronun eski çalışma arkadaşlarını bir araya getirmesiyle kurulan örgüt, kurucu patron ve yöneticilerin uluslararası tecrübelerinin de yardımıyla hızlı bir şekilde faaliyetlerini DYSY aracılığıyla uluslararası arenaya taşımıştır. Avrupa'da sahip olduğu iki farklı üretim tesisiyle

faaliyetlerini gerçekleştirip 35'ten fazla ülkeye ihracat yapan örgüt, 2017 yılı itibarıyla 5746 sayılı kanun kapsamında Ar-Ge merkezi statüsü kazanmış ve desteklerden faydalanmaya başlamıştır.

Her yıl 4 defa yayınlanan ve özellikle Ar-Ge biriminde istihdam edilen çalışanların gerçekleştirdikleri faaliyetler hakkında makaleler yazdıkları bir şirket dergisi bulunan ÖO3, genel olarak Alman kökenli otomotiv ana sanayii müşterileri için kimyasal ürünler ve çözümler üretmektedir. Otomotiv sanayii dışında birçok sektör için de ürünler üreten örgüt, bünyesinde yurtiçi ve yurtdışı toplam 500'den fazla personel istihdam etmektedir. Bu personelin yaklaşık %30'luk kısmı mühendislerden oluşurken Ar-Ge faaliyetlerinde çalışan personeller ise toplam personelin yaklaşık %20'sini oluşturmaktadır. Ulusal medya ve şirket dergisinde Ar-Ge'nin önemine yönelik sıklıkla vurgular yapan örgüt, buna rağmen herhangi bir patent veya faydalı model başvurusuna sahip değildir.

ÖO3 Türkiye otomotiv tedarik sanayiinde gözlenen bazı çeşitlilikleri bünyesinde barındırdığı için bu çalışmanın örnek olaylarından birisini temsilen örnekleme dahil edilmiştir. Öncelikle tedarik zincirinin hem TIER 1 hem de TIER 2 basamağında faaliyetlerini yürüten ÖO3, dışa doğru DYSY faaliyetleri gerçekleştirerek mevcudiyetini uluslararası arenaya taşımaktadır. Bunun yanında şirketin kurucusu ve bir çok üst düzey yöneticisi daha önce çokuluslu şirketlerde profesyonel yöneticilik kariyerine sahiptirler. ÖO3 için gerçekleştirilen içerik analizinde ön plana çıkan kod ve temaların elde edildikleri veri kaynakları her bir kod özelindeki ağırlığına göre Tablo 7'de özetlenmektedir.

Tablo 7: Örnek Olay 3: Kod ve Temaların Elde Edilmesinde Kullanılan Veri Kaynakları

Tema ve Kodlar		Veri Kaynakları ve Ağırlıkları		
Temalar	Kodlar	Görüşmeler	Gözlemler*	İkincil* Veriler
Farkındalık & Motivasyon & Bilişsel Kapasite	ULS Motivasyonu ve Kapasitesi	✓		✓
	Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu	✓	✓	✓
	Ekonomik ve Siyasi İstikrarsızlık	✓		
Patron Şirketi Yapılanması	Patronun Farkındalığı ve Vizyonu	✓	✓	
	Patron Şirketine Özgü Örgüt Yapısı	✓	✓	
Çoklu Normatif Baskılar Devlet Kurumlarının Destekleri	Müşterilerin Normları	✓	✓	
	Sanayiinin Normları	✓	✓	
	Yerel Bağlamanın Normları	✓	✓	
Üniversite-Sanayii İş Birlikleri	İş Birliklerinden Farklılaşan Beklentiler	✓		✓
	İş Birliklerinin Düzenleyici Çerçevesi	✓		✓

* Gözlemler ve çeşitli veri kaynaklarından elde edilen ikincil veriler metin içerisinde ilgili temanın bulguları sunulurken verilecektir. Gözlemlerin daha ağırlıklı olarak kullanıldığı örnek olaylar, her iki kodlayıcının farklı zamanlarda birbirlerinden bağımsız olarak saha ziyaretinde bulunduğu ve ayrıca online görüşme sağlanan örgütleri temsil etmektedir.

Bu tezin türetildiği 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi kapsamında gerçekleştirilen ilk görüşme proje ekibinin bir üyesi tarafından örgütün Ar-Ge müdürüyle, tez kapsamında gerçekleştirilen ikinci görüşme ise 2019 yılına kadar şirketin Ar-Ge müdürü olup daha sonra uluslararası yatırımlar sorumlusu konumunda görev yapan ve yaklaşık 35 yıllık bir sektör tecrübesine sahip olan yöneticiyle yapılmıştır. Örgüt proje ekibinin ilk görüşmeyi yapan üyesi tarafından bu

çalışmanın örnek olaylardan birisini temsil edebilme potansiyeline sahip, doygun bilgiye erişme imkânı verebilecek tedarikçi örgüt olarak önerilmiştir. Bu öneri çerçevesinde örgütlerle gerçekleştirilecek görüşmenin randevusu alınmış ancak bu süreçte yöneticinin yurtdışındaki müşterilerine ziyaretlerde bulunması nedeniyle uzun süre beklemek zorunda kalınmıştır. Randevu alındıktan sonra görüşmeye gidildiğinde ise örgütün yerleşkesinden girildiği andan itibaren yabancı sermayeli ana sanayii müşterilerinin örgütün bütün yapılanmasındaki baskınlığı hissedilmiştir. Şöyle ki güvenlikten geçilip görüşmenin gerçekleştirileceği alana giderken Türk örgütlerinin yerleşkesinde rastlanılmayan ancak özellikle Uzak Doğulu tedarikçi örgütlerin kampüslerinde sıklıkla gözlemlenen trafik ışıkları ve yaya kaldırımlarının varlığı araştırmacının özellikle dikkatini çekmiştir³³. Yaklaşık 3 metre genişliğinde ve şirket araçları dışında trafiğe kapalı olan bu yolun hemen yanında şirketin tescilli markasını temsil eden bayrak ve bu bayrağın yanında örgütün sahiplik açısından hiçbir bağı olmayan Alman bir otomotiv ana sanayii örgütünün flamasının varlığı dikkat çekmiştir. Bu gözlemler ise yabancı sermayeli müşteri örgütlerinin örgütün tüm yapılanmasında ne kadar etkili olduğuyla ilgili ipuçları sunmaktadır.

Tez çalışması kapsamında ÖO3 yöneticisiyle gerçekleştirilen görüşmede ilk olarak yabancı sermayeli müşterilerin tedarikçisi olmanın kendi faaliyetleri için nasıl bir etkisi olduğuna dair sorular sorulmuş ve diğer yerel tedarikçi örgütlerden bariz bir şekilde farklılaşan cevaplar alınmıştır;

Öncelikle onlarla çalışıyor olmanın kendi gelişimimizde önemli faydaları var. Öncelikle uluslararası firmalar, yani bizim uluslararası müşterilerimiz, sürekli hem teknik hem de yönetsel gelişmeleri takip ettikleri için otomatik olarak siz de onlara ayak uyduruyorsunuz (C1).

Yabancı sermayeli örgütlerle çalışıyor olmak kesinlikle verimliliğimizde önemli artışlara neden oluyor. Teknik konularda çok fazla destek almıyoruz hatta biz kendilerine teknik destek vererek ürünlerimizi servis garantisiyle veriyoruz. Ama yönetsel konularda onların uygulamalarını takip ediyoruz. Beğendiğimiz bir uygulama olunca da doğrudan onu uygulamak yerine önce kendimize göre uyarlayıp sonra yönetimimize entegre ediyoruz (C2).

ÖO3 yöneticisinin yukarıdaki ifadeleri ve daha önce sunulan gözlemler birlikte analiz edildiğinde, örgütün bilişsel çerçevesinin yabancı sermayeli örgütlerle alıcı-tedarikçi ilişkisi kurmanın faydalarına yönelik yüksek düzeyde farkındalık içerdiği anlaşılmaktadır. Örgütün hem kurucu patronu hem de üst düzey yöneticilerinin daha önce Alman çokuluslu otomotiv sanayii örgütlerinde uzun yıllar profesyonel yöneticilik deneyimlerine sahip olmalarının bu farkındalıklarını artıran önemli bir faktör olduğu söylenebilmektedir. C2 kodlu ifadedeki teknik destekler ile ilgili vurguların ise örgütün ürün gamıyla doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir. Örgüt, herhangi ana sanayii örgütlerinin herhangi bir komponent için hassas standartlarda tasarlanmış parça üretmeyip su bazlı kimyasal ürünler üreterek otomotiv sanayiindeki faaliyetlerini yürütmektedir. Bu özelliği nedeniyle örgütün diğer örnek olaylara nazaran daha özgün ürün imalatı gerçekleştirebilme olanağı

³³ Örneğin, proje kapsamında görüşülen Japon ve Kore sermayeli ve doğrudan ana sanayii üreticisinin Türkiye tedarikçisi olmak üzere kurulmuş işletmelerde çok benzer bir yerleşke tasarımına rastlanmış, güvenlikten başlayan süreçte benzer karşılama süreçleri ve prosedürlerle karşı karşıya kalınmıştır.

olduğu ve bu kapsamda ürettiği ürünün tamamı üzerinde etki gücüne sahip olduğu görülmektedir. Örgüt, ürün spesifikasyonlarını ve teknik özelliklerini bağımsız olarak tasarlamakta ve nihai ürünlerini ana sanayii örgütlerinin kullanımına sunabilmektedir. Bu ise örgütün ana sanayii müşterilerinin teknik desteklerine çok fazla ihtiyaç duymadığı veya farklı bir bakış açısıyla ana sanayii müşterilerinin söz konusu teknik konularda destek vermek zorunluluğu hissetmediğini düşündürmektedir.

ÖO3'ün bağlamdaki diğer tedarikçi yerel örgütlerden farklılaşan bir diğer özelliği, kuruluşundan hemen sonra doğrudan yabancı yatırım faaliyetlerini gündemine alması ve bu faaliyetleri gerçekleştirmiş olmasıdır. Görüşmeler esnasında yöneticiye uluslararasılaşma konusundaki temel motivasyonları ve yüzde yüz yerli sermayeli olmalarına rağmen örgütün isminin İngilizce olmasının nedeni sorulduğunda verdiği cevaplar ise dikkat çekici birtakım bulguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır;

İsmimizin İngilizce olmasının sebebi ileride uluslararasılaşma isteğinden kaynaklıydı. Zaten biz uluslararası firmalarda çalıştığımız için, uluslararası iş yapmanın çok da abartılacak bir iş olmadığını biliyoruz ama bir disiplin gerektirdiğini de biliyoruz (C3).

...Bir şekilde bizim kendi açımızdan uluslararası yatırımları yaparken bizim motivasyonumuz şuydu. Belli merkezlerde biz organizasyonumuzu yapalım, oradaki organizasyonları yaparken de bizim geçmişimizde, oraları bilen arkadaşları da içeri alarak bu kurgulamaları yapalım motivasyonumuz vardı. Büyük oyuncularla oyun oynamak istiyorsanız global olmanız lazım...(C4).

...Bugün bir gemi firmasına gemilerde kullanılan bir şey satsanız adam size şunu soruyor; “ben sizden bütün limanlardan bunu satın alabilme şansım var mı?” diye soruyor. “Tamam ben sizden bunu geldim aldım, tükettim bunu. Gidip Portekiz’de ya da Brezilya’da bir limana girdiğimde de alabilecek miyim?” Biz bunun farkındayız...(C5).

Genelde yeni proje veya yeni lansmanlarla ilgili şeyler daha merkezde geliştiği için, sizin de merkezde bir organizasyonunuz yoksa siz daha sonra takip edici olabiliyorsunuz. Yani oyunun içine en başından giremiyorsunuz. Giremediğiniz için de tabi bu türlü lansmanlarda prosesler yürüdüğü için, sonra da risk almama adına sizin daha sonradan prosesin içine katılmanızı istemiyorlar, zorlayıcı oluyor bu (C6).

Yukarıda sunulan ifadeler birlikte değerlendirildiğinde, örgütün hem kurucu patronunun hem de üst düzey yöneticilerinin daha önce uluslararası örgütlerde çalışmış olmaları nedeniyle uluslararasılaşma motivasyon ve kapasitelerinin yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak buradaki mekanizmanın yabancı sermayeli örgütlerle kurulan ilişkilerin yerel örgütlerin uluslararasılaşmalarını artırdığı yönünde iddialar içeren öncül yazından farklılaştığı dikkat çekmektedir. Başka bir deyişle örgüt, yabancı sermayeli örgütlerle daha yakın ilişkiler geliştirip DYSY yayımlarının olumlu faydalarını daha fazla yakalayabilmek adına ilk adım olarak mevcudiyetini uluslararası arenaya taşımanın önemli olduğu vurgusunu yapmaktadır.

ÖO3 ile görüşmeye gidildiğinde yönetici eşliğinde üretim tesisleri ve Ar-Ge merkezinin gezilme imkânı bulunmuştur. Özellikle Ar-Ge merkezinin yapılanmasında daha önce Alman

otomotiv sanayii örgütlerinin Ar-Ge merkezi yapılanmasına benzer bir durumun varlığı dikkat çekmiştir. Örgütün Ar-Ge merkezinde uzun dönemli Ar-Ge ve uygulamada Ar-Ge olmak üzere iki farklı yapılanma mevcuttur. Bu gözlem, örgüt yönetiminin yenilikçiliğe yönelik motivasyonlarını içeren bilişsel çerçevelerinin de ilgi çekici olabileceği izlenimini yaratmıştır. Bu yapılanmanın nedeni örgütün yöneticisine sorulduğunda aşağıdaki şekilde bir cevap alınmıştır;

Biz Ar-Ge merkezimizi ikiye bölme ihtiyacı duyduk. Çünkü bazı işlerimizi kısa vadede yapmamız gerekiyor. Ancak Ar-Ge'nin aslında uzun vadeli ve sabır isteyen bir iş olduğunu da biliyoruz. O nedenle ikiye bölmenin yapılanma için daha uygun olduğunu söyleyebilirim. Bir kısmı uzun dönemli Ar-Ge yapıyor. Gerçek Ar-Ge buna diyoruz (C7).

İkincisi de uygulamada Ar-Ge. Burada tasarımcı arkadaşlar belli bir seviyeye kadar geliştirilen Ar-Ge'yi alıp, o ürünü veya tasarımı müşteriye getirip uygulamaya başlamasıyla ilgileniyorlar. Bu arkadaşlar sahadaki ihtiyaca göre kısa vadede tasarımı şekillendirmeye çalışıyorlar (C8).

Örgütün bu şekilde ayrılmış bir Ar-Ge merkezi tercihi hem Ar-Ge ve Ür-Ge arasındaki hem de Ar-Ge ve tasarım arasındaki yapılanma ve bakış açısı ile ilgili ayrımların farkında olduklarını göstermektedir. Dahası örgütün yılda 4 defa çıkardığı ve ağırlıklı olarak Ar-Ge mühendislerinin çalışmaları hakkında makalelerinin yayınlandığı kendi ismini taşıyan bir dergisinin de olması yenilikçiliğin her boyutuyla ele alınıp bilginin örgüt içerisinde hızlı bir şekilde yayılması konusundaki hassasiyetlerini gösterir niteliktedir. Bu durum yöneticinin yabancı sermayeli müşteriler tarafından bağlama sunulan teknik ve yönetsel uygulamaları sıklıkla takip edildiğine yönelik ifadeleriyle birlikte düşünüldüğünde örgütün yenilikçiliğe yönelik motivasyon ve farkındalığının dışsal bilgiyi özümseme yeteneğini güçlendirerek DYSY yayımlarının olumlu etkilerini yakalamasını teşvik edebileceği düşünülmektedir.

Yenilikçiliğin ve uluslararasılaşmanın birden çok boyutunu içeren bilişsel çerçevelerine rağmen örgütün kurulduğundan bu yana geçen çeyrek asırlık süreç içerisinde herhangi bir patent başvurusunun olmaması araştırmacının dikkatini çekmiştir. Böylesi gösterişli bir Ar-Ge merkezinde özellikle de Ar-Ge ve tasarım birbirinden ayrılmışken neden bir patent başvurusu yapmadıkları ve burada çalışanların yenilikçilik kapasitesiyle ilgili sorun yaşayıp yaşamadıkları sorusu katılımcıya sorulmuştur. Katılımcının bu soruya vermiş olduğu cevaplar ise farkındalık ve motivasyonun patron dahil örgütün tamamında olmasına rağmen yenilikçilik ve uluslararasılaşma gibi uzun vadeli ve sabır isteyen faaliyetlerin birtakım engellerle karşılaştığını ortaya koymaktadır;

Bir kere Ar-Ge için meraklı olmak gerekiyor. Bu merakı görüyorum yeni nesilde. Ama merak tek başına yeterli değil. İş tamamen ekosistemle alakalı...Mesela silikon vadisinin kurulması esnasında Amerikan hükümetinin aldığı belirli kararlar var. Bunu bir politika olarak uyguluyorlar. Nasıl bizim ülkemizde bazı temel şeyler tartışılmaması gerekiyorsa, bu işlerde de bir ekosistem yaratırsın, bazı şeyler tartışılmaz. Gelen işte enstitü başkanının değişmesi, o olması bu olması bunu etkilememesi lazım. Yani bu politikaların istikrarlı olması lazım. Ama bizde her başkan veya müdür değiştiğinde sistem baştan aşağıya değişiyor. Bu da bizim için oldukça kısıtlayıcı oluyor (C9).

İşin bir de ekonomik tarafı var. Ben bazen patronumuzu eleştiriyorum ancak sonrasında hak veriyorum. Ekonomik olarak çok büyük dalgalanmalar yaşıyoruz, istikrarsız politikalar ekonomik konularda da karşımıza engel olarak çıkıyor. Bir Alman firması gibi düşünüyoruz ancak önümüzü göremedikten sonra aynı sabrı gösterebilmek çok zor. Ar-Ge için belki de 10 yıl ötesini görebilmen lazım ekonomik açıdan. Yarın yeni bir kriz çıkarsa ben ne yaparım? Diye düşüneceksek sadece kısa vadede şeyler yapabiliriz (C10).

Yukarıdaki ifadeler birlikte değerlendirildiğinde, örgütün yenilikçiliğe yönelik motivasyonu ve hedefleri olmasına rağmen bağlamın sunduğu ekonomik ve siyasi istikrarsızlıkların istedikleri gibi faaliyetler yürütmelerini engellediği değerlendirilmektedir.

Tüm bu bulgulardan yola çıkarak ÖO3'ün DYSY yayımlarının olumlu etkilerini yakalayıp kendi faaliyetlerine katkı sağlamalarında *uluslararasılaşma motivasyonu ve kapasitesi, yenilikçilik farkındalık ve motivasyonu* ile *ekonomik ve siyasi istikrarsızlık* kodlarından oluşan ***farkındalık, motivasyon ve bilişsel kapasite*** temasının ön plana çıktığı söylenebilmektedir.

Görüşme gerçekleştirilen yöneticinin görüşmenin ilk başlarında gayet olumlu bir tablo çizdiği ancak ilerleyen sorularda yavaş yavaş karşılaştıkları sorunları ve kısıtları da içeren daha samimi cevaplar vermeye başladığı hissedilmiştir. Özellikle örgütün yönetim yapısına ve Ar-Ge müdürlüğü görevini bırakma sebebine yönelik sorulardan sonra katılımcının daha rahat bir şekilde düşüncelerini ve yaşadığı deneyimleri aktarmaya başladığı görülmüştür. Çokuluslu müşterilerinizle kurduğunuz ilişkiler ve bu ilişkiler sayesinde elde edebileceğiniz kazanımlarda şirketinizin kurumsal yapısı nasıl etkili oluyor? sorusuna vermiş olduğu cevapların örgütün yayımlar konusunda karşılaştığı kısıtlar konusunda önemli ipuçları verdiği de görülmektedir;

...İşin açıkçası benim firmaya gelip daha sonra da Ar-Ge'de rol almamın sebebi şuydu. Ben şuna inanıyorum. Satış günü, Ar-Ge geleceği kurtarır. Yani buna inanıyorum, bu yüzden de Ar-Ge'den şu aşamada ayrıldım...(C11)

...Şimdi özellikle bizim gibi firmalarda bu bir problem, özellikle bu yapıyı oluşturmak büyük problem. Eğer bizim firma olarak, zaman zaman konuştuğumuzda biz eğer ki uluslararası, sektörel yarışmacılarla kendimizi aynı yerde konumlandıracaksak bizim onlara benzememiz gerekiyor...(C12)

...Ama gerçekten bizim şunu anlamamız lazım; geleceğimizi kurtarmak istiyorsak o ya da bu şekilde bir bütçe ayırmamız gerekiyor, belki 10 lira, ama o 10 lirayı da gerçekten o amaç için Ar-Ge için kullanmamız gerekiyor ve o ekibi rahat bırakmamız gerekiyor. Ama biz (patrondan bahsediyor) o ekipleri rahat bırakmıyoruz...(C13)

Sizin söylediğiniz gibi yabancı müşterilerimizin teknolojisinden yönetim yapılarından faydalanabilmemiz için sizin de yenilikçi olmanız gerekiyor...Şimdi yenilikçilik konusunda yabancıyla bizim aramızdaki en büyük fark, biz çok aceleciyiz yani çok çabuk sonuç gelsin istiyoruz. Yani benim gördüğüm yabancılar bunu daha iyi planlıyorlar, kârını, zararını yada yolda ne kadar harcaması gerektiğini daha iyi planlıyorlar. Biz biraz bu işlere çok sabırlı bakmıyoruz yani. Bizim buradaki yatırımcımız (patrondan bahsediyor) da öyle (C14).

Yabancı müşterilerimizde kurduğumuz ilişkilerde firma sahibinin tutumu da çok önemli. Özellikle firma sahibi hala işin içindeyse ve özellikle kurucuysa onlar biraz daha kendi

ömürlerine her şeyi sığdırmak istiyorlar, ikinci nesle hiçbir şey bırakmak istemiyorlar, teorik olarak isteseler bile. Olmadığı zaman da süreci kısaltmaya çalışıyorlar, süreci kısalttıklarında da çok fazla by pass oluyor, çıktığınız yolda planladığınız haritadan çok farklı yollara sapıyorsunuz. Farklı noktaya geliyorsunuz. Bize has bu durumun en büyük sıkıntısı da Ar-Ge için oluyor. Özellikle hani bu tip bakış açısı Ar-Ge'nin hemen paraya dönmesini istiyorlar. Öyle olduğu için de mikro kalıyorsunuz ya da bir türlü o organizasyonu kuramıyorsunuz (C15).

Eğer şirket bir patron, daha doğrusu klasik bir bakış açısına göre patron, herkesin de aynı şekilde olduğunu söyleyemem bunun başka örnekleri de var ama hani o klasik patron tanımındaki gibi bir karakter olduğu zaman işler sağlıklı yürümüyor. Yani savaş kazanamıyorsunuz, belki küçük küçük muharebeler kazanıyorsunuz ama hiçbir zaman savaş kazanamıyorsunuz. Bizim örgütümüz tam olarak böyle. Bizim patronumuz klasik Türk patron kafasında, o nedenle kuruluştaki amaçlarımızın birçoğunu hem Ar-Ge konusunda hem de uluslararasılaşma konusunda gerçekleştiremedik. Günü kurtarmaya yönelik adımlar atmaktan başka bir şey yapmıyoruz. Büyük bir savaş için başladık yani bu işe ama hiçbir savaşa girmedik, hep küçük muharebeler yaptık. E böyle olunca, müşterin seni teşvik de etse gel Amerika'da yanımda ol da dese, teknolojinizi geliştirmen için seni itse de yapılanman bunu alabilecek düzeyde olmadığı için bir anlamı da olmuyor (C16).

Yukarıda sunulan ifadeler birlikte değerlendirildiğinde patron şirketi yapılanmasına özgü kısa vadeli hedefleri merkezine alan daha muhafazakâr bir örgüt yapısının yenilikçilik ve uluslararasılaşma gibi radikal ve uzun vadeli yatırımlar için kısıtlayıcı özellikler taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Patronun Ar-Ge faaliyetlerinin nasıl yapılması gerektiğine yönelik yüksek düzeyde farkındalığı ve bilişsel kapasitesine rağmen örgüt yapısının neden dışsal bilgiyi içselleştirmelerini kolaylaştırabilecek yenilikçi faaliyetler için kısıt oluşturduğuna yönelik soruya yöneticinin vermiş olduğu cevap, kurucu patronun eğitim ve kariyer geçmişinin farkındalığı ve vizyonunu önemli ölçüde şekillendirdiğini ortaya koymaktadır.

Tabi Ar-Ge'ye yönelip yönelmemek biraz şeyden de kaynaklanıyor, özellikle, kurucu bir firmada çalışıyorsanız, kurucunun geldiği köken de çok önemli. Eğer satış, pazarlama ağırlıklı bir yerden gelip bunu kurduysa o zaman Ar-Ge'yi biraz niceliğe oturtuyor ama bu firmanın kurucusu eğer teknikten geliyorsa bu biraz daha iyi oluyor. Yani ben iki tip firmada da çalıştım şu anda, uluslararası firmada çalıştım şu anda çalıştığım firma da bir patron firması ama patronun kökeni satış daha önce de bir başka firmada çalıştığımda o firmanın kurucusu teknikten gelen bir kişiydi, ikisinin yaklaşımı karakterler aynı olmasına rağmen tamamen iki farklı yaklaşım. Bir tanesi her şeyi teknığa oturtup ilerlemek istiyor, muhtemelen onun satış dezavantajları oluyor ama satıştan gelen kişi de Ar-Ge'deki herkese para üretmesi gereken kaynak olarak bakıyor (C17).

Yukarıda sunulan bulgular ÖO3'ün DYSY yayımlarının olumlu etkilerini yakalamaları için sahip olunması gereken içsel kapasiteyi yaratma yeteneğinin *patron şirketine özgü örgüt yapısı* ve *patronun farkındalık ve vizyonu* kodlarından oluşan *patron şirketi yapılanması* tarafından kısıtlandığını ortaya çıkarmaktadır.

ÖO3'ün otomotiv sanayiinde alıcı-tedarikçi ilişkisi kurduğu çokuluslu müşteriler ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde birçok farklı köken ülkeden 10'dan fazla ana sanayii müşteri örgütüyle

ilişkiler geliştirdiği görülmektedir³⁴. Daha önce bahsedildiği üzere müşterilerine ve küresel otomotiv sanayiinin beklentilerine uyum sağlamaya çalışan ÖO3, birçok konu ve uygulamada müşterilerine eşbiçimci olmak için teknik gerekliliklerin ötesinde stratejiler geliştirmektedir. Bu noktada yabancı sermayeli müşterileriyle ilişkilerini devam ettirmek isteyen örgütün birçok farklı köken ülkeden gelen müşterilerinin normatif eşbiçimcilik baskılarına maruz kaldığı söylenebilmektedir;

Müşteriler tarafından talep edilen standartlar var. Bir, ürünün standardına yönelik sağlamanız gereken standartlar var bir de üretici olarak otomotiv sanayiinde olmak için yapmanız gereken standartlar var. Biliyorsunuz işte 16949 falan. Bir herkesin kabul ettikleri var bir de bazı firmaların kendine özel sistemleri var. Renault'a giderseniz farklı bir sistemi vardır, Toyota'ya giderseniz farklı bir sistemi vardır...Mesela Renault daha bürokratik bir yapıdır, bir ürünü sokmak için en az belki iki klasör dosya hazırlamanız gerekir ürünle ilgili ama içine baktığımızda da her şeyi incelemiştir. Olabilecek her olasılığı incelemiştir...Hatta bu altyapıya uygun organizasyon yapmanız gerekiyor... Bunların hepsine uymak ayrı ayrı yapılanma gerektiriyor (C18).

Yöneticinin bu ifadesinin de ötesinde daha önce bahsedildiği üzere hem örgütün yerleşkesine yapılan ziyaret ve Ar-Ge merkezinin gezilmesi esnasında hem de görüşmeler esnasında yoğun bir şekilde örgütün kendini Türk bir tedarikçi olarak tanımlamaktan kaçınma çabası hissedilmiştir. Yöneticinin aşağıdaki ifadesi bu gözlemi destekler niteliktedir.

Sonuçta biz Alman kökenli bir firmayız, yani patronumuz da ben de daha önce Alman firmalarda çalıştık o firmanın sistemini entegre etmeye çalıştık (C19).

Yine yukarıda ifade edildiği gibi genellikle Alman kökenli ana sanayii ve tedarikçi örgütlerinde gözlenen Ar-Ge merkezlerinin ikiye ayrılmasının da örgüt tarafından müşterilerinin normatif eşbiçimcilik baskılarına cevap verebilmek adına benimsendiği düşünülmektedir. Ancak ÖO3'ün yalnızca Alman müşterilerinin yapı, strateji ve uygulamalarına değil özellikle Uzak Doğu kökenli örgütlerin uygulamalarına da eşbiçimcilik baskılarını hissettiği gerek saha çalışmasında gerekse görüşmelerde yoğun bir şekilde hissedilmiştir.

ÖO3 gerek kendisini Alman bir örgüt olarak tanımlamaya çalışarak gerekse meşruiyet kaygılarından dolayı İngilizce bir şirket ve marka ismi tercih ederek yabancı sermayeli örgütlere eşbiçimci olup meşruiyet elde etmeye çalışsa da özellikle uluslararasılaşma ve yenilikçilik gibi konularda yerel bağlamın iş yapma normlarının da örgütün yapı ve stratejilerinde önemli bir ağırlığa sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bu gözlem, ÖO3 Ar-Ge müdürünün aşağıdaki ifadesi tarafından da desteklenmektedir;

Bizim patronumuz klasik Türk patron kafasında, o nedenle kuruluştaki amaçlarımızın birçoğunu hem Ar-Ge konusunda hem de uluslararasılaşma konusunda gerçekleştiremedik (C20).

³⁴ ÖO3'ün otomotiv ana sanayii ve OEM müşterilerinin sayısı ve köken ülkeleri kurumsal internet sitesinden ve <https://www.taysad.org.tr/uyelerimiz/sayfasından> elde edilmiştir.

Sonuçta 15 yıl uluslararası firmalarda çalıştık, firma sahibimiz de aynı şekilde. Yani üç aşağı beş yukarı mantık olarak ya da akıl olarak Ar-Ge'nin nasıl yapılması gerektiğini gördük. Ama hala kalbimiz Türk olduğu için o bir şekilde kalple aklı uyumlu hale getiremiyoruz (C21).

Ben şuna inanıyorum; eğer yurtdışına açıldıysanız, orada da iyi işler yapmak istiyorsanız, oraya en iyi elemanlarınızı lokalize etmek zorundasınız. Tabi ki oradaki bütün insan kaynaklarından ya da kaynaklardan faydalanacaksınız ama oraya böyle ucundan değil, tam olarak gitmeniz gerekiyor. Daha fazla risk almanız gerekiyor. Biz firma olarak öyle bir öngörümüz oldu ama gerekli riski aldık mı? tam emin değilim (C22).

Yukarıdaki ifadeler birlikte analiz edildiğinde, yabancı sermayeli müşteri örgütlerle alıcı-tedarikçi ilişkilerini bir çözüm ortağı olarak geliştirmeyi ve sürdürmeyi hedefleyen ÖO3'ün bu amacı gerçekleştirebilmek için yabancı sermayeli örgütlerin normlarına eşbiçimci olmaya çalıştığı, otomotiv sanayii küresel normlarına uygun bir şekilde Ar-Ge ve uluslararasılaşma gibi uzun vadeli ve riskli stratejik faaliyetleri gerçekleştirme çabasına girerek müşterilerin normatif eşbiçimcilik baskılarına cevap vermeyi amaçladığı görülmektedir. Ancak yine aynı ifadelerden ve patron şirketi yapılanması altında sunulan ifadelerden örgütün yerel bağlamın kısa vadeli bakış açısı ve düşük risk alma eğilimini özendiren çalışma normlarına uygun bir şekilde bu faaliyetlerin hakkını veremediği de ortaya çıkmaktadır. Bu farklı kaynaklardan gelen normatif eşbiçimcilik baskılarına cevap veremeyen örgütün “*mış gibi*” yaparak uluslararasılaştığı ve Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirdiği düşünülmektedir. Sonuç olarak, *müşterilerin normları, sanayiinin normları ve yerel bağlamın normları* tarafından gelen **çoklu normatif baskıların** yerel örgütün öykünmeye çalıştığı yabancı sermayeli müşterilerle eşbiçimci olarak yayılımların potansiyel olumlu etkilerini yakalamasını kısıtladığı ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın örnek olaylarından birisini temsil etmesine karar verildikten sonra ÖO3 için çeşitli ikincil veriler ve gazete haberleri taranmıştır. Bu esnada dikkat çeken önemli konulardan birisi, örgütün daha önce akademik kariyer yapan 3 personelinin bulunması ve bu kişilerin üst düzey yönetici olarak örgütte aktif görev almaları olmuştur. Bu tezin türetildiği 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi kapsamında gerçekleştirilen saha çalışmalarında örnekleme dahil edilen 260'ı aşkın yerel tedarikçi örgütte ender rastlanan bu durum örgütün yöneticisi ile gerçekleştirilen görüşmelerde de yoğun bir şekilde gündeme gelmiştir. Keza, örgütün farklı birimlerinde yer alan yöneticilerin gerek kendi dergilerinde gerekse çeşitli ulusal yayın organlarında yer verilen röportajlarında da üniversiteler ile gerçekleştirilen iş birliklerinin önemine özellikle vurgu yaptıkları dikkat çekmiştir.

Ciromuzun %7'sini Ar-Ge'ye ayırdık. Tüm Ar-Ge projelerimizi çalışanlarımız, üniversite öğretim üyeleri ve yabancı danışmanlarımızla yapıyoruz (Turkishtime, 2020).

Şimdi diyelim ki yabancı sermayeli müşterilerimizin bir uygulamasını veya teknolojisini kendimize uyarlamak istiyoruz. Ancak bunu uyarlayabilmek için bu teknolojinin teorik altyapısına da hâkim olmak gerekiyor. Burada üniversite-sanayii iş birliklerinin çok önemli olduğunu düşünüyorum...Ama ne kadar verimli? Bence bunun da hakkını veremiyoruz...Birçok fırsatlar açıldı, eskisinden daha fazla ilişki içine girmeye çalışıyoruz ama ben bir türlü tatmin olamadım üniversite-sanayii iş birliklerinden (C23).

Yukarıdaki ifadeler analiz edildiğinde ÖO3'ün müşterileriyle kurulan bağlantılardan olumlu yayılım etkilerini yakalayabilmek için ihtiyaç duyulan içsel kapasitenin oluşturulmasında üniversite-sanayii iş birliklerinin öneminin farkında olduğu ortaya çıkmaktadır. Örgütün kendisi de akademik kökenli olan üst düzey yöneticisinin kurumun dergisine verdiği röportajdaki ifadeleri ise örgüt ve üniversitelerin kurdukları ilişkilerden farklı beklentilere sahip olduğu vurgusu yer almaktadır. Yönetici bu farklılaşan beklentilerin söz konusu iş birliklerinin potansiyel faydalarını kısıtlayan önemli bir sorun olduğunu düşünmektedir.

Aslında olması gereken sanayi ile üniversitenin paralel çalışması, üniversitelerin sanayinin ihtiyaçları doğrultusunda çalışmalarla hem endüstriyel gelişime hem de ekolojik dengeyi korumaya yönelik maksimum katkı sağlaması olmalı. Akademik çevrede yapılan çalışmalar bilimsel gelişmeye yönelik ilerlediğinden, endüstride ise doğal olarak kâr amacı gözetildiğinden bu çevrelerin bir araya gelerek ortak amaç için çalışması ancak belirli projeler çerçevesinde olabilir. Bu da kopukluğa yol açıyor (Kurum dergisi, 2021).

Görüşme yapılan yöneticiye yukarıda sunulan C23 kodlu ifadesinde belirttiği şekliyle üniversiteler ile kurulan ilişkilerden tatmin olamamasının nedenleri sorulduğunda vermiş olduğu cevaplar da iş birliklerinden farklılaşan beklentilerin bir kısıt olarak ortaya çıktığı düşüncesini desteklemektedir;

TEYDEB yaparken, benim yaptığım işin belirli bir kısmı inorganik ve inorganik kimyada çok az projeyi desteklerin içine sokabiliyorsunuz. İllaki şunları istiyor; reaksiyon olacak, sentez olacak...Ben polimer çalışıyorum. Polimer çalışırken o polimeri daha da geliştirmek için tekrar çalışıyorum. Şimdi bunu desteğe soktuğumuzda diyorlar ki; “ya siz bunu daha önce çalıştınız, şimdi bize tekrar niye veriyorsunuz, hep aynı şeyleri çalışıyorsunuz (C24).

Bunun dışında ÖO3 yöneticisinin ilişkilerin beklenen düzeyde verimli çıktılara neden olamamasına yönelik bazı diğer düşünceleri de ön plana çıkmaktadır.

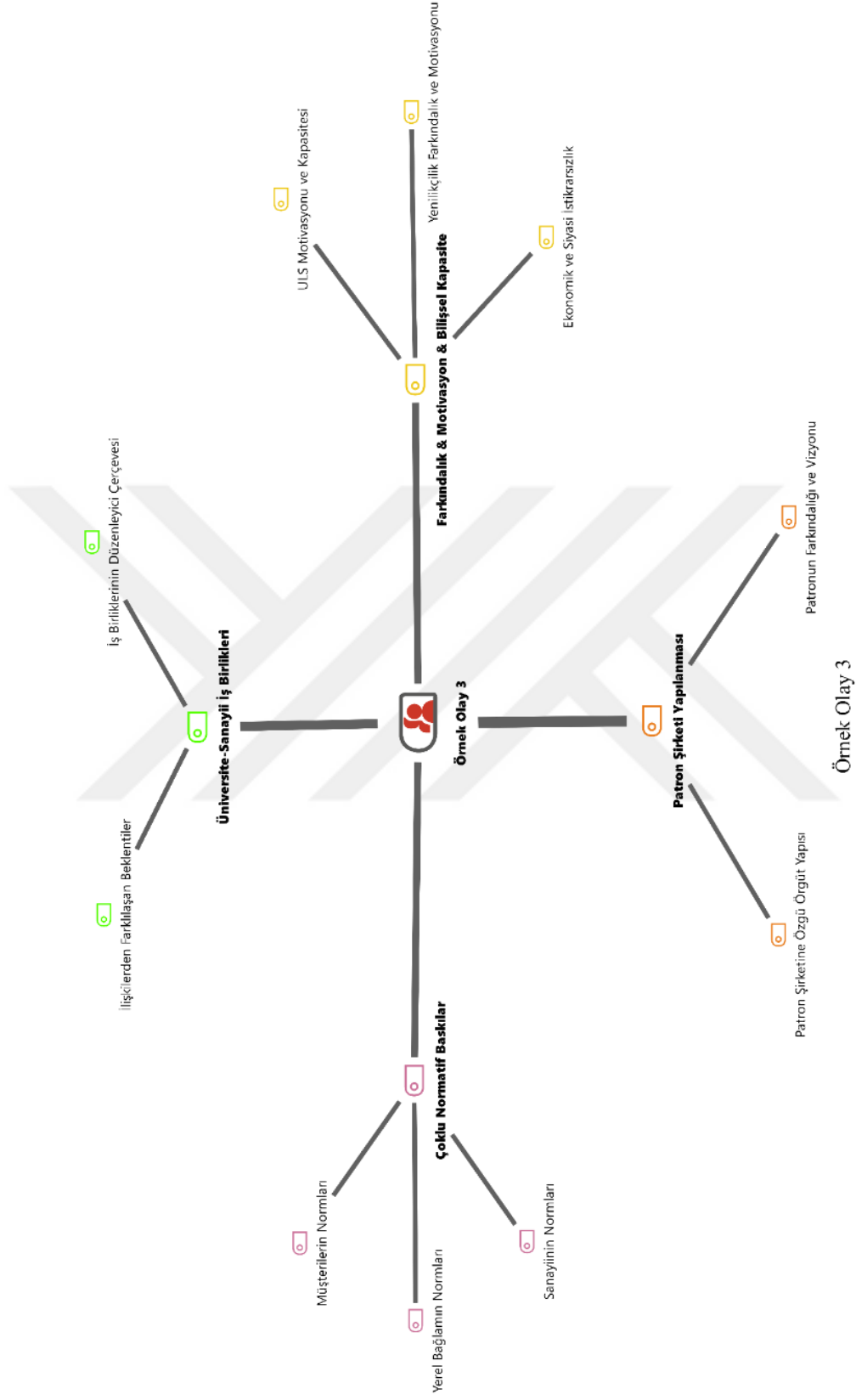
Amerika’da üniversitedeki hocanın yaptığı işlerin sanayide uygulanabilirliği, kariyerinde ya da yükselmesinde önemli bir kriter oluyor. Bence bizim üniversitelerde hocalara böyle bir kriterin veya bağlayıcılığın olmaması en büyük dezavantaj... Yani hocanın kaç tane makale yazdığı, profesör olurken önemli olduğu kadar, yaptığı işlerin ne kadar ticarileştirildiği de önemli olması lazım. Belki o zaman daha iyi şeyler üretebiliriz...Birçok fırsatlar açıldı, eskisinden daha fazla ilişki içine girmeye çalışıyoruz ama ben bir türlü tatmin olamadım üniversite sanayii iş birliklerinden. O yüzden taraflar karşılıklı olarak risk alabilmeli. Üniversite tarafının aldığı bir risk yok. Diyelim ben bir şey yaptım, başaramadım, patron beni kovabilir ama beraber başarısız olmuşken hoca maaşını almaya devam ediyor. Benim ortak iş yaparken, iş birliği yaparken aldığım riski o almıyor. Böyle olunca ortak amaç, ortak dil, ortak kaygılar gelişmiyor, kopukluk oluyor. Kısacası şartlar böyleyken buna iş birliği demek de çok doğru gelmiyor bana. Üniversiteler sanki bize destek veren veya bizi denetleyen kurum gibi çalışıyorlar iş birliklerinin kapsamında (C25).

Yukarıdaki ifade analiz edildiğinde, iş birliklerinin düzenleyici çerçevesinin örgüt açısından sorunlu olarak algılandığı ortaya çıkmaktadır. Bu durum iş birliklerinin verimli şekilde gerçekleştirilememesine ve dönüşüm içerisinde örgütlerin dışsal bilgiyi özümseme kapasitelerini desteklemekten uzak kalmasına neden olmaktadır. Buradan yola çıkarak ÖO3'ün dikey

bağlantılardan kaynaklanan DYSY yayılımlarının olumlu etkilerini yakalama konusunda önemli katkılar sağlayabilecek *üniversite-sanayii iş birliklerini* yoğun bir şekilde gerçekleştirdiği ancak *iş birliklerinden farklılaşan beklentiler* ve *iş birliklerinin düzenleyici çerçevesinde* algıladıkları sorunların önemli kısıtlar oluşturduğu bulgularına ulaşılmaktadır.

Gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakat sorularına verilen cevaplar, ikincil veriler ve saha notlarını içeren gözlemlerin kullanıldığı analizler sonucunda, ÖO3 için oluşturulan tekli vaka modeli haritası Şekil 5’te sunulmaktadır. Tablo 8’de ise ÖO3 için gerçekleştirilen içerik analizlerinde kullanılan ifadeler, ifadelerin karşılık geldiği kodlar ve temalar sunulmaktadır.





Şekil 5: Ö03 Tekli Vaka Modeli Zihin Haritası

Tablo 8: Örnek Olay 3 İçin İçerik Analizi

İfade No	İfadeler	Kod	Tema
C1	Öncelikle onlarla çalışıyor olmanın kendi gelişimimizde önemli faydaları var. Öncelikle uluslararası firmalar, yani bizim uluslararası müşterilerimiz, sürekli hem teknik hem de yönetsel gelişmeleri takip ettikleri için otomatik olarak siz de onlara ayak uyduruyorsunuz.	<i>Farkındalık**</i>	
C2	Yabancı sermayeli örgütlerle çalışıyor olmak kesinlikle verimliliğimizde önemli artışlara neden oluyor. Teknik konularda çok fazla destek almıyoruz, hatta biz kendilerine teknik destek vererek ürünlerimizi servis garantisıyla veriyoruz. Ama yönetsel konularda onların uygulamalarını takip ediyoruz. Beğendiğimiz bir uygulama olunca da doğrudan onu uygulamak yerine önce kendimize göre uyarlayıp sonra yönetimize entegre ediyoruz	<i>Farkındalık**</i>	
C3	İsmimizin İngilizce olmasının sebebi ileride uluslararasılaşma isteğinden kaynaklıydı. Zaten biz uluslararası firmalarda çalıştığımız için, uluslararası iş yapmanın çok da abartılacak bir iş olmadığını biliyoruz ama bir disiplin gerektirdiğini de biliyoruz	<i>ULS Motivasyonu ve Kapasitesi</i>	
C4	...Bir şekilde bizim kendi açımızdan uluslararası yatırımları yaparken bizim motivasyonumuz şuydu. Belli merkezlerde biz organizasyonumuzu yapalım, oradaki organizasyonları yaparken de bizim geçmişimizde, oraları bilen arkadaşları da içeri alarak bu kurgulamaları yapalım motivasyonumuz vardı. Büyük oyuncularla oyun oynamak istiyorsanız global olmanız lazım...	<i>ULS Motivasyonu ve Kapasitesi</i>	
C5	...Bugün bir gemi firmasına gemilerde kullanılan bir şey satsanız adam size şunu soruyor; "ben sizden bütün limanlardan bunu satın alabilme şansım var mı?" diye soruyor. "Tamam ben sizden bunu geldim aldım, tükettim bunu. Gidip Portekiz'de ya da Brezilya'da bir limana girdiğimde de alabilecek miyim?" Biz bunun farkındayız...	<i>ULS Motivasyonu ve Kapasitesi</i>	
C6	Genelde yeni proje veya yeni lansmanlarla ilgili şeyler daha merkezde geliştiği için, sizin de merkezde bir organizasyonunuz yoksa siz daha sonra takip edici olabiliyorsunuz. Yani oyunun içine en başından giremiyorsunuz. Giremediğiniz için de tabi bu türlü lansmanlarda prosesler yürüdüğü için, sonra da risk almama adına sizin daha sonradan prosesin içine katılmanızı istemiyorlar, zorlayıcı oluyor bu	<i>ULS Motivasyonu ve Kapasitesi</i>	Farkındalık & Motivasyon & Bilişsel Kapasite
C7	Biz Ar-Ge merkezimizi ikiye bölme ihtiyacı duyduk. Çünkü bazı işlerimizi kısa vadede yapmamız gerekiyor. Ancak Ar-Ge'nin aslında uzun vadeli ve sabır isteyen bir iş olduğunu da biliyoruz. O nedenle ikiye bölmenin yapılanma için daha uygun olduğunu söyleyebilirim. Bir kısmı uzun dönemli Ar-Ge yapıyor. Gerçek Ar-Ge buna diyor.	<i>Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu</i>	
C8	İkincisi de uygulamada Ar-Ge. Burada tasarımcı arkadaşlar belli bir seviyeye kadar geliştirilen Ar-Ge'yi alıp, o ürünü veya tasarımı müşteriye getirip uygulamaya başlamasıyla ilgileniyorlar. Bu arkadaşlar sahadaki ihtiyaca göre kısa vadede tasarımı şekillendirmeye çalışıyorlar	<i>Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu</i>	
C9	Bir kere Ar-Ge için meraklı olmak gerekiyor. Bu merakı görüyorum yeni nesilde. Ama merak tek başına yeterli değil. İş tamamen ekosistemle alakalı...Mesela silikon vadisinin kurulması esnasında Amerikan hükümetinin aldığı belirli kararlar var. Bunu bir politika olarak uyguluyorlar. Nasıl bizim ülkemizde bazı temel şeyler tartışılmaması gerekiyorsa, bu işlerde de bir ekosistem yaratırsın, bazı şeyler tartışılmaz. Gelen işte enstitü başkanının değişmesi, o olması bu olması bunu etkilememesi lazım. Yani bu politikaların istikrarlı olması lazım. Ama bizde her başkan veya müdür değiştiğinde sistem baştan aşağıya değişiyor. Bu da bizim için oldukça kısıtlayıcı oluyor.	<i>Ekonomik ve Siyasi İstikrarsızlık</i>	
C10	İşin bir de ekonomik tarafı var. Ben bazen patronumuzu eleştiriyorum ancak sonrasında hak veriyorum. Ekonomik olarak çok büyük dalgalanmalar yaşıyoruz, istikrarsız politikalar ekonomik konularda da karşımıza engel olarak çıkıyor. Bir Alman firması gibi düşünüyoruz ancak önümüzü göremedikten sonra aynı sabrı gösterebilmek çok zor. Ar-Ge için belki de 10 yıl ötesini görebilmen lazım ekonomik açıdan. Yarın yeni bir kriz çıkarsa ben ne yaparım? Diye düşüneceksek sadece kısa vadede şeyler yapabiliriz.	<i>Ekonomik ve Siyasi İstikrarsızlık</i>	
C11	İşin açıkçası benim firmaya gelip daha sonra da Ar-Ge'de rol almamın sebebi şuydu. Ben şuna inanıyorum. Satış günü, Ar-Ge geleceği kurtarır. Yani buna inanıyorum, bu yüzden de Ar-Ge'den şu aşamada ayrıldım (patronun tavrı yüzünden olduğunu ima ediyor)	<i>Patronun Farkındalığı ve Vizyonu</i>	
C12	...Şimdi özellikle bizim gibi firmalarda bu bir problem, özellikle bu yapıyı oluşturmak büyük problem. Eğer bizim firma olarak, zaman zaman konuştuğumuzda biz eğer ki uluslararası, sektörel yarışmacılarla kendimizi aynı yerde konumlandıracaksak bizim onlara benzememiz gerekiyor...	<i>Patron Şirketine Özgü Örgüt Yapısı</i>	Patron Şirketi Yapılanması
C13	...Ama gerçekten bizim şunu anlamamız lazım; geleceğimizi kurtarmak istiyorsak o ya da bu şekilde bir bütçe ayırmamız gerekiyor, belki 10 lira, ama o 10 lirayı da gerçekten o amaç için Ar-Ge için kullanmamız gerekiyor ve o ekibi rahat bırakmamız gerekiyor. Ama biz (patrondan bahsediyor) o ekipleri rahat bırakmıyoruz...	<i>Patronun Farkındalığı ve Vizyonu</i>	

Tablo 8: (devamı)

İfade No	İfadeler	Kod	Tema
C14	Sizin söylediğiniz gibi yabancı müşterilerimizin teknolojisinden yönetim yapılarından faydalanabilmemiz için sizin de yenilikçi olmanız gerekiyor...Şimdi yenilikçilik konusunda yabancıyla bizim aramızdaki en büyük fark, biz çok aceleciyiz yani çok çabuk sonuç gelsin istiyoruz. Yani benim gördüğüm yabancılar bunu daha iyi planlıyorlar, kârını, zararını yada yolda ne kadar harcaması gerektiğini daha iyi planlıyorlar. Biz biraz bu işlere çok sabırlı bakmıyoruz yani. Bizim buradaki yatırımcımız (patrondan bahsediyor) da öyle.	Patron Şirketine Özgü Örgüt Yapısı	
C15	Yabancı müşterilerimizde kurduğumuz ilişkilerde firma sahibinin tutumu da çok önemli. Özellikle firma sahibi hala işin içindeyse ve özellikle kurucuysa onlar biraz daha kendi ömürlerine her şeyi sığdırmak istiyorlar, ikinci nesle hiçbir şey bırakmak istemiyorlar, teorik olarak isteseler bile. Olmadığı zaman da süreci kısaltmaya çalışıyorlar, süreci kısalttıklarında da çok fazla by pass oluyor, çıktığımız yolda planladığımız haritadan çok farklı yollara sapıyorsunuz. Farklı noktaya geliyorsunuz. Bize has bu durumun en büyük sıkıntısı da Ar-Ge için oluyor. Özellikle hani bu tip bakış açısı Ar-Ge'nin hemen paraya dönmesini istiyorlar. Öyle olduğu için de mikro kalıyorsunuz ya da bir türlü o organizasyonu kuramıyorsunuz.	Patronun Farkındalığı ve Vizyonu	
C16	Eğer şirket bir patron, daha doğrusu klasik bir bakış açısına göre patron, herkesin de aynı şekilde olduğunu söyleyemem bunun başka örnekleri de var ama hani o klasik patron tanımındaki gibi bir karakter olduğu zaman işler sağlıklı yürümüyor. Yani savaş kazanamıyorsunuz, belki küçük küçük muharebeler kazanıyorsunuz ama hiçbir zaman savaş kazanamıyorsunuz. Bizim örgütümüz tam olarak böyle. Bizim patronumuz klasik Türk patron kafasında, o nedenle kuruluştaki amaçlarımızın birçoğunu hem Ar-Ge konusunda hem de uluslararasılaşma konusunda gerçekleştiremedik. Günü kurtarmaya yönelik adımlar atmaktan başka bir şey yapmıyoruz. Büyük bir savaş için başladık yani bu işe ama hiçbir savaşa girmedik, hep küçük muharebeler yaptık. E böyle olunca, müşterin seni teşvik de etse gel Amerika'da yanımda ol da dese, teknolojinin geliştirmen için seni itse de yapılanman bunu alabilecek düzeyde olmadığı için bir anlamı da olmuyor.	Patronun Farkındalığı ve Vizyonu	
C17	Tabi Ar-Ge'ye yönelip yönelmemek biraz şeyden de kaynaklanıyor, özellikle, kurucu bir firmada çalışıyorsanız, kurucunun geldiği köken de çok önemli. Eğer satış, pazarlama ağırlıklı bir yerden gelip bunu kurduysa o zaman Ar-Ge'yi biraz niceliğe oturtuyor ama bu firmanın kurucusu eğer teknikten geliyorsa bu biraz daha iyi oluyor. Yani ben iki tip firmada da çalıştım şu anda, uluslararası firmada çalıştım şu anda çalıştığım firma da bir patron firması ama patronun kökeni satış daha önce de bir başka firmada çalıştığım da o firmanın kurucusu teknikten gelen bir kişiydi, ikisinin yaklaşımı karakterler aynı olmasına rağmen tamamen iki farklı yaklaşım. Bir tanesi her şeyi tekniğe oturtup ilerlemek istiyor, muhtemelen onun satış dezavantajları oluyor ama satıştan gelen kişi de Ar-Ge'deki herkese para üretmesi gereken kaynak olarak bakıyor.	Patronun Farkındalığı ve Vizyonu	
C18	Müşteriler tarafından talep edilen standartlar var. Bir, ürünün standardına yönelik sağlamanız gereken standartlar var bir de üretici olarak, otomotiv sanayiinde olmak için yapmanız gereken standartlar var. Biliyorsunuz işte 16949 falan. Bir herkesin kabul ettikleri var, bir de bazı firmaların kendine özel sistemleri var. Renault'a giderseniz farklı bir sistemi vardır, Toyota'ya giderseniz farklı bir sistemi vardır...Mesela Renault daha bürokratik bir yapıdır, bir ürünü sokmak için en az belki iki klasör dosya hazırlamanız gerekir ürünle ilgili, ama içine baktığınızda da her şeyi incelemiştir. Olabilecek her olasılığı incelemiştir...Hatta bu altyapıya uygun organizasyon yapmanız gerekiyor... Bunların hepsine uymak ayrı ayrı yapılanma gerektiriyor	Müşterilerin Normları/Sanayinin Normları	
C19	Sonuçta biz Alman kökenli bir firmayız, yani patronumuz da ben de daha önce Alman firmalarda çalıştık o firmanın sistemini entegre etmeye çalıştık	Müşterilerin Normları	
C20	Bizim patronumuz klasik Türk patron kafasında, o nedenle kuruluştaki amaçlarımızın birçoğunu hem Ar-Ge konusunda hem de uluslararasılaşma konusunda gerçekleştiremedik	Yerel Bağlamın Normları	
C21	Sonuçta 15 yıl uluslararası firmalarda çalıştık, firma sahibimiz de aynı şekilde. Yani üç aşağı beş yukarı mantık olarak ya da akıl olarak Ar-Ge'nin nasıl yapılması gerektiğini gördük. Ama hala kalbimiz Türk olduğu için o bir şekilde kalple aklı uyumlu hale getiremiyoruz	Yerel Bağlamın Normları	
C22	Ben şuna inanıyorum; eğer yurtdışına açıldıysanız, orada da iyi işler yapmak istiyorsanız, oraya en iyi elemanlarınızı lokalize etmek zorundasınız. Tabi ki oradaki bütün insan kaynaklarından ya da kaynaklardan faydalanacaksınız ama oraya böyle ucundan değil, tam olarak gitmeniz gerekiyor. Daha fazla risk almanız gerekiyor. Biz firma olarak öyle bir öngörümüz oldu ama gerekli riski aldık mı? tam emin değilim	Yerel Bağlamın Normları	Çoklu Normatif Baskılar

Tablo 8: (devamı)

İfade No	İfadeler	Kod	Tema
C23	Ciromuzun %7'sini Ar-Ge'ye ayırdık. Tüm Ar-Ge projelerimizi çalışanlarımız, üniversite öğretim üyeleri ve yabancı danışmanlarımızla yapıyoruz (Türkishtime, 2020).	<i>İş Birlikleri**</i>	
C24	Şimdi diyelim ki yabancı sermayeli müşterilerimizin bir uygulamasını veya teknolojisini kendimize uyarlamak istiyoruz. Ancak bunu uyarlayabilmek için bu teknolojinin teorik altyapısına da hâkim olmak gerekiyor. Burada üniversite-sanayii iş birliklerinin çok önemli olduğunu düşünüyorum...Ama ne kadar verimli? Bence bunun da hakkını veremiyoruz...Birçok fırsatlar açıldı, eskisinden daha fazla ilişki içine girmeye çalışıyoruz ama ben bir türlü tatmin olmadım üniversite-sanayii iş birliklerinden.	<i>İş Birlikleri**</i>	
C25	Aslında olması gereken sanayi ile üniversitenin paralel çalışması, üniversitelerin sanayinin ihtiyaçları doğrultusunda çalışmalarla hem endüstriyel gelişime hem de ekolojik dengiyi korumaya yönelik maksimum katkı sağlaması olmalı. Akademik çevrede yapılan çalışmalar bilimsel gelişmeye yönelik ilerlediğinden, endüstride ise doğal olarak kâr amacı gözetildiğinden bu çevrelerin bir araya gelerek ortak amaç için çalışması ancak belirli projeler çerçevesinde olabilir. Bu da kopukluğa yol açıyor (Kurum dergisi, 2021).	<i>İş Birliklerin Farklılaşan Beklentiler</i>	
C26	TEYDEB yaparken, benim yaptığım işin belirli bir kısmı inorganik ve inorganik kimyada çok az projeyi desteklerin içine sokabiliyorsunuz. İllaki şunları istiyor; reaksiyon olacak, sentez olacak...Ben polimer çalışıyorum. Polimer çalışırken o polimeri daha da geliştirmek için tekrar çalışıyorum. Şimdi bunu desteğe soktuğumuzda diyorlar ki; "ya siz bunu daha önce çalıştınız, şimdi bize tekrar niye veriyorsunuz, hep aynı şeyleri çalışıyorsunuz"	<i>İş Birliklerin Farklılaşan Beklentiler</i>	Üniversite-Sanayii İş Birlikleri
C27	Amerika'da üniversitedeki hocanın yaptığı işlerin sanayide uygulanabilirliği, kariyerinde ya da yükselmesinde önemli bir kriter oluyor. Bence bizim üniversitelerde hocalara böyle bir kriterin veya bağlayıcılığın olmaması en büyük dezavantaj... Yani hocanın kaç tane makale yazdığı, profesör olurken önemli olduğu kadar, yaptığı işlerin ne kadar ticarileştirildiği de önemli olması lazım. Belki o zaman daha iyi şeyler üretebiliriz...Birçok fırsatlar açıldı, eskisinden daha fazla ilişki içine girmeye çalışıyoruz ama ben bir türlü tatmin olmadım üniversite-sanayii iş birliklerinden. O yüzden taraflar karşılıklı olarak risk alabilmeli. Üniversite tarafının aldığı bir risk yok. Diyelim ben bir şey yaptım, başaramadım, patron beni kovabilir ama beraber başarısız olmuşken hoca maaşını almaya devam ediyor. Benim ortak iş yaparken, iş birliği yaparken aldığım riski o almıyor. Böyle olunca ortak amaç, ortak dil, ortak kaygılar gelişmiyor, kopukluk oluyor. Kısacası şartlar böyleyken buna iş birliği demek de çok doğru gelmiyor bana. Üniversiteler sanki bize destek veren veya bizi denetleyen kurum gibi çalışıyorlar iş birliklerinin kapsamında	<i>İş Birliklerinin Düzenleyici Çerçevesi</i>	
C28*	Eğer büyümek istiyorsanız veya o global oyuncularla aynı sahada olmak istiyorsanız bu zorlamalara, denetimlere katlanmanız ve sonuçta kendinizi o standartlara çıkarabilmeniz gerekiyor...Bunların hepsi şuna geliyor ama; seni daha kontrollü, daha bilinçli ve daha kaliteli üretime götürüyor. Yani Toyota'nın Türkiye'ye gelmesiyle beraber biz motor sesi duymadan da araba çalıştırabileceğimizi, kullanabileceğimizi öğrendik. O güne kadar bilmiyorduk, kanıksamıştık biz onu. O yüzden firmaların hem uluslararası gereksinimlerinin hem de kendilerine ait iç standartlar size bir şekilde iyi geliyor		Standartlar
C29*	Şimdi öncelikle TIER 1-TIER 2 gibi herhangi bir şekilde onaylanmış tedarikçi olmadığınız zaman hiçbir şekilde otomotiv ana sanayiiyle iş yapamıyorsunuz. Biz Ford'un birinci önceliğiyiz		Tedarik İlişkilerinin Bağlamı

* Bu ifadeler analiz edilen örnek olay için ön plana çıkan temalarda yer almadığı için metin içerisinde sunulmamıştır. Ancak temaların bütüncül tartışmasında önem arz ettikleri düşüncesiyle söz konusu ifadeler tablo da yer verilmektedir.

** Bu ifadelere, temaları oluşturan kodlarda yer almamalarına rağmen temanın örnek olay içerisinde önemini vurgulamak üzere tablo da yer verilmiştir.

3.1.4. Örnek Olay 4

Araştırmanın örnek olaylarını oluşturan örgütler arasında hisseleri Borsa İstanbul (BIST)'da işlem gören tek örgüt olan ÖO4, 1988 yılında otomotiv ve beyaz eşya sektörlerine alüminyum parça tedariki gerçekleştirmek amacıyla kurulmuştur. Diğer örnek olaylarda olduğu gibi ISO 9001 ve ISO/IATF 16949 sertifikalarına sahip olan örgüt aktarma organları, dış aksam, motor ve şasi gibi otomotiv komponentleri için alüminyum parçalar üretmektedir. Yurtiçinde Bayrak Lastik, Aktaş

Hava Süspansiyon ve Mitsuba, yurtdışında ise Mahle, Valeo, Magna ve Bosch gibi otomotiv sanayiinde OEM ve TIER 1 örgütlerin TIER 2 düzeyinde tedarikçiliğini yürütmektedir.

Bünyesinde Ar-Ge ve tasarım merkezlerini ayrı bir birim olarak bulundurmamayan ÖO4, ilk üç örnek olaydan farklı olarak 5746 sayılı kanun kapsamında Ar-Ge veya tasarım merkezi statüsüne sahip değildir. Toplamda 300 civarı çalışanı istihdam eden ve personelinin %8'i mühendis olan örgüt, ürünlerinin yaklaşık %80'lik kısmını Avrupa'ya ihraç etmektedir. Tedarik zincirinin alt pozisyonlarında konumlanmasına paralel olarak ÖO4, bugüne kadar herhangi bir patent veya faydalı model başvurusu gerçekleştirmemiştir. Son olarak ÖO4, üretim faaliyetlerinin tamamını ülke sınırlı içerisinde gerçekleştirmekte yani farklı ülkelerde DYSY faaliyetleri yürütmemektedir.

ÖO4 daha önce sunulan örnek olaylardan farklı birtakım özelliklere sahip olduğu ve bağlamın önemli birtakım çeşitliliklerini temsil ettiği düşüncesiyle araştırmaya dahil edilmiştir. Öncelikle ÖO4 otomotiv sanayii tedarik zincirinde yalnızca TIER 2 pozisyonunda, geliştirilmiş ürünler üretmesiyle diğer örnek olaylardan farklılaşmaktadır. Bunun dışında örgüt, otomotiv yan sanayiinde hisseleri borsada işlem gören az sayıda örgütten birisidir. ÖO4 için gerçekleştirilen içerik analizinde ön plana çıkan kod ve temaların elde edildikleri veri kaynakları her bir kod özelindeki ağırlığına göre Tablo 9'da özetlenmektedir.

Tablo 9: Örnek Olay 4: Kod ve Temaların Elde Edilmesinde Kullanılan Veri Kaynakları

Tema ve Kodlar		Veri Kaynakları ve Ağırlıkları		
Temalar	Kodlar	Görüşmeler	Gözlemler*	İkincil* Veriler
Tedarik İlişkilerinin Bağlamı	Müşterilerin Meşruiyeti	✓	✓	✓
	Tedarik Zinciri Pozisyonu	✓		✓
Üniversite-Sanayii İş Birlikleri	Eğitim Sisteminin Etkinliği	✓		
	İş Birliklerinden Farklılaşan Beklentiler	✓	✓	✓
	Üniversitelerin Meşruiyeti	✓	✓	
Farkındalık & Motivasyon & Bilişsel Kapasite	Ekonomik ve Siyasi İstikrarsızlık	✓		
	ULS Motivasyonu ve Kapasitesi	✓		
	Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu	✓	✓	

* Gözlemler ve çeşitli veri kaynaklarından elde edilen ikincil veriler metin içerisinde ilgili temanın bulguları sunulurken verilecektir. Gözlemlerin daha ağırlıklı olarak kullanıldığı örnek olaylar, her iki kodlayıcının farklı zamanlarda birbirlerinden bağımsız olarak saha ziyaretinde bulunduğu ve ayrıca online görüşme sağlanan örgütleri temsil etmektedir.

Örgütün yukarıda bahsedilen özellikleri ve borsada işlem görmesinden dolayı ikincil verilerine daha rahat erişebileceği düşüncesiyle örnek olaylara dahil edilen örgütle görüşme için randevu alınması sürecinden itibaren diğer örnek olaylardan farklı durumlarla karşılaşmıştır. Diğer örgütlerle randevu alınma sürecinde ilgili üst düzey yöneticilere ulaşmak bile ortalama bir hafta gibi bir zaman almışken ÖO4'ün üretim müdürü olan ve örgütte yaklaşık 20 yıllık bir deneyime sahip olan kişinin kişisel cep telefonu ilk aramada elde edilmiş ve randevu süreci hızlı bir şekilde planlanabilmiştir. Görüşmeye gidildiğinde ise borsada işlem gören, oldukça büyük bir örgütle

görüşmeye giderken diğer örgütlerden daha sıkı bir bürokratik süreçten geçilip belki de görüşme yapılacak odaya geçilene kadar farklı kişilerin eşlik edeceği ve kapsamlı güvenlik tedbirlerinin alınacağı bir gün olacağı araştırmacı tarafından düşünülmüştür. Ancak örgütün İstanbul Sancaktepe'deki yerleşkesine gidildiğinde beklenilenin dışında bir ortam ile karşılaşılmıştır. Diğer çoğu örgütte cep telefonlarının bile üretim tesisine alınmadığı çok sıkı güvenlik tedbirleri uygulanırken ÖO4 üretim merkezinde herhangi bir güvenlik personeline dahi rastlanılmamıştır. Oldukça sade, küçük ve eski bir üretim atölyesi olarak tasvir edilebilecek üretim atölyesinin hisseleri borsada işlem gören örgütün tek üretim tesisi olduğunu öğrenmek ise hissedilen şaşkınlığı daha da artırmıştır. Ancak görüşmeler başladıktan sonra katılımcının “yabancı sermayeli otomotiv ana sanayii örgütleriyle kurduğunuz ilişkilerden bahseder misiniz?” sorusuna vermiş olduğu cevaplar karşılaşılan durumun anlaşılmasında önemli ipuçları vermiştir;

Biz bütün yatırımlarımızı yabancı sermayeli müşterilerimizin bize vermiş olduğu projeler nedeniyle yaptık ve yapıyoruz. Sürekli kendimizi geliştiriyoruz yazılım anlamında, donanım anlamında veya üretim ekipmanı anlamında en son teknolojik makinaların yatırımını yapıyoruz. Ama bizim bir makine yatırımı yapıp, hadi buna bir iş bulalım gibi bir şansımız ve beklentimiz hiç olmadı. Öyle bir yol zaten doğru bir yol olmaz... Biz bu sektörde sadece taşeron gibi iş yapıyoruz. Bu da hem yaratıcılık konusunda hem de yenilikçilik konusunda bizi çok zorluyor (D1).

Nasılsa herkes 16949 sayesinde aynı kalitede ürün üretebiliyor, ben sana güveniyorum 5 kuruş fazla da olsa senden alırım gibi bir şey yok. Bu yüzden kalitede olduğu gibi fiyat anlamında da son derece rekabetçi olmamızı istiyor müşteriler (D2).

ÖO4 üretim müdürünün yukarıdaki ifadeleri analiz edildiğinde örgüt, tüm yatırımlarını yabancı sermayeli örgütler için yapmakta ve var olan müşterilerinin beklentilerini karşılayarak neredeyse taşeron olarak faaliyetlerini yürütmektedir. Tedarik zincirinin alt pozisyonlarında konumlanmasının da etkisiyle örgüt, yabancı sermayeli müşteriler için maliyetleri azaltabildiği ölçüde değerli görülmekte ve kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinin genel çerçevesi maliyet odaklı beklentilerle şekillenmektedir. Bu beklentilere ek olarak örgüt, tedarik zincirinin alt basamaklarında konumlandığı için TIER 1 müşterileriyle doğrudan ilişkiler geliştirmekte ve OEM yada ana sanayii müşterileriyle ilişkileri ise dolaylı kalmaktadır.

Açıkçası daha önce yabancı sermayeli müşterilerin daha fazla faydasını görüyorduk. Ama şimdi daha genel ürünler üretmeye başladıkça biz onlara Ar-Ge desteği veriyoruz, biz onlara tasarım desteği veriyoruz. Yani yabancılarla aradaki makas daraldı diyebilirim (D3).

Yani sadece bir tane komponenti içermiyor, birkaç tane komponenti içeren karmaşık bir sistemden bahsediyoruz. Dolayısıyla sistem tedarikçileri daha dirsek teması pozisyonunda çalışıyorlar ana sanayiyle. Bizim tabi ki, OEM'ler ile veya ana sanayiyle direk temasımız teknik anlamda çok mümkün değil. Çünkü biz onlara sistem çözümü sunamıyoruz maalesef (D4).

Yukarıdaki ifadeler analiz edildiğinde, söz konusu dolaylı alıcı-tedarikçi ilişkilerinin yabancı sermayeli ana sanayii örgütlerinin bilgi ve teknoloji yüklü rol modeller olarak görülmesini

engelleyerek, DYSY yayılımlarını teşvik edebilecek öykünmecî eşbiçimcilik mekanizmalarını zayıflatabildiği ortaya çıkmaktadır. Üstelik bu durum yalnızca ÖO4'e özel DYSY yayılımı deneyimini de temsil etmemektedir. Bu tezin türetildiği 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde tedarik zincirinin daha alt pozisyonlarında konumlanan yerel örgütlerin neredeyse tamamının müşterilerden teknik ve yönetsel destek almadıklarını ve hatta bu yöndeki destekleri kendilerinin müşterilerine sunduklarına yönelik ifadeleri, tedarik zinciri pozisyonunun kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinin düzeyini ve çerçevesini yönlendirdiğini ortaya koymaktadır. Buradan yola çıkarak daha genelleştirilmiş ürünleri üreten tedarik zincirinin alt basamağındaki ÖO4'ün diğer tedarikçi örgütlerden farklı şekilde yabancı sermayeli müşteri örgütlerle daha dolaylı alıcı-tedarikçi ilişkileri kurduğu ve bu nedenle yayılımların önemli mekanizmaları olan teknik ve yönetsel destekler ile öykünmecî eşbiçimcilik mekanizmalarının zayıfladığı görülmektedir. Bu durumun yayılımlar açısından bir kısıt oluşturduğu değerlendirilmektedir.

ÖO4'ün tedarik zinciri pozisyonu DYSY yayılımlarının yalnızca teknik ve yönetsel destekler ile eşbiçimcilik baskısı mekanizmaları için kısıt oluşturmakla kalmayıp yayılımların önemli bir diğer mekanizması olan işgücü transferinin de ortaya çıkması açısından engelleyici olmaktadır;

Gelecekteki ön görülerimi bir kenara bırakırsak bugüne kadar yabancı sermayeli firmalardan işgücünü transfer etmeme sebebimiz temelde açıkçası bugüne kadar bu tür transfere gerek duymadık. Gerek kalmadı. Burada yine ne ürettiğiniz nasıl ürettiğiniz, dolayısıyla tedarik pozisyonundaki konumunuz belirleyici oluyor. Ana sanayiyle ne kadar dirsek temasında bulunuyorsanız o kadar onlardan işgücü transferine ihtiyaç duyabiliyorsunuz (D5).

Kurumsal internet sitesi ve ulusal medyada hakkında çıkan haberler incelendiğinde de örgütün herhangi bir otomotiv ana sanayii örgütüyle doğrudan alıcı-tedarikçi ilişkisinde olmadığı anlaşılmaktadır. Söz konusu ikincil verilerde örgütün tüm referansları ve stratejik tedarikçilik yaptığı örgütler TIER 1 olarak otomotiv sanayiinde faaliyet göstermekte ve bunun neticesinde örgüt ana sanayii ile doğrudan herhangi bir ilişki kuramamaktadır. Örgütün üretim müdürünün daha önce sunulan ifadeleri (D1 ve D2), kurulan ilişkilerin dolaylı olmasının teknik ve yönetsel desteklerden mahrum kalarak yayılımları yenilikçilik ve verimlilik açısından kısıtladığını göstermektedir. Benzer kısıtlayıcı etkilerin yayılımların uluslararasılaşma boyutunda da ortaya çıktığı görülmektedir;

Bundan 2-3 yıl önce bizi bazı müşterilerimiz davet ettiler. Yurtdışında, Romanya'da veya Bulgaristan'da yatırım yapmamızı istediler. Bunun için de hem bağlantılarını paylaşabileceklerini hem de ellerinden gelen desteği verebileceklerini söylediler, tabi bunun arkasında tamamen siyasi sebepler vardı...Ama biz bu işe girmedik. Yurtdışı yatırım yapmak ciddi hazırlık isteyen bir süreç... Maliyet hesabı yaptığımızda da gerek olmadığını düşündük (D6).

Yukarıdaki ifade analiz edildiğinde, yabancı sermayeli müşterileriyle kurdukları alıcı-tedarikçi ilişkileri sayesinde faaliyetlerini uluslararası arenada genişletmek gibi bir fırsat yakalayan ÖO4'ün

müşterilerin maliyet odaklı beklentilerini hali hazırda Türkiye’de karşılayabildiğine dair bir inanca sahip olduğu, bu maliyet avantajını bir fırsat olarak gördüğü ve bu nedenle kendisine sunulan uluslararasılaşma teklifini değerlendirmek yerine mevcut durumunu korumaya yönelik bir stratejiyi izlediği görülmektedir. Bu nedenle örgütün tedarik zinciri pozisyonundan kaynaklanan müşterilerinin maliyet odaklı beklentileri, yenilikçilikte olduğu gibi uluslararasılaşma yayılımlarında da önemli bir kısıt oluşturmaktadır.

Tez kapsamında gerçekleştirilen tüm görüşmelerde olduğu gibi ÖO4 üretim müdürüne de çalışmanın amacı, ele alınan temel olgu olan DYSY yayılımları ve yayılımların mekanizmaları ayrıntılı bir şekilde açıklanmış ve mülakatlardan önce katılımcının çalışmaya olabildiğince hakimiyet geliştirmesi hedeflenmiştir. Görüşmeler sırasında yabancı sermayeli örgütlerle yıllardır alıcı-tedarikçi ilişkileri geliştirmelerine rağmen herhangi bir yenilikçi faaliyette bulunmamalarının veya patent/faydalı model başvurularının olmamasının yalnızca tedarik zincirindeki pozisyonlarıyla açıklanıp açıklanamayacağı sorulduğunda DYSY yayılımlarının arka plan etkileri ÖO4 özelinde daha net bir şekilde gündeme gelmeye başlamıştır;

Şimdi, yabancı sermayeli müşterilerimiz var. Evet onlarla alıcı-tedarikçi ilişkisi kuruyoruz, çok büyük dünya devi firmalar var aralarında ancak bu bizim onların yönetim modellerini veya teknolojilerini kendimize uyarlayabilmemiz için tek başına yeterli değil. Burada sizin de belirli düzeyde yeteneklere, kapasiteye ihtiyacınız var. Tam olarak burada bence eğitim sistemimiz önemli bir sorun (D7).

Şimdi kalite bilincinin ne olduğunu bilmeden üniversitelerden mezunlar geliyor. Veya stajını tamamlamış, mezun olmuş, mühendis olmuş elemanlar geliyor. Kalitenin ne olduğunu bilmiyor. ISO9001 kalite yönetim sisteminin ne olduğunu bilmiyor. 16949 kalite yönetim sisteminin ne olduğunu bilmiyor. Bunlar üniversitelerde ders olarak anlatılmalı bence. Kalitesiz bir mühendis olabilir mi? Kalite bilincinden ve bilgisinden habersiz bir mühendis sanayiye gelecek! Hangi sektörde çalışsın çalışsın ister gıda sektörü ister tekstil sektörü ister otomotiv sektörü, hangi sektör olursa olsun, ister havacılık sektörü, uzay, savunma sektörleri, denizcilik sektörü, hiç önemli değil. Kalite bilincinin üniversitelerde verilmesi lazım (D8).

Üniversitelerde tamamen ezbere dayalı bir eğitim sistemi var maalesef. Dolayısıyla benim işletmeme üniversiteden mezun kişiler geldiği zaman şunu görüyorum, matematiği bilmeyen insanlar görüyorum! Bu çok acı...(D9).

Yukarıdaki ifadeler birlikte değerlendirildiğinde, örgütün yabancı sermayeli müşteriler tarafından bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilgiyi içselleştirme konusunda gerekli özümseme kapasitesini elde etme noktasında eğitim sisteminin etkinliğine yönelik algıladığı sorunları bir kısıt olarak gördüğü ortaya çıkmaktadır.

Yöneticinin eğitim sisteminin ders müfredatı dışında üniversiteler ile ilgili diğer ifadeleri hem bu tezin türetildiği 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde hem de tezin saha çalışmasında yapılan görüşmede sıklıkla gündeme gelmiştir.

Birkaç kez TEYDEB kapsamında proje başvurusu yaptık. TEYDEB’den destek alabilmeniz için size üniversitelerden o konunun uzmanı hocalar atanıyor. Tabi ki üniversitelerle bu bağlamda iş birliğimiz oluyor. Ama burada çok sorun yaşıyoruz, çünkü bizim çalışmalarımızın gerçekten teknik anlamda bir proje olduğunu hakemlere anlatabilmemiz gerekiyor (D10).

Biz hep üniversitelerden hocalarımız sanayiye gelsinler, bizi ziyaret edip destek versinler diye bekliyoruz ama ben tersinin de olması gerektiğini düşünüyorum. Sektörümüzde 25-30-35 yıllık tecrübeye sahip çok kıymetli teknik yöneticilerin de üniversitelerde belli meslek alanları derslerinde, üniversitelerde, teknik liselerde hatta lisansüstü bölümlerde teknik anlamda tecrübelerini belli başlı seçmeli veya temel derslerde aktarmasının faydalı olacağını düşünüyorum. Şimdi kalite bilincinin ne olduğunu bilmeden üniversitelerden mezunlar geliyor (D11).

Üniversite sanayi iş birliği denilince hep üniversitelerden hocalar kalsınlar, sanayiye gitsinler işletmelere destek versinler olarak algılanıyor. Evet bu olmalı ama bununla sınırlı kalınmamalı. Sanayicilerin de kendi bünyelerinde istihdam ettikleri çok kıymetli profesyonel yöneticilerin de üniversitelere gitmesi, ders vermeleri gerekir, tecrübelerini paylaşması gerekir. Çünkü bizim iş hayatında yaşadıklarımızı hiçbir üniversitenin hiçbir derste anlatabilmesi mümkün değil (D12).

Yukarıdaki ifadeler değerlendirildiğinde DYSY yayımlarıyla bağlama sunulacak değerli teknolojik ve yönetsel bilginin içselleştirilmesi için önemli bir dışsal kaynağı ifade eden üniversite-sanayii iş birliklerinde ÖO4’ün çeşitli zorluklarla karşı karşıya kaldığı ve söz konusu iş birliklerini yeteri kadar geliştiremedikleri ortaya çıkmaktadır. Bu noktada ÖO4’ün gözünde üniversitelerin meşruiyetinin (D11 ve D12) düşük olması ve iş birliklerinden farklılaşan beklentilerin (D10) üniversite-sanayii iş birliklerinde yaşanan sorunların temel nedenleri olduğu anlaşılmaktadır. Örgütün çalışanlarının eğitim düzeylerine göre dağılımını içeren faaliyet raporları incelendiğinde, üniversite-sanayii iş birliklerinde farklılaşan normatif çerçevelerden ortaya çıkan ve iş birliklerinin potansiyel etkilerini zayıflatan farklılaşan beklentileri zenginliğe çevirmesi beklenen köprü aktör olarak değerlendirilebilecek doktoralı herhangi bir personelin istihdam edilmediği de dikkat çekmektedir. Ek olarak örgüt, üniversite-sanayii iş birliklerini yalnızca TEYDEB gibi devlet kurumları tarafından sunulan desteklerin düzenleyici çerçevesinden kaynaklanan zorlayıcı baskılara cevap verebilmek adına geliştirmektedir.

Örgütün üretim müdürüne yabancı sermayeli örgütlerle geliştirdikleri ilişkilerin düzeyi ve sürdürülebilirliğini etkileyen örgüt dışındaki bağlamsal faktörler sorulduğunda verdiği cevaplar yine DYSY yayımlarında kısıtlayıcı olabildiği düşünülen arka plan etkilerinin gündeme gelmesine neden olmuştur;

Burada en önemli rol devletin. Eğer bizim ülkemize yabancı yatırım gelecekse ve biz onlarla çalışmamız sayesinde kendimizi geliştireceksek ülkemizdeki bazı şeylerin çalışmak istediğimiz Avrupa normlarına, Dünya normlarına yakın olması gerekiyor...Dolayısıyla bizim bu konuda önümüzü açan da kapatan da devletimiz ve devletimizin ilgili kurumlarının diğer ülkelerle olan ilişkileri. Bakın mesela önümüzde bir F35 örneği var. F35 projesi için yıllardır yapılan yatırımlar var bizim tarafımızdan. Ama biranda biz tamamen siyasi sebeplerden dolayı projenin dışına atıldık. E bu sefer ne oluyor. Biz sadece stratejik olmayan ve gerektiğinde dünyanın diğer ülkelerinden de basit bir şekilde temin edilebilecek parçalar konusunda tedarikçi olabiliyoruz. Çünkü bizim siyasi iklimimize güvenip bizimle 10 yıllık 20 yıllık anlaşmalar yapmak istemiyorlar (D13).

VW firması Türkiye'ye geldi, yatırım yapacağını söyledi. SuperB ve Passat modellerini Türkiye'de üreteceğini söyledi hatta şirketi bile kurdular Volkswagen Türkiye olarak. Biz de ona göre bazı prosesleri geliştirmeye başladık, yatırımlar yaptık. Sonra tamamen siyasi sebeplerle kapattılar ve gittiler...Dolayısıyla sorunuzun cevabı, devletimizin ilişkileri önümüzü görebilmemiz açısından son derece önemli (D14).

Sektörü ve ülkeyi en çok etkileyen faktör siyasi ve ekonomik istikrarsızlık. Yerli firmalar yavaş yavaş yurtdışına çıkmaya başladılar. Ama bunun nedeni büyümeleri değil, politik istikrarsızlık yüzünden mecbur kalıyorlar. Yurtdışı müşterilerimiz 15 Temmuz sürecinden sonra ülkeye gelmediler, biz onlara gittik ve bu şartlar altında bizimle çalışamayacaklarını söylediler (D15).

Yukarıdaki ifadeler birlikte değerlendirildiğinde, örgütün hem yabancı sermayeli örgütlerle kurulan ilişkilerin sürdürülebilir olmasında hem de bu ilişkilerde bir taşeron olarak görülmeyp stratejik çözüm ortağı olarak görülmesinde birtakım dışsal problemler ile karşılaştığı görülmektedir. Karşılaşılan bu problemlerin odağında yer alan ekonomik ve siyasi istikrarsızlıkların DYSY yayımlarının olumlu etkilerini yakalamak için ihtiyaç duyulan motivasyon ve kapasite açısından önemli kısıtlar oluşturduğu ortaya çıkmaktadır.

Örgütün yabancı sermayeli müşterileri tarafından bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilgiyi içselleştirerek DYSY yayımlarının olumlu etkilerini yakalamasını yönlendiren ve kurumsal çevrenin bilişsel boyutunu temsil edebilecek bazı faktörler, gerçekleştirilen her iki görüşmenin tamamında örtük bir şekilde hissedilmiştir. Yayımları yenilikçilik, verimlilik ve uluslararasılaşma boyutlarında ele alan bu çalışmanın genel çerçevesi içerisinde örgütün özellikle yenilikçilik ve uluslararasılaşma motivasyonlarının ve bu faktörleri içeren bilişsel çerçevelerinin DYSY yayımları için bir kısıt oluşturduğu ortaya çıkmaktadır.

Müşterilerimiz “gel benim diğer lokasyonlarıma yakın bir yerde tesislerini kur” diyor. Yani yabancı sermayeli firmalarla çalışıyor olmak dolaylı olarak size bu tecrübeyi kazandırıyor. Biz açıkçası hiç kimseye sormadan, danışmadan da kendi içimizde böyle bir araştırma yaptık. Bunun dışında bizim başımızdan geçen tecrübeye olduğu gibi, size gel benim ülkemde bana yakın bir üretim tesisi kur diye bir teklifle gelen firmalar zaten bulundukları ülkelerdeki yatırım teşvikleriyle ilgili size paket halinde bilgi sunuyorlar. Ancak biz neden yurtdışına yatırım yapalım ki? Maliyet açısından mevcut durumumuz zaten yeterince iyi. Sonuç itibarıyla maliyet hesabı yaptığımızda yurtdışına gitmeye gerek duymadık (D16).

Yukarıdaki ifadeden de anlaşılacağı üzere örgütün uluslararasılaşmanın faydalarına yönelik bilişsel çerçevesi ve motivasyonu, müşterilerin beklentileriyle doğru orantılı bir şekilde yalnızca maliyet odaklıdır. Kendisini otomotiv sanayiinde stratejik çözüm ortağı olarak konumlandıran ve hem kurucu patronun hem de bir çok profesyonel yöneticinin uluslararası deneyime sahip olduğu ÖÖ3'ün aksine uluslararasılaşmayı ÖÖ1 ve ÖÖ2 gibi yalnızca maliyet odaklı stratejinin bir parçası olarak gören ÖÖ4'ün, uluslararasılaşarak küresel otomotiv sanayiinde stratejik çözüm ortağı olarak konumlanabilme imkanı kısıtlanmakta ve dolayısıyla tedarik zincirinin daha alt basamaklarında kalmaya devam ederek yayımların olumlu etkileriyle karşı karşıya kalma şansı azalmaktadır. Uluslararasılaşma motivasyonu ve kapasitesinde gözlenen durumun bir benzeri yenilikçilik farkındalık ve motivasyonunda da ortaya çıkmaktadır;

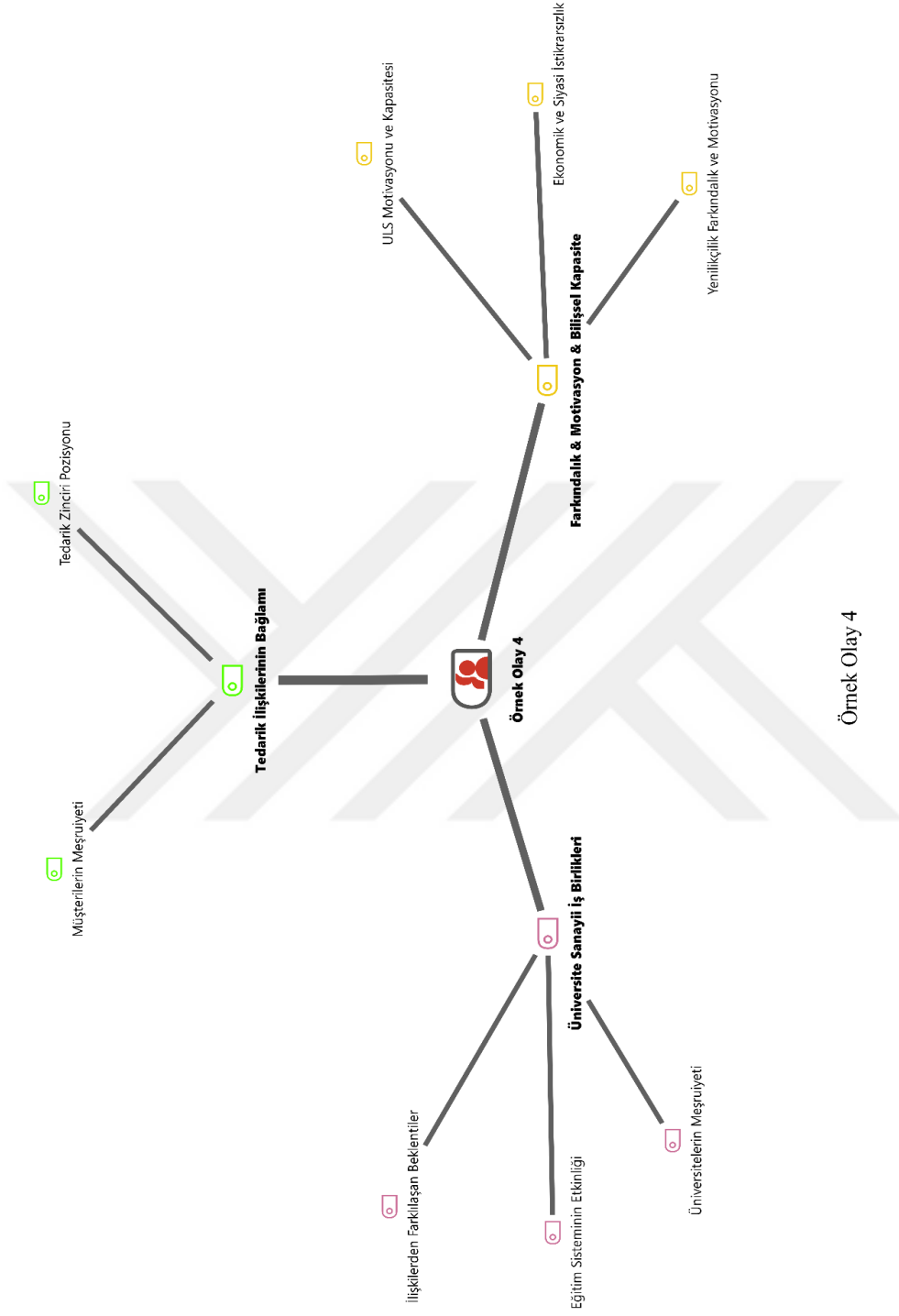
Ar-Ge yani araştırma ve geliştirme faaliyetleri, eğer siz piyasaya nihai ürün sunuyorsanız olmazsa olmaz bir faaliyettir. Yani örneğin ben bir el aletleri üreticisiysem nihai kullanıcıya kendi ürünümle çıkıyorsam, kendi ürünümle alakalı müşterilerimden birebir geri besleme alma, bu geri beslemeleriyle Araştırma geliştirme faaliyetleri hem Ür-Ge faaliyetlerimi hem de Ar-Ge faaliyetlerimi yapabilme şansına ve imkanına sahibim ki, böyle de olmalı. Ama bizler 2. ve üçüncü kademe üreticileriz. Bizler neyin Ar-Ge'sini yapacağız? (D17).

Ben şirketimin ismiyle bir araç sunmuyorum. Ben 16 bin parçadan oluşan bir aracın içerisinde 2-3 veya 5 parçayı sunabiliyorum. Dolayısıyla benim yapabileceğim faaliyet değil Ar-Ge. Bugün bizde Ar-ge birimi yoksa sebebi budur. Yani bizim ürün grubumuz, ürünlerimizin özellikleri, sayısı ve nihai ürün olmamaları Ar-Ge'yi bizim için zorunluluktan çıkarıyor (D18).

Yukarıdaki ifadeler ÖO1 özelinde tespit edilene benzer bir durumun ÖO4 için de ortaya çıktığını göstermektedir. Örgüt için yenilikçilik yalnızca ürün boyutuyla ve radikal olarak tanımlanmakta, yenilikçiliğin süreç ve yönetsel boyutları bilişsel çerçevenin içerisinde kendisine yer bulmamaktadır. Bu nedenle Ar-Ge faaliyetleri örgüt için mevcut durumda kendileri tarafından gerçekleştirilemez ve hatta gereksiz faaliyetler olarak görülmektedir. Bu durum yalnızca DYSY yayımlarının olumlu etkilerini yakalamak için ihtiyaç duyulan özümseme kapasitesinin geliştirilmesini engellemekte, örgütün yabancı sermayeli müşterilerinin ürün yeniliği dışındaki zenginliklerinin de farkında olamamasına ve bu nedenle DYSY yayımlarının yenilikçilik boyutunun kısıtlanmasına neden olabilmektedir. Örgütün kurulduğu tarihten itibaren herhangi bir patent veya faydalı model başvurusunun bulunmaması³⁵ bu çıkarımı destekler niteliktedir.

Yukarıda sunulan bulgular ışığında ÖO4'ün kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinden kaynaklanan dikey DYSY yayımlarını yönlendiren kurumsal çevre faktörlerini *tedarik ilişkilerinin bağlamı, üniversite-sanayi iş birlikleri ve farkındalık, motivasyon ve bilişsel kapasite* oluşturmaktadır. Söz konusu temalar, örgütün DYSY yayımlarının olumlu etkilerini yakalamalarında çeşitli teşvik edici ve kısıtlayıcı etkiler göstermektedir. ÖO4 özelinde gerçekleştirilen analizlerde ortaya çıkan temalar ve kodlar Şekil 6'da özetlenmektedir. Tablo 10'da ise ÖO4 için yürütülen içerik analizinde kodlanan ifadeler ve temalar sunulmaktadır.

³⁵ İlgili veriler, <https://www.turkpatent.gov.tr/> veri tabanından yapılan gelişmiş aramayla elde edilmiştir.



Şekil 6: ÖO4 Tekli Vaka Modeli Zihin Haritası

Tablo 10: Örnek Olay 4 İçin İçerik Analizi

İfade No	İfadeler	Kod	Tema
D1	Biz bütün yatırımlarımızı yabancı sermayeli müşterilerimizin bize vermiş olduğu projeler nedeniyle yaptık ve yapıyoruz. Sürekli kendimizi geliştiriyoruz yazılım anlamında, donanım anlamında veya üretim ekipmanı anlamında en son teknolojik makinaların yatırımını yapıyoruz. Ama bizim bir makine yatırımı yapıp, hadi buna bir iş bulalım gibi bir şansımız ve beklentimiz hiç olmadı. Öyle bir yol zaten doğru bir yol olmaz... Biz bu sektörde sadece taşeron gibi iş yapıyoruz. Bu da hem yaratıcılık konusunda hem de yenilikçilik konusunda bizi çok zorluyor.	Müşterilerin Meşruiyeti	Tedarik İlişkilerinin Bağlamı
D2	Nasılrsa herkes 16949 sayesinde aynı kalitede ürün üretebiliyor, ben sana güveniyorum 5 kuruş fazla da olsa senden alırım gibi bir şey yok. Bu yüzden kalitede olduğu gibi fiyat anlamında da son derece rekabetçi olmamızı istiyor müşteriler.	Tedarik Zinciri Pozisyonu	
D3	Açıkçası daha önce yabancı sermayeli müşterilerin daha fazla faydasını görüyorduk. Ama şimdi daha genel ürünler üretmeye başladıkça biz onlara Ar-Ge desteği veriyoruz, biz onlara tasarım desteği veriyoruz. Yani yabancılarla aradaki makas daraldı diyebiliriz.	Müşterilerin Meşruiyeti	
D4	Yani sadece bir tane komponenti içermiyor, birkaç tane komponenti içeren karmaşık bir sistemden bahsediyoruz. Dolayısıyla sistem tedarikçileri daha dirsek teması pozisyonunda çalışıyorlar ana sanayiyle. Bizim tabi ki, OEM'ler ile veya ana sanayiyle direk temasımız teknik anlamda çok mümkün değil. Çünkü biz onlara sistem çözümü sunamıyoruz maalesef.	Tedarik Zinciri Pozisyonu	
D5	Gelecekteki ön görülerimi bir kenara bırakırsak bugüne kadar yabancı sermayeli firmalardan işgücünü transfer etmeme sebebimiz temelde açıkçası bugüne kadar bu tür transfere gerek duymadık. Gerek kalmadı. Burada yine ne ürettiğiniz nasıl ürettiğiniz, dolayısıyla tedarik pozisyonundaki konunuzun belirleyici oluyor. Ana sanayiyle ne kadar dirsek temasında bulunuyorsanız o kadar onlardan işgücü transferine ihtiyaç duyabiliyorsunuz.	Tedarik Zinciri Pozisyonu	
D6	Bundan 2-3 yıl önce bizi bazı müşterilerimiz davet ettiler. Yurtdışında, Romanya'da veya Bulgaristan'da yatırım yapmamızı istediler. Bunun için de hem bağlantılarını paylaşabileceklerini hem de ellerinden gelen desteği verebileceklerini söylediler, tabi bunun arkasında tamamen siyasi sebepler vardı...Ama biz bu işe girmedik. Yurtdışı yatırım yapmak ciddi hazırlık isteyen bir süreç... Maliyet hesabı yaptığımızda da gerek olmadığını düşündük.	Tedarik Zinciri Pozisyonu	Üniversite- Sanayii İş Birlikleri
D7	Şimdi, yabancı sermayeli müşterilerimiz var. Evet onlarla alıcı-tedarikçi ilişkisi kuruyoruz, çok büyük dünya devi firmalar var aralarında ancak bu bizim onların yönetim modellerini veya teknolojilerini kendimize uyarlayabilmemiz için tek başına yeterli değil. Burada sizin de belirli düzeyde yeteneklere, kapasiteye ihtiyacınız var. Tam olarak burada bence eğitim sistemimiz önemli bir sorun.	Eğitim Sisteminin Etkinliği	
D8	Şimdi kalite bilincinin ne olduğunu bilmeden üniversitelerden mezunlar geliyor. Veya stajını tamamlamış, mezun olmuş, mühendis olmuş elemanlar geliyor. Kalitenin ne olduğunu bilmiyor. ISO9001 kalite yönetim sisteminin ne olduğunu bilmiyor. 16949 kalite yönetim sisteminin ne olduğunu bilmiyor. Bunlar üniversitelerde ders olarak anlatılmalı bence. Kalitesiz bir mühendis olabilir mi? Kalite bilincinden ve bilgisinden habersiz bir mühendis sanayiye gelecek! Hangi sektörde çalışırsa çalışsın ister gıda sektörü ister tekstil sektörü ister otomotiv sektörü, hangi sektör olursa olsun, ister havacılık sektörü, uzay, savunma sektörleri, denizcilik sektörü, hiç önemli değil. Kalite bilincinin üniversitelerde verilmesi lazım	Eğitim Sisteminin Etkinliği	
D9	Üniversitelerde tamamen ezbere dayalı bir eğitim sistemi var maalesef. Dolayısıyla benim işletmeme üniversiteden mezun kişiler geldiği zaman şunu görüyorum, matematiği bilmeyen insanlar görüyorum! Bu çok acı...	Eğitim Sisteminin Etkinliği	
D10	Birkaç kez TEYDEB kapsamında proje başvurusu yaptık. TEYDEB'den destek alabilmeniz için size üniversitelerden o konunun uzmanı hocalar atıyor. Tabi ki üniversitelerle bu bağlamda iş birliğimiz oluyor. Ama burada çok sorun yaşıyoruz, çünkü bizim çalışmalarımızın gerçekten teknik anlamda bir proje olduğunu hakemlere anlatabilmemiz gerekiyor	İş Birliğinden Farklılaşan Beklentiler	
D11	Biz hep üniversitelerden hocalarımız sanayiye gelsinler, bizi ziyaret edip destek versinler diye bekliyoruz ama ben tersinin de olması gerektiğini düşünüyorum. Sektörümüzde 25-30-35 yıllık tecrübeye sahip çok kıymetli teknik yöneticilerin de üniversitelerde belli meslek alanları derslerinde, üniversitelerde, teknik liselerde hatta lisansüstü bölümlerde teknik anlamda tecrübelerini belli başlı seçmeli veya temel derslerde aktarmasının faydalı olacağını düşünüyorum. Şimdi kalite bilincinin ne olduğunu bilmeden üniversitelerden mezunlar geliyor.	Üniversitelerin Meşruiyeti	

Tablo 10: (devamı)

İfade No	İfadeler	Kod	Tema
D12	Üniversite sanayi iş birliği denilince hep üniversitelerden hocalar kalksınlar, sanayiye gitsinler işletmelere destek versinler olarak algılanıyor. Evet bu olmalı ama bununla sınırlı kalınmamalı. Sanayicilerin kendi bünyelerinde istihdam ettikleri çok kıymetli profesyonel yöneticilerin de üniversitelere gitmesi, ders vermeleri gerekir gerekir. Çünkü iş hayatında yaşadıklarımızı hiçbir üniversitenin hiçbir derste anlatabilmesi mümkün değil.	Üniversitelerin Meşruiyeti	Üniversite- Sanayii İş Birlikleri
D13	Burada en önemli rol devletin. Eğer bizim ülkemize yabancı yatırım gelecekse ve biz onlarla çalışmamız sayesinde kendimizi geliştireceksek ülkemizdeki bazı şeylerin çalışmak istediğimiz Avrupa normlarına, Dünya normlarına yakın olması gerekiyor...Dolayısıyla bizim bu konuda önümüzü açan da kapatan da devletimiz ve devletimizin ilgili kurumlarının diğer ülkelerle olan ilişkileri. Bakın mesela önümüzde bir F35 örneği var. F35 projesi için yıllardır yapılan yatırımlar var bizim tarafımızdan. Ama biranda biz tamamen siyasi sebeplerden dolayı projenin dışına atıldık. E bu sefer ne oluyor. Biz sadece stratejik olmayan ve gerektiğinde dünyanın diğer ülkelerinden de basit bir şekilde temin edilebilecek parçalar konusunda tedarikçi olabiliyoruz. Çünkü bizim siyasi iklimimize güvenip bizimle 10 yıllık 20 yıllık anlaşmalar yapmak istemiyorlar.	Ekonomik ve Siyasi İstikrarsızlık	
D14	VW firması Türkiye'ye geldi, yatırım yapacağını söyledi. SuperB ve Passat modellerini Türkiye'de üreteceğini söyledi hatta şirketi bile kurdular Volkswagen Türkiye olarak. Biz de ona göre bazı prosesleri geliştirmeye başladık, yatırımlar yaptık. Sonra tamamen siyasi sebeplerle kapattılar ve gittiler...Dolayısıyla sorunuzun cevabı, devletimizin ilişkileri önümüzü görebilmemiz açısından son derece önemli.	Ekonomik ve Siyasi İstikrarsızlık	
D15	Sektörü ve ülkeyi en çok etkileyen faktör siyasi ve ekonomik istikrarsızlık. Yerli firmalar yavaş yavaş yurtdışına çıkmaya başladılar. Ama bunun nedeni büyümeleri değil, politik istikrarsızlık yüzünden mecbur kalıyorlar. Yurtdışı müşterilerimiz 15 Temmuz sürecinden sonra ülkeye gelmediler, biz onlara gittik ve bu şartlar altında bizimle çalışamayacaklarını söylediler	Ekonomik ve Siyasi İstikrarsızlık	Farkındalık & Motivasyon & Bilişsel Kapasite
D16	Müşterilerimiz "gel benim diğer lokasyonlarıma yakın bir yerde tesislerini kur" diyor. Yani yabancı sermayeli firmalarla çalışıyor olmak dolaylı olarak size bu tecrübeyi kazandırıyor. Biz açıkçası hiç kimseye sormadan, danışmadan da kendi içimizde böyle bir araştırma yaptık. Bunun dışında bizim başımızdan geçen tecrübeye olduğu gibi, size gel benim ülkemde bana yakın bir üretim tesisi kur diye bir teklifle gelen firmalar zaten bulundukları ülkelerdeki yatırım teşvikleriyle ilgili size paket halinde bilgi sunuyorlar. Ancak biz neden yurtdışına yatırım yapalım ki? Maliyet açısından mevcut durumumuz zaten yeterince iyi. Sonuç itibarıyla maliyet hesabı yaptığımızda yurtdışına gitmeye gerek duymadık.	ULS Motivasyonu ve Kapasitesi	
D17	Ar-Ge, yani araştırma ve geliştirme faaliyetleri eğer siz piyasaya nihai ürün sunuyorsanız olmazsa olmaz bir faaliyettir. Yani örneğin ben bir el aletleri üreticisiysem nihai kullanıcıya kendi ürünümle çıkıyorsam, kendi ürünümle alakalı müşterilerimden birebir geri besleme alma, bu geri beslemeleriyle Araştırma geliştirme faaliyetleri hem Ür-Ge faaliyetlerimi hem de Ar-Ge faaliyetlerimi yapabilme şansına ve imkanına sahibim ki, böyle de olmalı. Ama bizler 2. ve üçüncü kademe üreticileriz. Neyin Ar-Ge'sini yapacağız?	Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu	
D18	Ben şirketimin ismiyle bir araç sunmuyorum. Ben 16 bin parçadan oluşan bir aracın içerisinde 2-3 veya 5 parçayı sunabiliyorum. Dolayısıyla benim yapabileceğim faaliyet değil Ar-Ge. Bugün bizde Ar-ge birimi yoksa sebebi budur. Yani bizim ürün grubumuz, ürünlerimizin özellikleri, sayısı ve nihai ürün olmamaları Ar-Ge'yi bizim için zorunluluktan çıkarıyor.	Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu	
D19*	Yetenekli işgücünü transfer etmenin bazı zorlukları var, fiyat aralığı çok olmasa da yabancı sermayeli firmalarda çalışmanın prestijji daha cezbedici geliyor çalışanlara.		Tedarik İlişkilerinin Bağlamı
D20*	Bizim gibi birçok firma Ar-Ge birimi kurdu, devletten teşvik aldı ve alıyor, bünyesinde belli sayıda kişi çalıştırıyor ve bunların belli oranda maaşlarını da yine teşvik kapsamında devletten sağlamaya çalışıyor. Ama gün sonunda baktığımız zaman bu firmaların çoğu aslında Ar-Ge değil, Ür-Ge faaliyetleri yapıyorlar. Sonuç olarak bizde Ar-Ge yok, Ar-Ge birimi olmamasının sebebi çünkü bizim nihai ürünümüz yok. Bizde Ür-Ge faaliyeti var ama her firma Ür-Ge faaliyeti yapabilmesi için devletten teşvik alması gerekmiyor...Şimdi baktığımız zaman her önüne gelen firma Ar-Ge birimi açtı, sırf bizim sektörde 300-400 oldu belki de sayı. Bakıyorsunuz her birinde bir Ar-Ge birimi var. Peki ortaya koyduğumuz ne? Ortaya konulanlar ne? Sonuç olarak bizim gibi örgütlere Ar-Ge desteği ve teşviklerinin verilmesini doğru bulmuyorum. Burada teşvikler ve destekler yanlış yorumlanıp kullanılıyor. Burada örgütleri suçlayamam sonuçta veren olunca almak hakları, kurumlarının desteklerin şart ve kapsamlarını daha iyi yönlendirip yönetebilmesi lazım.		Devlet Kurumlarının Destekleri

* Bu ifadeler analiz edilen örnek olay için ön plana çıkan temalarda yer almadığı için metin içerisinde sunulmamıştır. Ancak temaların bütüncül tartışmasında önem arz ettikleri düşüncesiyle söz konusu ifadelere tabloda yer verilmektedir.

3.1.5. Örnek Olay 5

Bu çalışmada maksimum çeşitliliği yansıtabilmek adına örnekleme dahil edilen ve otomotiv yan sanayii tedarik zinciri pozisyonunun özel bir türü olan after-market pozisyonunda faaliyet gösteren bir örgütü temsil eden ÖO5, tedarik zinciri pozisyonundaki bu özelliğiyle diğer örnek olaylardan farklılaşmaktadır. İki ortak tarafından 1967 yılında bir bodrum katında kurulan örgüt, ortaklardan birinin kuruluştan yalnızca bir yıl sonra vefat etmesinin ardından diğer kurucu ortağın tam sahipliğinde faaliyetlerini yürütmeye devam etmiştir. 1999 yılında ISO 9001, 2016 yılında ise IATF 16949 sertifikalarını alan ÖO5, 2018 yılında 5746 sayılı kanun kapsamında Ar-Ge merkezi statüsü elde etmiştir.

Plastik enjeksiyon ve kauçuk hammadde ürünleriyle motor ve şasi gibi otomotiv parçalarına after-market üretimi gerçekleştiren ÖO5, herhangi bir otomotiv ana sanayii örgütü veya OEM ile doğrudan alıcı-tedarikçi ilişkisi geliştirmemektedir. Ancak 2016 yılı itibarıyla ağırlık verilen otomotiv sanayiinde daha fazla söz sahibi olmak adına en azından TIER 2 olarak bir OEM ile ilişkiler geliştirmek şirketin gündeminde bulunmaktadır. Toplam 140 çalışanı bulunan ÖO5'in hem ihracat hem de Ar-Ge birimlerinde doktoralı personel görev almaktadır. Üretilen ürünlerin yalnızca %25'ini ihracat yoluyla uluslararası piyasalara sunan örgütte bugüne kadar yapılmış herhangi bir patent veya faydalı model başvurusu da bulunmamaktadır. ÖO5 için gerçekleştirilen içerik analizinde ön plana çıkan kod ve temaların elde edildikleri veri kaynakları Tablo 11'de özetlenmektedir.

Tablo 11: Örnek Olay 5: Kod ve Temaların Elde Edilmesinde Kullanılan Veri Kaynakları

Tema ve Kodlar		Veri Kaynakları ve Ağırlıkları		
Temalar	Kodlar	Görüşmeler	Gözlemler*	İkincil* Veriler
Tedarik İlişkilerinin Bağlamı	Müşterilerin Meşruiyeti	✓	✓	
	Tedarik Zinciri Pozisyonu	✓		✓
Üniversite-Sanayii İş Birlikleri	Eğitim Sisteminin Etkinliği	✓		
	İş Birliklerinden Farklılaşan Beklentiler	✓	✓	✓
	Üniversitelerin Meşruiyeti	✓	✓	
Farkındalık & Motivasyon & Bilişsel Kapasite	Ekonomik ve Siyasi İstikrarsızlık	✓		
	ULS Motivasyonu ve Kapasitesi	✓		✓

* Gözlemler ve çeşitli veri kaynaklarından elde edilen ikincil veriler metin içerisinde ilgili temanın bulguları sunulurken verilecektir. Gözlemlerin daha ağırlıklı olarak kullanıldığı örnek olaylar, her iki kodlayıcının farklı zamanlarda birbirlerinden bağımsız olarak saha ziyaretinde bulunduğu ve ayrıca online görüşme sağlanan örgütleri temsil etmektedir.

ÖO5 ile görüşmeler bu çalışmanın her iki kodlayıcısı tarafından farklı dönemlerde hem yüz yüze hem de online olarak gerçekleştirilmiştir. Kendisi de özel bir üniversiteden yönetim doktoralı olan ve geçmişte örgütün Ar-Ge yöneticiliğini üstlenen ihracat müdürüne görüşme talebi iletildiğinde bu talep oldukça olumlu karşılanmış ve görüşme kısa süre içerisinde planlanabilmektedir. Görüşme gerçekleştirilmeden önce ise yöneticiye araştırmanın amacını, temel olgusunu ve kendilerinin bu çalışmadaki rolünü içeren açıklamalar yapılmıştır. Örgüt TAYSAD üyesi olmasına rağmen herhangi

bir otomotiv ana sanayii örgütü veya OEM'in doğrudan tedarikçisi olmadığı için yönetici beklenen katkıyı veremeyeceğini düşünmüş ve bunu açıkça ifade etmiştir. Ancak otomotiv tedarik sanayiinin önemli bir parçasını oluşturan after-market konumunda faaliyetlerini yürüten bir örgütün araştırmaya yapacağı potansiyel katkıların önemi karşılıklı olarak anlaşıldıktan sonra görüşme gerçekleştirilebilmiştir. Yine de yöneticinin görüşmeden önce açıkça ifade ettiği bu kaygılarının görüşmeler esnasında da ifadelerine yansıdığı hissedilmiştir. Hatta yönetici sorulan sorulara mevcut örgütündeki kadar daha önce çalıştığı bir TIER 1 tedarikçi örgütteki deneyimlerinden yola çıkarak cevaplar vermeye çalışmıştır. Ancak bu çalışmanın gözlem birimi birey değil örgüt olduğu için söz konusu ifadeler gerçekleştirilen söylem analizlerinin dışında bırakılmıştır.

ÖO5 otomotiv tedarik sanayiinin Doğu Marmara kümelenmesi içerisinde değerlendirilen İstanbul Tuzla bölgesinde faaliyet göstermesine rağmen diğer örnek olaylardan farklı şekilde tedarikçi örgütlerin kümелendiği organize sanayii bölgelerinde değil, İstanbul Deri Organize Sanayii Bölgesi'nde (İDOSB) kurulu fabrikasında üretim faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Görüşmeden önce gerçekleştirilen fabrika gezisinde örgütün üretim tesisinin genel görünümünün aksine yönetici ofislerinin ve Ar-Ge merkezlerinin gayet modern ve hoş bir dizayna sahip olması özellikle dikkat çekmiştir. Yöneticinin yarı yapılandırılmış mülakat sorularının neredeyse tamamına vermiş olduğu cevaplarda ise örgütün after-market üretim yapıyor olmasını vurguladığı görülmektedir.

Şu anda çalıştığım firmada aktif olarak çalıştığımız otomotiv ana sanayii firması yok. Şu anda otomotiv sanayine after market dediğimiz yani bir araç üretildikten sonra bakımı yapılırken kullanılan ürünler üretiyoruz. Bu da hani, ana platformda kullanılmadığı için müşterilerle ilişkiler tamamen farklı ilerliyor (E1).

Örgütün kurumsal internet sayfası incelendiğinde ise tedarik zincirindeki pozisyonun dışına çıkarak ana sanayii örgütleriyle daha sıkı ilişkiler geliştirebilecekleri tescilli tedarikçi pozisyonlarına yükselmeye çalıştıklarına yönelik birtakım ipuçları dikkat çekmektedir. Örneğin, kurumsal internet sitesinde yer alan tarihçe bölümünde “Otomotiv tedarik zincirinin bir parçası olmak amacıyla başlatılan çalışmalar neticesinde IATF 16949 sertifikasyonuna hak kazanıldı” ifadesi mevcut durumdan pek memnun olunmadığını göstermektedir. Yöneticinin yabancı sermayeli müşterilerle ilişkilerine yönelik ifadeleri de bu çıkarımı destekler niteliktedir;

Biz after-market üretimi yaptığımız için zaten ana sanayii ile çok fazla ilişki kuramıyoruz. Ama tescilli tedarikçi olmak için çalışıyoruz. Çünkü tescilli tedarikçi olmadığınız zaman işler daha zor oluyor. Mesela biz TIER 1 veya TIER 2 tedarikçi olsaydık önümüzdeki 5 yılın 10 yılın planlamasını daha rahat yapabilirdik. Çünkü yabancı müşterileriniz size bunu sağlıyor (E2).

Yenilikçilik, Ar-Ge, bunlar uzun soluklu yatırımlar. Hem insan kaynaklarınızı hem de maddi kaynaklarınızı yatırıyorunuz. Dolayısıyla önünüzü görebilmeniz gerekiyor. Yani hakkıyla Ar-Ge yapabilmek için, yenilikçilik yapabilmek için 5-10 yıl sonrasını görebilmeniz lazım. Peki biz önümüzü görebiliyor muyuz? Diye baktığımızda after-market! After-market de yedek parça yani bitmiş bir donanıma, bitmiş bir araca sonradan servis hizmeti vermek. Burada öngörü yapabilmek çok zor. Ancak otomotiv ana sanayiine ürün üretiyorsanız OEM, TIER 1 mesela, mesela ben önceki şirketimdeyken kalıbını biz yaptığımız için en baştan, ben yıllara göre şu adet alacağım, yani onların 5-10 sene adetleri belli olan şeylerdi. Orada önünüzü görebiliyorsunuz.

10 Yıllık bir projeyse 5-6 yıl yatırım yapıp sonrasında kara da geçebilirsiniz. Ama After-Market'te durum biraz farklı. Dolayısıyla yabancı sermayeli müşterilerin tescilli tedarikçisi olmak bu açıdan çok fayda sağlıyor, verimliliğinizi de artırıyor, yenilikçi faaliyetlerinize de imkân tanıyor (E3).

Şimdi yabancı sermayeli bir müşteriyle daha sıkı ilişkiler kurabildiğinizde onlardan teknik anlamda destekler de alıyorsunuz. Çünkü kendi ürün kalitesi açısından sizi buna zorluyor. Bunun dışında, bu yakın ilişkiler sayesinde kendinizi onların sistemine daha rahat entegre edebiliyorsunuz veya onların teknolojisini, yönetim tarzlarını daha yakından görme fırsatınız da oluyor. Biz mesela daha önceki şirketimde bunların çok faydasını görmüştük (E4).

Yukarıda sunulan ifadeler analiz edildiğinde, örgütün tedarik zincirindeki özel pozisyonunun müşterilerle kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerini önemli ölçüde yönlendirdiği ortaya çıkmaktadır. After-Market pozisyonunda tedarik faaliyetlerini yürüten örgüt, yabancı sermayeli müşteri örgütlerle yakın ilişkiler geliştirememekte ve dolayısıyla yayılımların teknik ve yönetsel destekler ile eşbiçimcilik mekanizmaları kısıtlanmaktadır.

DYSY yayılımları için kısıtlayıcı olan tedarik zinciri pozisyonuna rağmen örgütün yabancı sermayeli müşterilerle daha yakın ilişkiler geliştirmeye yönelik birtakım stratejik kararlar aldığı da göze çarpmaktadır. Şöyle ki örgüt, daha önce bahsedildiği gibi mevcut pozisyonunda ihtiyacı olmaması veya bu belgeyi kendilerinden isteyen herhangi bir yabancı sermayeli müşteriyle alıcı-tedarikçi ilişkisi kurmamasına rağmen IATF 16949 standart belgesine sahip olmak için yoğun bir denetimden geçmiş ve 2016 yılı itibarıyla söz konusu sertifikasyon belgesine sahip olmuştur. Bunun dışında yönetici tarafından örgütün bünyesinde ayrı bir birim olarak Ar-Ge merkezi kurma motivasyonuna yönelik sorulara verilen cevaplar da ilgi çekici özellikler barındırmaktadır;

Biz 2018 yılında Ar-Ge merkezi statüsü kazandık. Ar-Ge merkezi olmamızın birden çok motivasyonu vardı. Bunlardan bir tanesi de yine yabancı sermayeli müşterilerin tescilli tedarikçisi olma isteğimizdi. Sonuçta bu firmalar çok güçlü, dünya devi firmalar. Onlarla çalışabilmek için “biz buradayız” diyebilmek için kendimizi kanıtlamamız gerekiyor. Sonrasında 50 yıllık bu firmayı bir 50 yıl daha ayakta tutabiliriz diye düşünüyorum (E5).

Bu sektörde tüm faaliyetlerde olduğu gibi Ar-Ge faaliyetlerinde de müşterilerin, özellikle yabancı OEM'lerin yönlendirmeleri çok etkili oluyor. Ar-Ge merkezi olmamızın temel motivasyonlarından birisi de buydu (E6).

Yukarıdaki ifadeler birlikte değerlendirildiğinde, daha önce yabancı sermayeli örgütlerle alıcı-tedarikçi ilişkisi geliştiren yerel tedarikçi örgütlerde üst düzey pozisyonlarda görev alan yöneticinin yabancı sermayeli örgütlerle çalışmanın faydalarına yönelik yüksek düzeyde farkındalığa sahip olduğu görülmektedir. Klasik bir patron örgütünde yöneticinin sahip olduğu bu farkındalık tek başına bir anlam ifade etmese de ÖO5'te profesyonel yöneticilerin karar mekanizmalarının merkezinde kendilerine yer buldukları da söylenebilir. Şöyle ki profesyonel yönetici olan ÖO5 ihracat müdürü, Ar-Ge merkezinin kurulmasına kendisinin ön ayak olduğunu ve şirket patronunun bu denli uzun vadeli ve stratejik kararları bile kendilerine bırakma eğiliminde olduğunu dile getirmektedir. Bu sayede müşterilerin algılanan yüksek meşruiyetine paralel olarak örgüt, stratejik kararlar almakta ve kendi yenilikçilik düzeylerini artırabilecek faaliyetler geliştirmeye çalışmaktadır.

ÖO5'i diğer örnek olaylardan ve hatta bu çalışmanın örnek olaylarına dahil edilmeyen diğer otomotiv yerel tedarikçi örgütlerden ayıran bir diğer özelliği, 140 kadar çalışan istihdam etmesine rağmen örgütün kritik pozisyonlarında toplam 3 doktoralı, akademik geçmişe sahip yöneticinin istihdam edilmesidir. Eşi Marmara Üniversitesi'nde profesör olup kendisi de doktoralı olan ÖO5 yöneticisine bu durumun patronun eğitim geçmişiyile ilgili olup olmadığı sorulduğunda vermiş olduğu cevaplar ilgi çekici birtakım özellikler taşımaktadır;

Daha önce ifade ettiğim gibi bu şirket 50 yıllık bir şirket. Aslında bir patron şirketi ama bizim patronumuz öyle elle tutulur bir eğitim geçmişine sahip birisi değil. Teknik lise mezunu kendisi. Ben bu şirkete ilk geldiğimde 50 yıllık bu şirketin bir 50 yıl daha hayatta kalabilmesi için otomotiv sanayiine daha fazla yönelmesi gerektiğini düşündüm. Bunu yapabilmek için de bazı radikal adımlar atmamız gerekiyordu. Patronumuz klasik Türk patronu kafasında birisi olmadığı için ben bu adımları atabildim. Yavaş yavaş meyvelerini de toplayacağımıza inanıyorum. İşte öncelikle 16949 aldık. Sonrasında Ar-Ge merkezi olduk ve ben Ar-Ge müdürü oldum. Ben mühendis değilim, işletme doktora var. Ben Ar-Ge merkezi yöneticisi olduktan sonra belli bir süre geçti ve buraya gerçekten bu işi bilen birisini, makine mühendisi birisini almalıyız dedim. Burada işlerin sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi açısından ve doktora olan makine mühendisi bir arkadaşımız alındı buraya (E7).

Şimdi bu kararları aldık, bu adımları attık ama eğer bilimsel bilgi birikimiyle destekleyemezseniz hep bir ayağı aksak kalır. Şu anki firmamda daha evvelden çok yoğun bir şekilde, TEYDEB projesi, üniversite-sanayii iş birlikleriyle TÜBİTAK projesi, KOSGEB projesi yapılmış. Şimdi üniversitelerde çok ciddi bir akademik birikim var, teorik bilgi var, gidilmiş bir yol var. Siz sanayii olarak bu yolu tek başınıza gidemiyorsunuz. Ama oradaki akademik personel de buradaki pratik yolu sizin gibi gidemiyor. Dolayısıyla bu iş birlikleri olduğunda, farklı bakış açıları ve farklı beklentilerin birbirlerini tamamladıklarını düşünüyorum. Yani sanayiinin pratik bilgisiyle akademinin teorik bilgisinin üniversite sanayii iş birlikleriyle tamamlanabileceğini düşünüyorum (E8).

Çevremizde bu işlerde çok iyi üniversiteler var. Biz şimdiden bu üniversitelerle hem Ar-Ge merkezi kapsamında hem de danışmanlık anlamında ilişkiler geliştirmeye çalışıyoruz ki yarın otomotiv sanayiinde tescilli tedarikçi olduğumuz zaman bir bilgi birikimimiz olsun (E9).

Yukarıdaki ifadeler birlikte analiz edildiğinde, örgütün üniversite-sanayii iş birliklerini sıklıkla geliştirdiği ve üniversiteler ve sanayicilerin farklılaşan kurumsal beklentilerini zenginliğe dönüştürebilecek köprü aktörler olarak değerlendirilebilecek doktoralı personel istihdam etmenin örgütün çalışma normlarında yer aldığı görülmektedir. Ancak yine de üniversite-sanayii iş birliklerinin bir diğer çıktısı olarak değerlendirilebilecek eğitim sisteminin etkinliği konusunda birtakım sorunların varlığı da dikkat çekmektedir;

Üretimde çalışan yönetici arkadaşlardan aldığım bilgi, ara elemanların ve üniversitelerin mühendislik bölümlerinden gelen arkadaşların eskiye nazaran yetersiz olduğu yönünde. Yani teknik liselerden ve üniversitelerden gelen çalışanların yeterli teorik ve pratik donanıma sahip olmadıklarını söyleyebiliriz (E10).

Otomotiv sanayiinde yabancı sermayeli müşteri örgütlerle tescilli tedarikçi olarak daha yakın ilişkiler geliştirebilmek adına içsel kapasitelerini yükseltmeye yönelik birtakım stratejik adımları

atan örgütün bu süreçte tıpkı ÖO4'te olduğu gibi ülkenin ekonomik ve siyasi ikliminden kaynaklanan zorluklarla karşı karşıya kaldığı görülmektedir.

Son yıllarda çok büyük siparişler almaya başladık. Dolayısıyla aslında ekonomik istikrarsızlık, döviz kuru yükselmesi, bizim satışlarımızda ciddi bir patlamaya sebep oldu. Ama önümüzü görebiliyor muyuz diye tekrar baktığımızda açıkçası çok da göremiyoruz...Yani bu noktada da istediğimiz Ar-Ge faaliyetlerini yüzde yüz yapamıyoruz. Sonuçta bu faaliyetleri yapabilmek için 5-10 yıl sonrasını görebilmek gerekir ama biz pek önümüzü göremiyoruz (E11).

Yabancı sermayeli müşterilerle çalışmak size, sizin göremediğiniz bir pencereden, üçüncü bir gözle bakabilmek fırsatı veriyor. Dolayısıyla her şeyden önce bir disiplin, bir bakış açısı ve sürdürülebilir kaliteyi beraberinde getiriyor. Biz bu nedenle otomotiv sanayiinde söz hakkı elde edebilmek için çalışmalar yapıyoruz, Ar-Ge merkezi kuruyoruz ancak bunu yaparken onları ülkeden kaçırarak hamleler yapmamak gerektiğini düşünüyorum (E12).

Örgütün yöneticisinin ifadeleri analiz edildiğinde, yalnızca tedarik zincirindeki pozisyonları değil ekonomik ve siyasi açıdan istikrarsız bir bağlamda faaliyet göstermeleri yayılımlar açısından kısıtlayıcı olmaktadır. Bağlamın bu istikrarsız özellikleri hem yabancı sermayeli örgütlerle daha yakın ilişkilerin kurulup DYSY yayılımlarının olumlu etkilerinin yakalanabileceği tedarik zincirinin üst basamaklarında konumlanmalarını hem de söz konusu yayılımlar için gerekli özümseme kapasiteni kısıtlamaktadır.

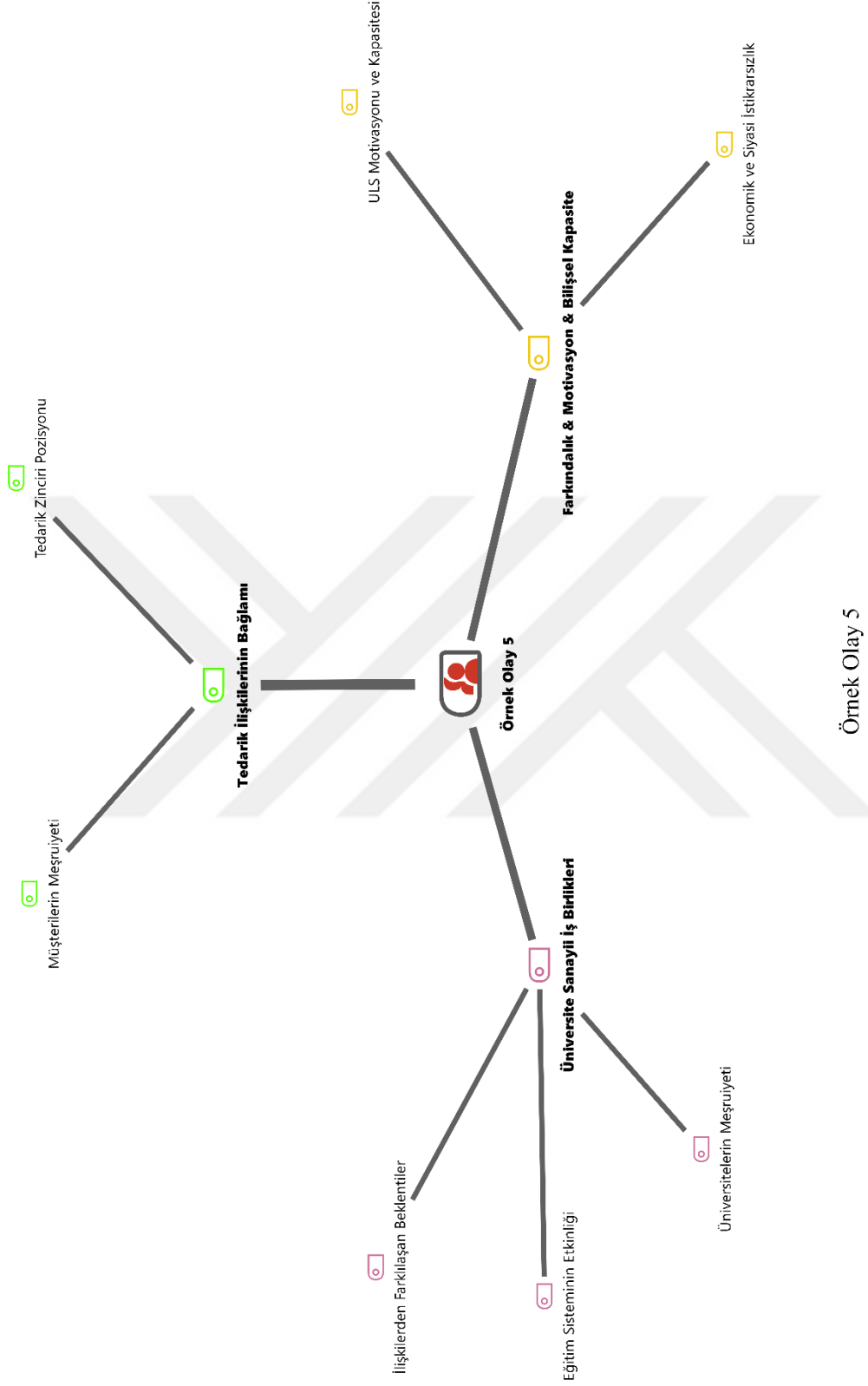
ÖO5'in çeşitli kaynaklardan toplanan ikincil verileri, diğer örnek olaylardan farklılaşan diğer bir özelliğini de ortaya çıkarmaktadır. Örgüt, %25'lik bir oranla çalışmanın kapsamında örnek olay olarak belirlenen örgütler arasında en düşük ihracat yoğunluğuna sahiptir. Dahası, Türkiye otomotiv tedarik sanayiinde faaliyet gösteren 260'ı aşkın örgütün ortalama %54'lük ihracat yoğunluğuna sahip oldukları düşünüldüğünde örgütün ihracat performansının düşüklüğü daha ilgi çekici hale gelmektedir. Diğer tedarikçi örgütlerin ihracat faaliyetlerini genellikle Türkiye'de alıcı-tedarikçi ilişkisi geliştirdikleri ana sanayii müşterilerinin köken ülkelerine veya üretim tesislerinin bulunduğu diğer ülkelere gerçekleştirmelerinin herhangi bir ana sanayii müşterisiyle doğrudan alıcı-tedarikçi ilişkisi geliştirmeyen örgütün düşük ihracat yoğunluğunu açıklayabileceği düşünülmektedir. Bunun yanında örgütün ihracat müdürüne başka ülkelerde yatırım yapmaya sıcak bakıp bakmadıkları sorulduğunda vermiş olduğu cevapların da bu çıkarımı destekleyebileceği ortaya çıkmaktadır;

Bizim uluslararasılaşmak gibi, böyle bir gündem maddemiz yok. Ama zaman zaman ana sanayii sizi zorladığında yapmak durumunda da kalabiliyorsunuz. Çok büyük bir ana sanayinin tedarikçisiyseniz "benim şuradaki firmama şuradan mal vereceksiniz, yoksa sizinle iş birliğine devam etmem, sizden mal almam" dediğinde mecburen siz de bir şekilde kâr zarar hesabı yaptığınızda kâr kısmı ağır basıyorsa orada o işletmeyi kullanmanız gerekiyor. İşin kısacası şu anda firma olarak başka bir ülkede yatırım yapmaya yönelik bir zorunluluğumuz olmadığı için, müşterilerimizden böyle bir talep gelmediği için böyle bir yatırım kararına gerek duymuyoruz. İleride böyle bir zorunluluk doğduğunda konuyu tabi ki gündemimize alabilir (E13).

Yukarıdaki ifade analiz edildiğinde, örgütün uluslararasılaşmanın faydalarına yönelik bilişsel çerçevesinin müşteri talep ve beklentileriyle sınırlı kaldığı görülmektedir. Örgüt doğrudan alıcı-tedarikçi ilişkisi kurmadığı için hem ihracat performansı düşük düzeylerde kalmakta hem de yukarıda

sunulan ifadede bahsi geçtiği şekliyle bir uluslararasılaşma imkânı yakalayamamaktadır. Yabancı sermayeli örgütlerle stratejik ortaklık kurabilmek ve onlar tarafından bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilgiyi özümseyebilmek adına uluslararasılaşmanın ne kadar önemli olduğuna yönelik birtakım ifadeler kullanan ÖO3'ün aksine ÖO5'in bu tür faydalara yönelik farkındalığa sahip olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak sunulan bulgular ışığında ÖO5'in kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinden kaynaklanan dikey DYSY yayılımlarını yönlendiren kurumsal çevre faktörlerini *tedarik ilişkilerinin bağlamı, üniversite-sanayii iş birlikleri ve farkındalık & motivasyon & bilişsel kapasite* oluşturmaktadır. Söz konusu temalar, örgütün DYSY yayılımlarının hem verimlilik hem yenilikçilik hem de uluslararasılaşma boyutlarında olumlu etkilerini yakalamalarında çeşitli teşvik edici ve kısıtlayıcı etkiler göstermektedir. ÖO5 özelinde gerçekleştirilen analizlerde ortaya çıkan temalar ve kodlar Şekil 7'de özetlenmektedir. Tablo 12'de ise analizlerde kullanılan ifadeler ve bu ifadelerin karşılık geldiği kod ve temalar yer almaktadır.



Şekil 7: ÖO5 Tekli Vaka Modeli Zihin Haritası

Tablo 12: Örnek Olay 5 İçin İçerik Analizi

İfade No	İfadeler	Kod	Tema
E1	Şu anda çalıştığım firmada aktif olarak çalıştığımız otomotiv ana sanayii firması yok. Şu anda otomotiv sanayine after market dediğimiz yani bir araç üretildikten sonra bakımı yapılırken kullanılan ürünler üretiyoruz. Bu da hani, ana platformda kullanılmadığı için müşterilerle ilişkiler tamamen farklı ilerliyor	Tedarik Zinciri Pozisyonu	Tedarik İlişkilerinin Bağlamı
E2	Biz after-market üretimi yaptığımız için zaten ana sanayii ile çok fazla ilişki kuramıyoruz. Ama tescilli tedarikçi olmak için çalışıyoruz. Çünkü tescilli tedarikçi olmadığınız zaman işler daha zor oluyor. Mesela biz TIER 1 veya TIER 2 tedarikçi olsaydık önümüzdeki 5 yılın 10 yılın planlamasını daha rahat yapabiliydik. Çünkü yabancı müşterileriniz size bunu sağlıyor	Tedarik Zinciri Pozisyonu	
E3	Yenilikçilik, Ar-Ge, bunlar uzun soluklu yatırımlar. Hem insan kaynaklarınızı hem de maddi kaynaklarınızı yatırıyorsunuz. Dolayısıyla önünüzü görebilmeniz gerekiyor. Yani hakkıyla Ar-Ge yapabilmek için, yenilikçilik yapabilmek için 5-10 yıl sonrasını görebilmeniz lazım. Peki biz önümüzü görebiliyor muyuz? Diye baktığımızda After-Market! After-Market de yedek parça yani bitmiş bir donanıma, bitmiş bir araca sonradan servis hizmeti vermek. Burada öngörü yapabilmek çok zor. Ancak otomotiv ana sanayiine ürün üretiyorsanız OEM, TIER 1 mesela, mesela ben önceki şirketimdeyken kalıbını biz yaptığımız için en baştan, ben yıllara göre şu adet alacağım, yani onların 5-10 sene adetleri belli olan şeylerdi. Orada önünüzü görebiliyorsunuz. 10 Yıllık bir projeyse 5-6 yıl yatırım yapıp sonrasında kara da geçebilirsiniz. Ama After-Market'te durum biraz farklı. Dolayısıyla yabancı sermayeli müşterilerin tescilli tedarikçisi olmak bu açıdan çok fayda sağlıyor, verimliliğinizi de artırıyor, yenilikçi faaliyetlerinize de imkân tanıyor	Tedarik Zinciri Pozisyonu	
E4	Şimdi yabancı sermayeli bir müşteriyle daha sıkı ilişkiler kurabildiğinizde onlardan teknik anlamda destekler de alıyorsunuz. Çünkü kendi ürün kalitesi açısından sizi buna zorluyor. Bunun dışında, bu yakın ilişkiler sayesinde kendinizi onların sistemine daha rahat entegre edebiliyorsunuz veya onların teknolojisini, yönetim tarzlarını daha yakından görme fırsatınız da oluyor. Biz mesela daha önceki şirketimde bunların çok faydasını görmüştük	Tedarik Zinciri Pozisyonu	
E5	Biz 2018 yılında Ar-Ge merkezi statüsü kazandık. Ar-Ge merkezi olmamızın birden çok motivasyonu vardı. Bunlardan bir tanesi de yine yabancı sermayeli müşterilerin tescilli tedarikçisi olma isteğimizdi. Sonuçta bu firmalar çok güçlü, dünya devi firmalar. Onlarla çalışabilmek için “biz buradayız” diyebilmek için kendimizi kanıtlamamız gerekiyor. Sonrasında 50 yıllık bu firmayı bir 50 yıl daha ayakta tutabiliriz diye düşünüyorum	Müşterilerin Meşruiyeti	Üniversite-Sanayii İş Birlikleri
E6	Bu sektörde tüm faaliyetlerde olduğu gibi Ar-Ge faaliyetlerinde de müşterilerin, özellikle yabancı OEM'lerin yönlendirmeleri çok etkili oluyor. Ar-Ge merkezi olmamızın temel motivasyonlarından birisi de buydu.	Müşterilerin Meşruiyeti	
E7	Daha önce ifade ettiğim gibi bu şirket 50 yıllık bir şirket. Aslında bir patron şirketi ama bizim patronumuz öyle elle tutulur bir eğitim geçmişine sahip birisi değil. Teknik lise mezunu kendisi. Ben bu şirkete ilk geldiğimde 50 yıllık bu şirketin bir 50 yıl daha hayatta kalabilmesi için otomotiv sanayiine daha fazla yönelmesi gerektiğini düşündüm. Bunu yapabilmek için de bazı radikal adımlar atmamız gerekiyordu. Patronumuz klasik Türk patronu kafasında birisi olmadığı için ben bu adımları atabildim. Yavaş yavaş meyvelerini de toplayacağımıza inanıyorum. İşte öncelikle 16949 aldık. Sonrasında Ar-Ge merkezi olduk ve ben Ar-Ge müdürü oldum. Ben mühendis değilim, işletme doktoram var. Ben Ar-Ge merkezi yöneticisi olduktan sonra belli bir süre geçti ve buraya gerçekten bu işi bilen birisini, makine mühendisi birisini almalıydık dedim. Burada işlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi açısından ve doktorası olan makine mühendisi bir arkadaşımız alındı buraya.	Üniversite-Sanayii İş Birlikleri	
E8	Şimdi bu kararları aldık, bu adımları attık ama eğer bilimsel bilgi birikimiyle destekleyemezseniz hep bir ayağı aksak kalır. Şu anki firmamda daha evvelden çok yoğun bir şekilde, TEYDEB projesi, üniversite-sanayii iş birlikleriyle TÜBİTAK projesi, KOSGEB projesi yapılmış. Şimdi üniversitelerde çok ciddi bir akademik birikim var, teorik bilgi var, gidilmiş bir yol var. Siz sanayii olarak bu yolu tek başınıza gidemiyorsunuz. Ama oradaki akademik personel de buradaki pratik yolu sizin gibi gidemiyor. Dolayısıyla bu iş birlikleri olduğunda, farklı bakış açıları ve farklı beklentilerin birbirlerini tamamladıklarını düşünüyorum. Yani sanayiinin pratik bilgisiyse akademinin teorik bilgisinin üniversite sanayii iş birlikleriyle tamamlanabileceğini düşünüyorum	İlişkilerden Farklılaşan Beklentiler	

Tablo 12: (devamı)

İfade No	İfadeler	Kod	Tema
E9	Çevremizde bu işlerde çok iyi üniversiteler var. Biz şimdiden bu üniversitelerle hem Ar-Ge merkezi kapsamında hem de danışmanlık anlamında ilişkiler geliştirmeye çalışıyoruz ki yarın otomotiv sanayiinde tescilli tedarikçi olduğumuz zaman bir bilgi birikimimiz olsun	<i>İlişkilerden Farklılaşan Beklentiler</i>	
E10	Üretimde çalışan yönetici arkadaşlardan aldığım bilgi, ara elemanların ve üniversitelerin mühendislik bölümlerinden gelen arkadaşların eskiye nazaran yetersiz olduğu yönünde. Yani teknik liselerden ve üniversitelerden gelen çalışanların yeterli teorik ve pratik donanımına sahip olmadıklarını söyleyebiliriz	<i>Eğitim Sisteminin Etkinliği</i>	
E11	Son yıllarda çok büyük siparişler almaya başladık. Dolayısıyla aslında ekonomik istikrarsızlık, döviz kuru yükselmesi, bizim satışlarımızda ciddi bir patlamaya sebep oldu. Ama önümüzü görebiliyor muyuz diye tekrar baktığımızda açıkçası çok da göremiyoruz... Yani bu noktada da istediğimiz Ar-Ge faaliyetlerini yüzde yüz yapamıyoruz. Sonuçta bu faaliyetleri yapabilmek için 5-10 yıl sonrasını görebilmek gerekir ama biz pek önümüzü göremiyoruz.	<i>Ekonomik ve Siyasi İstikrarsızlık</i>	
E12	Yabancı sermayeli müşterilerle çalışmak size, sizin göremediğiniz bir pencereden, üçüncü bir gözle bakabilmek fırsatı veriyor. Dolayısıyla her şeyden önce bir disiplin, bir bakış açısı ve sürdürülebilir kaliteyi beraberinde getiriyor. Biz bu nedenle otomotiv sanayiinde söz hakkı elde edebilmek için çalışmalar yapıyoruz, Ar-Ge merkezi kuruyoruz ancak bunu yaparken onları ülkeden kaçırarak hamleler yapmamak gerektiğini düşünüyorum	<i>Ekonomik ve Siyasi İstikrarsızlık</i>	Farkındalık & Motivasyon & Bilişsel Kapasite
E13	Bizim uluslararasılaşmak gibi, böyle bir gündem maddemiz yok. Ama zaman zaman ana sanayii sizi zorladığında yapmak durumunda da kalabiliyorsunuz. Çok büyük bir ana sanayinin tedarikçisiyseniz “benim şuradaki firmama şuradan mal vereceksiniz, yoksa sizinle iş birliğine devam etmem, sizden mal almam” dediğinde mecburen siz de bir şekilde kâr zarar hesabı yaptığınızda kâr kısmı ağır basıyorsa orada o işletmeyi kullanmanız gerekiyor. İşin kısacası şu anda firma olarak başka bir ülkede yatırım yapmaya yönelik bir zorunluluğumuz olmadığı için, müşterilerimizden böyle bir talep gelmediği için böyle bir yatırım kararına gerek duymuyoruz. İleride böyle bir zorunluluk doğduğunda konuyu tabi ki gündemimize alabilir	<i>ULS Motivasyonu ve Kapasitesi</i>	
E14*	Yani bu sektörde, otomotiv sanayiinde çalışıyorsanız çok sıkı denetimlere ayak uydurmanız gerekiyor. Bu çok sıkı, çok ağır denetimlerden geçmek nihayetinde kesinlikle yerel örgütlere faydalı oluyor. Her şeyden önce üçüncü bir gözle işletmenize bakabiliyorsunuz. İşletmeniz içinde körlük oluşabilir, size çok doğru gelebilen bir şey farklı bir gözle baktığınızda, müşteri gözüyle baktığınızda çok yanlış gelebilir. Ya da görüp de görmezden geldiğiniz bazı yanlışlar olabilir ama bunlar uzun vadede size kayıplar getirecektir. Dolayısıyla her şeyden önce bir disiplin, bir bakış açısı ve sürdürülebilir kaliteyi beraberinde getiriyor bunlar	<i>Standartları Algılama Biçimi</i>	
E15*	Aslında her bir otomotiv ana sanayii müşterisini başlı başına ayrı bir okul gibi düşünebilirsiniz. Hepsinin farklı bir yoğurt yeme şekilleri var, hepsinin uymanız gereken farklı standartları var	<i>Müşterilerin Normları/Sanayinin Normları</i>	Çoklu Normatif Baskılar
E16*	Ar-Ge faaliyetlerini, Türkiye’de, özellikle bizim gibi şirketlerin kendi kaynaklarıyla yapabilmesi oldukça zor, o yüzden desteklere sürekli ihtiyacımız var	<i>Desteklere Bağımlılık</i>	Devlet Kurumlarının Destekleri
E17*	Patron şirketi olmak bazı sınırlılıklara neden oluyor. Bu sınırlılık özellikle yeni gelişmeleri takip etme ve Ar-Ge gibi birimlerde çok daha net görülüyor. Çünkü bu faaliyetler sabır isteyen, yatırım isteyen, vizyon isteyen faaliyetler. Ama patron bu profilde değilse açıkçası bu sabrı ve yatırımı, maliyet olarak gördüğü için yapmak istemiyor	<i>Patronun Farkındalığı ve Vizyonu</i>	Patron Şirketi Yapılanması
E18*	Liyakati olmayan, sırf aileden diye işin başına geçmiş, vizyon sahibi olmayan patronlar oldukça yaygın maalesef. Burada bence patronun kökeni, eğitim kökeni de çok önemli. Satış kökenli bir patron olunca onu Ar-Ge’ye ikna etmek çok daha zor olabiliyor	<i>Patronun Farkındalığı ve Vizyonu</i>	Patron Şirketi Yapılanması

* Bu ifadeler analiz edilen örnek olay için ön plana çıkan temalarda yer almadığı için metin içerisinde sunulmamıştır. Ancak temaların bütüncül tartışmasında önem arz ettikleri düşüncesiyle söz konusu ifadeler tabloya yer verilmektedir.

3.1.6. Örnek Olay 6

1966 yılında İstanbul’da kurulan ÖO6, çoğunlukla Avrupa merkezli ana sanayii ve OEM müşterileri için silecek motoru, kalorifer motoru, kapı motoru ve ısıtma sistemleri gibi parçalar ve komponentler üretmektedir. Tedarik zincirinin hem TIER 1 hem de TIER 2 pozisyonlarında faaliyet gösteren örgütün merkezi ve satış ofisi İstanbul’dayken üretim tesisi Sakarya’da bulunmaktadır. ÖO6 diğer örnek olaylarda olduğu gibi sahip olduğu ISO 9001 ve ISO/IATF 16949 sertifikalarıyla tedarik faaliyetlerini sürdürmektedir.

Toplam 200 personelin istihdam edildiği örgütte çalışanların yaklaşık %10’luk kısmını mühendisler oluşturmaktadır. 30 yılı aşkın bir süredir ihracat faaliyetlerini gerçekleştiren ÖO6, 2020 yılı itibariyle ürünlerinin %60’lık kısmını başta Avrupa ve Asya olmak üzere çeşitli bölgelere ihraç etmektedir. Görüşmelerin gerçekleştirildiği 2021 Mart ayı itibariyle Ar-Ge veya Tasarım Merkezi başvurusu olmayan ve bu faaliyetlerin ayrı bir birim olarak yürütülmediği örgüt, 2021 Kasım ayı itibariyle 5746 sayılı kanun çerçevesinde Tasarım Merkezi olmak adına başvuru sürecini başlatmıştır. ÖO6 için gerçekleştirilen içerik analizinde ön plana çıkan kod ve temaların elde edildikleri veri kaynakları Tablo 13’te özetlenmektedir.

Tablo 13: Örnek Olay 6: Kod ve Temaların Elde Edilmesinde Kullanılan Veri Kaynakları

Tema ve Kodlar		Veri Kaynakları ve Ağırlıkları		
Temalar	Kodlar	Görüşmeler	Gözlemler*	İkincil* Veriler
Tedarik İlişkilerinin Bağlamı	Müşterilerin Meşruiyeti	✓	✓	
	Tedarik Zinciri Pozisyonu	✓		✓
	Müşterilerin Teknik ve Uzmanlık Gücü	✓	✓	
Üniversite-Sanayii İş Birlikleri	Eğitim Sisteminin Etkinliği	✓		
	İş Birliklerinden Farklılaşan Beklentiler	✓	✓	
	Üniversitelerin Meşruiyeti	✓	✓	
Standartlar	Müşterilerin Standartları	✓		✓
	Standart Kaynaklı Denetimler	✓	✓	
	Standartların Kapsamı	✓		✓

* Gözlemler ve çeşitli veri kaynaklarından elde edilen ikincil veriler metin içerisinde ilgili temanın bulguları sunulurken verilecektir. Gözlemlerin daha ağırlıklı olarak kullanıldığı örnek olaylar, her iki kodlayıcının farklı zamanlarda birbirlerinden bağımsız olarak saha ziyaretinde bulunduğu ve ayrıca online görüşme sağlanan örgütleri temsil etmektedir.

Sakarya I. Organize Sanayi Bölgesi’nde Toyota ve Toyota’nın OEM tedarikçilerinin kümелendiği bölgeye çok yakın bir yerleşkede faaliyet gösteren ÖO6’nın Toyota’nın sisteminden ve uygulamalarından oldukça etkilendiği gözlemlenmiştir. Gerçekleştirilen görüşmelerde ÖO6’nın TIER 1 tedarikçi olarak ilişkiler geliştirdiği Toyota’dan sıklıkla yönetsel konularda eğitimler aldığı, onların bazı uygulamalarını takip ederek sistemlerine entegre etmeye çalıştığı görülmektedir;

Normalde biz 2015 senesinde bir yabancı sermayeli firmayla çalışmaya başladık. Ve firma o zamana kadar kullanmadığımız proje yönetsel tarzını bildiğiniz öğretti. Vebinarlarla artı işte kendileri buraya gelerek eğitim vererek bunu bize öğretti. Buna 5 kapı süreci diyorlar (F1).

Şimdi biz yaklaşık 2,5 sene yabancı bir müşterimizden yalın üretimle alakalı eğitimler aldık. Bunu da şu anda kendi fabrikamızda uygulamaya çalışıyoruz biraz zaman alan bir şey. Burada ilk bize verdikleri şey eğitim iletişimdi ve Japonların bu konudaki yönetsel süreçlerinin ilk aşaması sabah yüz yüze toplantıları. Bunlara OBEYA diyorlar. Gerçekten çok büyük faydalarını gördük bu eğitimlerin (F2).

Japonların, daha doğrusu Toyota'nın çeşitli yönetim uygulamaları var. Bunları sıklıkla takip ediyoruz, sonuçta onların tedarikçisi olabilmek için onlar gibi olmak gerekiyor. Ama tek neden bu da değil. Sonuçta Toyota! Onun uygulamasını takip etmek, kendi fabrikanda uygulamak illaki fayda sağlıyor (F3).

Yukarıdaki ifadeler otomotiv ana sanayiinin önemli aktörlerinden birisi olan Toyota ile coğrafi olarak çok yakın bir lokasyonda faaliyet gösteren ve söz konusu örgütün TIER 1 tedarikçiliğini yürüten ÖO6'nın özellikle yönetsel konularda DYSY yayımlarının gösteri etkilerinden³⁶ faydalandığını göstermektedir. ÖO6, müşterisi pozisyonundaki Toyota'yı öykünülebilecek rol model olarak görmekte ve onlar tarafından sunulan teknik ve yönetsel desteklere açık olmaktadır. Burada müşteri örgütün ÖO6 tarafından algılanan yüksek düzeydeki meşruiyetinin öykünmecilik mekanizmasını harekete geçirdiği düşünülmektedir.

ÖO6 için DYSY yayımlarının gösteri etkileri yalnızca Toyota ile kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinde değil, otomotiv sanayiindeki diğer müşterileriyle geliştirilen ilişkilerde de ortaya çıkmaktadır;

Bu bahsettiğim faydalar sadece eğitimlerle veya teknik anlamdaki desteklerle sınırlı kalmıyor. Yabancı müşterilere ürettiğinizde onların bağlantılarından faydalanabiliyorsunuz. Örneğin, biz daimlere üretim yapıyoruz. Daha önce bizi inceleyip anlaşma sağlayamadığımız bir yabancı müşterimiz vardı. Daimlerle olan işi öğrenince o müşteri bize iş verdi (F4).

Yukarıda sunulan ifadeden anlaşılacağı üzere örgüt, müşterilerinin algılanan yüksek düzeydeki meşruiyetleri sayesinde onların bağlantılarından faydalanma ve dönüşüm içerisinde daha fazla sayıda global müşteri örgütü alıcı-tedarikçi ilişkisi kurma şansı yakalayabilmektedir.

Yalnızca Toyota'yla ve algılanan yüksek meşruiyetle değil, müşterilerin algılanan teknik ve uzmanlık gücünün de yüksek olmasıyla örgütün yabancı sermayeli ana sanayii örgütleri tarafından bağlama sunulan bilgiye açık bir örgüt olduğu izlenimi görüşmenin tamamında hissedilmiştir. Aşağıdaki sunulan ifade bu gözlemleri destekler niteliktedir;

Özellikle yabancı sermayeli firmalarla bir proje geliştirdiğiniz zaman özellikle sizin ürününüzle alakalı, emin olun sizden çok daha fazla bilgileri oluyor. Sebebi şu; sizin gibi bu ürünü üreten neredeyse tüm firmalarla çalışmış olmaları, onların know-how'larını kendilerine bir dokümantasyon haline getirmiş olmaları. Yani firmalar bir RFQ istediklerinde, o tür firmalar, şöyle söyleyeyim yaklaşık 200-250 sayfalık bir föyle birlikte önünüze getiriyor (F5).

³⁶ Bknz: Birinci Bölüm

Bahsettiğimiz bu ana sanayii firmaları çok ciddi firmalar. Sizden bir ürün üretmenizi istiyorlarsa aslında bunu yalnızca siz yapabilirsiniz diye istemiyorlar. Onlar zaten bunun nasıl üretilceğini sizden çok daha iyi biliyorlar. Yıllardır bu işi yapıyorlar, dünyanın her yerinde bu ürünü üretiliyorlar. Yani durum böyle olunca bana gelip şunu böyle yap dediğinde vardır bir bildiği diyorsun. Çünkü gerçekten var bildiği (F6).

ÖO6'nın yabancı sermayeli örgütler tarafından bağlama sunulan dışsal bilgiye açık bu özelliklerinin aksine yayımların gösteri etkilerini yakalama kapasitelerini yükseltebileceği düşünülen üniversite-sanayii iş birliklerine oldukça uzak oldukları dikkat çekmiştir. Üniversite-sanayii iş birliklerini gerçekleştiren örnek olayların aksine incelenen çeşitli dokümanlarda bu konuya hiç vurgu yapılmamış olması araştırmacının dikkatini çekmiş ve yöneticiye üniversite-sanayii iş birliklerinin örgüt için ne denli önemli olduğu sorusu sorulmuştur. Katılımcının vermiş olduğu cevaplar ise dikkat çekici birtakım bulguların ortaya çıkmasını sağlamıştır;

Üniversitelerle iş birliği yapmamız gerekiyor evet. Bunun en önemli nedeni tabii ki müşterilerimiz. Baktığınız zaman adamlar farklı ülkelerden gelmişler ve bizim ülkemizde, bizim üniversitelerimizle iş birliği yapıyorlar. Kısacası bunu bir kültür haline getirmişler. Biz de onlarla iş yapmak istiyorsak, özellikle onların seviyesinde onlarla iş yapmak istiyorsak onlar gibi düşünmemiz, onlar gibi olmamız gerekiyor (F7).

Biz TÜBİTAK'a bir proje getiriyoruz. Bu işi Türkiye'de yapan kimse yok. TÜBİTAK önce şunu istiyor, bu projeyi bir üniversiteyle iş birliği kurarak yapacaksın, daha sonra şu gözle bakıyor; "bilim üret". Ama biz bilim üretecek makam değiliz. Bilim üretecek makam üniversiteler. Ben ticari bir ürün çıkarıyorum benim bundan para kazanmam lazım. Ben TÜBİTAK'a bir proje getirdiğim zaman buna bir ürün olarak bakması lazım bir bilimsel bilgi üretimi olarak görmemeli. Bu ürün Türkiye'de üretilmiyorsa onunla alakalı destek sağlamalıydı. Biz daha önce iki defa TÜBİTAK'a başvurduk, ikisinde de aynı bakış açısıyla reddedilince biz işimize bakalım bunlarla uğraşamayız dedik (F8).

Bizim üniversitelerle iş birliği geliştirmemiz pek mümkün olamıyor. Bunun en önemli nedeni de daha önce bahsettiğim gibi ortak bir dil kurulamıyor. Üniversitelerin teorik beklentileri var ama ben yaptığım işin bir ticari getirisi varsa yapmam lazım. Kısacası üniversite-sanayii iş birliklerinin daha fazla geliştirilmesi lazım. Onları beklentisiyle bizim beklentilerimiz uyumlu olmalı ama böyle değil maalesef (F9).

Yukarıda sunulan ifadeler birlikte analiz edildiğinde, örgütün üniversite-sanayii iş birliklerini bir önceki temada bahsedilen müşterilerinin algılanan yüksek düzeyde meşruiyetlerine duyarlı bir şekilde eşbiçimcilik baskılarına cevap verebilmek adına gerçekleştirdiği ortaya çıkmaktadır. Dahası, üniversiteler örgüt tarafından öykünülecek bilgi yüklü dışsal bilgi kaynağı olarak görülmemektedir. Yine aynı ifadelerden ilişkilerden farklılaşan beklentilerin üniversite-sanayii iş birliklerinin geliştirilmesinde bir kısıt olarak algılandığı bulgusu da net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Algılanan bu kısıt örgütün karar mekanizmalarında yer alan yöneticileri arasında herhangi bir akademi kökenli, doktoralı bir personelin olmaması nedeniyle ÖO3 ve ÖO5'in aksine ilişkiler için önemli bir sorun oluşturmaktadır.

İlgili yazında ÇUŞ'lar tarafından bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilginin özümsemesinde önemli bir dışsal kaynak olduğu ifade edilen üniversite-sanayii iş birliklerinin ÖO6

için potansiyel etkileri yalnızca ilişkilerden farklılaşan beklentiler tarafından kısıtlanmamaktadır. Gerçekleştirilen görüşmelerde üniversitelerin ve dolayısıyla akademisyenlerin örgüt tarafından algılanan meşruiyetlerinin düşük olduğu ve dolayısıyla üniversitelerin bilgi yüklü, öykünülebilecek veya en azından iş birliği geliştirilebilecek kurumlar olarak algılanmadığı hissedilmiştir. Yöneticinin bir çok üniversitenin çeşitli programlarından yıllardır müfredatın bir parçası olarak yer alan bazı konuların bile üniversiteler ve dolayısıyla akademisyenler tarafından farkında olunmadığına yönelik hatalı birtakım varsayımları dikkat çekmektedir; “*Şu anda yalın üretim denilen bir şey var belki incelemiştinizdir*”.

ÖO6 üretim müdürüne yabancı sermayeli örgütler tarafından bağlama sunulan teknolojik ve yönetsel bilgiyi içselleştirme konusunda mevcut işgücünün yeterliliği ile ilgili sorulan sorulara da yine adeta üniversiteleri sorumlu tutacak şekilde cevaplar vermesi dikkat çekmiştir;

Çalışanların kapasitesinin belirli bir seviyenin üzerinde olması gerekiyor bazı şeyleri yapabilmeniz için yenilikçi olabilmeniz için. Bu kapasiteyi de bulamıyorsanız, insan kaynağınız çok sınırlı oluyor... Türkiye’nin en büyük problemi eğitim olduğu için biz de bunu örgüt içerisinde kendi imkanlarımızla geliştirmeye çalışan bir firma olduk... Biz de bir karar aldık, madem dışarıdan işgücü alırken verimli olamıyoruz, kendimize yeni bir mühendis alırken hep sıfır kilometre mühendis alıyoruz. Daha önce bir kültür edinmemiş olsun, sıfırdan bizim kültürümüzü benimsesin, onun bembeyaz sayfalarını biz yazıp çizelim istiyoruz (F10).

Bizim gibi teknik üniversitelerden mezun olmuş kişilerin bile üniversitelerde gördüğü şey çok teoride kalıyor. İşin pratiği hiçbir zaman tam olarak öğretilmiyor, gösterilmiyor. Bununla alakalı bireysel çaba gösteren hocalar vardı. Hani gidip firmaları ziyaret ettiren, yapılanmaları gösteren. Mesela hoca dersini anlatıyor o yapılanmayla alakalı bir firmaya bir gezi planlıyordu. Orada fiiliyatını da görüyorduk işin. O tür bireysel çabalarda olan hocalar vardı ama hani % 90’ında faaliyet yok üniversitelerin (F11).

Yukarıda sunulan ifadeler, örgütün eğitim sisteminin etkinliğe yönelik taşıdığı yargıların ihtiyaç duyulan yetenekli işgücünün örgüte kazandırılmasında önemli bir kısıt oluşturduğu ve dolayısıyla sıklıkla öykünmeye çalıştığı yabancı sermayeli örgütler tarafından bağlama sunulan dışsal bilginin özümsemesi adına kısıtlandığı görülmektedir. Sonuç olarak ilgili yazında DYSY yayımlarının gösteri etkilerinin yakalanmasında önemli bir değişken olarak görülen *üniversite-sanayi iş birliklerinin ilişkilerden farklılaşan beklentiler, üniversitelerin meşruiyeti ve eğitim sisteminin etkinliğine* yönelik birtakım sorunlar nedeniyle bir kısıt olarak ortaya çıktığı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın örnek olaylarına dahil edilip bulguları daha önce sunulan ÖO1 ve ÖO2’de olduğu gibi ÖO6 yöneticisinin de yabancı sermayeli örgütlerle kurulan alıcı-tedarikçi ilişki örüntülerini yönlendiren bağlama özgü koşulları anlatırken en yoğun şekilde standartlara vurgu yaptığı görülmüştür.

Şimdi otomotiv sanayiinde çalışabilmeniz için zaten biliyorsunuzdur; 16949 standartlarına ve denetimine tabi tutuluyorsunuz. Bu standartlar ISO 9001 gibi değil, çok sıkı denetlenir, sertifikayı

alabilmek çok daha zordur. İşin sadece teknik kısmını değil, ekonomik, sürdürülebilirlik, etik gibi kısımlarını da tarif eder (F12).

Bazı otomotiv ana sanayii örgütlerinin kendi denetimleri, standartları var. Onlar sadece 16949'un denetleme mekanizmalarına bakmazlar. İşte FORD gibi F1 isteyen Q1 isteyen, yine DAİMLER gibi, onlar da F1'a doğru gidiyorlar kendi denetim sistemleri var (F13).

...Bu gibi büyük yabancı firmalar kendileri denetleme yaparlar, bu denetlemeyi hem self denetleme, yani size bir soru listesi gönderirler bu sorularla siz bir self denetleme yaparsınız ondan sonra kendileri fiili gelir o denetlemeyi bir de kendileri yaparlar. Ondan sonra self denetlemeyle kendi fiili yaptıkları denetlemeyi karşılaştırırlar ve bir puan çıkar oradan. O puana göre de tedarikçi geliştirilmeli mi? Tedarikçi burada biz oluyoruz. Eğitim mi verilmeli? Yoksa hiç çalışılmamalı mı gibi kıstaslar vardır. Bu kıstaslar içerisinde de sizin gelişiminize de katkı sağlar. Bu katkıları en fazla biz yabancı müşterilerimizden görebiliyoruz. Bu kıstaslar sadece işin teknik boyutunda değil tüm boyutlarda var. Hem sürdürülebilirlik hem yönetsel hem kalite...(F14).

Yukarıda sunulan ifadelerle göre örgüt hem IATF 16949 gibi uluslararası meta standartların hem de müşterilerin kendi standartların baskısı altında faaliyetlerini yürütmekte ve sonuç itibariyle bu standartlar sayesinde önemli kazanımlar elde etmektedir. Ancak yöneticinin yenilikçiliğe yönelik diğer birtakım ifadelerinden bu kazanımların verimlilikle sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır; “*zamanımız olmuyor bir şeyleri yenilikçi yapmak için*”. Yabancı sermayeli örgütlerle iş yapabilmek için zorlayıcı bir kurum gibi algılanan geniş çaplı standartlara uyum sağlamak ÖO6 için üretim kayıplarının önüne geçerek kalite ve verimlilik açısından önemli kazanımlar sağlasa da yayılımların yenilikçilik boyutunda ise kısıtlayıcı olabilmektedir. Sonuç olarak, *müşterilerin standartları, standartların kapsamı ve standart kaynaklı denetimler* kodlarından oluşan *standartlar* teması ÖO6 için DYSY yayılımlarının verimlilik ve yenilikçilik boyutlarını bir yandan teşvik ederken bir yandan kısıtlayabilmektedir.

Tüm örnek olaylarda olduğu gibi ÖO6 ile gerçekleştirilen mülakatlardan önce örgütle ilgili erişilebilen tüm ikincil veriler, dokümanlar ve gazete haberleri ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Örgütün yabancı sermayeli müşterilerle TIER 1 pozisyonunda yakın ilişkiler geliştirmesine rağmen Ar-Ge veya tasarım merkezine sahip olmadığı dikkat çekmiştir. Benzer şekilde ÖO6 yenilikçiliğin önemli göstergelerinden birisi olarak kabul edilen patent başvurusuna sahip değildir. Bu durum mevcut çalışmanın da odak noktalarından birisini temsil eden ve DYSY yayılımlarının olumlu etkilerinin yakalanmasında sahip olunması gereken özümseme kapasitesinin istenilen düzeyde olup olmadığı sorusunu gündeme getirmiştir. Yöneticiye hem Ar-Ge veya tasarım merkezi statüsünde olmamalarının hem de yenilikçi faaliyetlerde bulunmamalarının nedenleri sorulduğunda verdiği cevaplar ÖO1 ve ÖO2'ye benzer bir durumun ÖO6 için de geçerli olduğunu göstermektedir;

Yani sizin bir Ar-Ge faaliyetinde bulunduğunuz şeyde dünyada o ürün üretilmiyorsa ve yaptığınız şey size bir rakip çıkarttırmıyorsa o bir aslında Ar-Ge faaliyetidir. Çünkü uzun süre sizin rakipleriniz o işi yapabilmek için bir kaynak ayırmak zorunda kalır ve sizin peşinizden gelir. Şöyle söyleyeyim, Ar-Ge faaliyeti aslında globalde veya Türkiye içerisinde birilerini arkanızdan sürükletiyorsa, yani birileri arkanızdan geliyorsa o bir Ar-ge faaliyetidir (F15).

Peki firma olarak ben Ar-Ge'yle, yenilikçilikle uğraşmak istiyor muyum? Hayır. Çünkü dediğim gibi Türkiye'de firmalar ticari faaliyetlerinin sürdürülebilirliği için açıkçası boğuşuyor (F16).

Şimdi Ar-Ge dediğinizde aslında TÜBİTAK'ın istediği bilim dediğimiz şeye geliyor. Yani ben bir motor firması olarak yeni bir motor piyasaya çıkartabiliyor muyum? Veya mevcut bir motorun daha verimli olanını geliştirebiliyor muyum? Bu Ar-Ge kapsamına girer. Peki firma olarak ben bununla uğraşmak istiyor muyum? Hayır (F17).

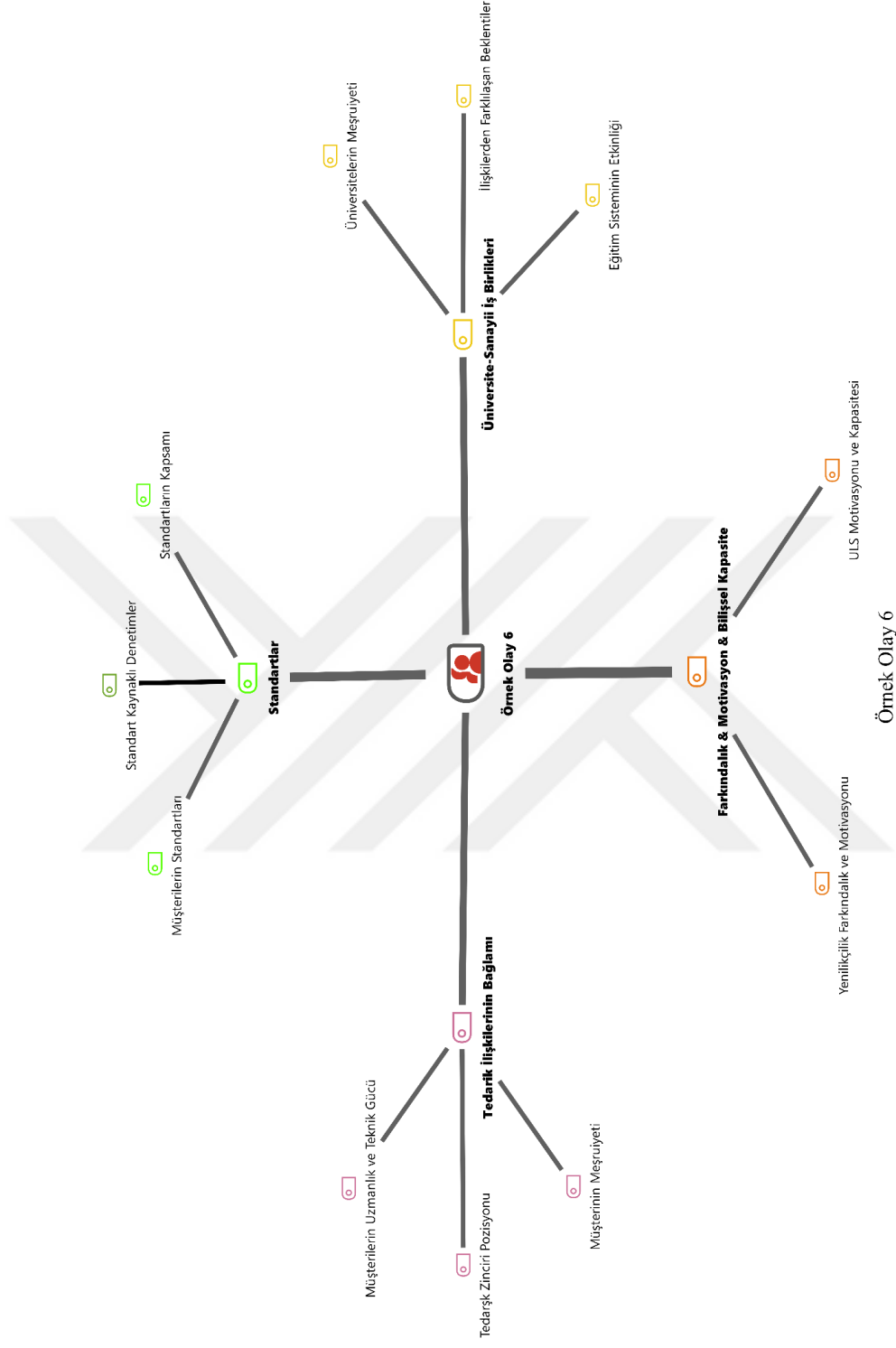
Yukarıda sunulan ifadelerle göre örgüt yenilikçiliği yalnızca ürün boyutuyla ve radikal olarak tanımlamakta, yaklaşık 180 çalışanı istihdam eden mevcut kapasitesiyle de bu tür bir yenilikçi faaliyet gerçekleştiremeyeceğine dair bazı önyargılar geliştirmektedir. Yenilikçiliğe yönelik bu dar görüşlülük, yenilik faaliyetlerinin örgüt için gerçekleştirilemez ve hatta gereksiz faaliyet olarak algılanmasına neden olmaktadır. Karar vericilerin bilişsel çerçevelerindeki bu tür bir sınırlılık, örgütün ÇUŞ'lar tarafından bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilgiyi içselleştirme konusunda kısıtlanmasına neden olmaktadır. Örgütün yenilikçiliğe yönelik bilişsel çerçevesinde gözlemlenen sınırlılığın uluslararasılaşma motivasyonunda da var olduğu görülmektedir;

Başka bir ülkede, işte oraya yatırım yapmak gibi bir durumumuz yok. Neden olsun ki? Biz mevcut fabrikamızın arka tarafına yeni bir fabrika daha yaptık 4 yıl önce. Bunu bile yaparken aynı şehir, aynı yapılanmanın içerisine kurmayı düşündük (F18).

Benim uluslararasılaşmaya ihtiyacım yok. Zaten burada en iyi ve ucuz kaynaklara erişebiliyorum. He global çapta da Türkiye'deki firmaların böyle bir yapılanmaya ihtiyacı var mı? Bence onların da yok. Türkiye işgücü bakımından genç nüfusa sahip olması açısından, çok iyi bir durumda. Aslına bakarsanız kaynak açısından bol miktarda insan gücüne sahip. Aynı zamanda maliyetler açısından bakınca da iyi bir durumda. Bizden daha ucuz ülkeler var mı? Evet var. Mesela şu anda doğu Avrupa ülkelerine kaymasının sebebi bu. Bulgaristan ve Romanya gibi ülkelere Türk firmalar da gidip fabrikalar açıyorlar (F19).

Yenilikçilikte olduğu gibi sınır ötesi faaliyetler konusunda da örgütün bilişsel çerçevesinin uluslararasılaşmanın yalnızca tek bir boyutuyla sınırlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Uluslararasılaşmama kararını maliyet odaklı açıklayan örgütün ÇUŞ'lar tarafından hem yenilikçiliğe hem de uluslararasılaşmaya yönelik sunulan fırsatları değerlendirebilecek bilişsel kapasiteye ve farkındalığa sahip olmaktan uzak olduğu ve dolayısıyla bu bilişsel kurumsal unsurların DYSY yayımlarının ilgili boyutları için birer kısıt oluşturduğu görülmektedir.

Yukarıda özetlenen bulgular ÖO6 için yabancı sermayeli müşteri örgütlerle kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinden ortaya çıkan dikey DYSY yayımlarının *tedarik ilişkileri bağlamı, üniversite-sanayii iş birlikleri, standartlar ve farkındalık, motivasyon ve bilişsel kapasite* temaları tarafından yönlendirildiğini göstermektedir. Söz konusu temaları içeren analiz bulguları Şekil 8'de özetlenmektedir. ÖO6'nın analizinde kullanılan ifadeler, kodlar ve temalar ise Tablo 14'te özetlenmektedir.



Şekil 8: ÖÖ6 Tekli Vaka Modeli Zihin Haritası

Tablo 14: Örnek Olay 6 İçin İçerik Analizi

İfade No	İfadeler	Kod	Tema
F1	Normalde biz 2015 senesinde bir yabancı sermayeli firmayla çalışmaya başladık. Ve firma o zamana kadar kullanmadığımız proje yönetsel tarzını bildiğiniz öğretti. Vebinarlarla artı işte kendileri buraya gelerek eğitim vererek bunu bize öğretti. Buna 5 kapı süreci diyorlar.	Müşterilerin Meşruiyeti	Tedarik İlişkilerinin Bağlamı
F2	Şimdi biz yaklaşık 2,5 sene yabancı bir müşterimizden yalın üretimle alakalı eğitimler aldık. Bunu da şu anda kendi fabrikamızda uygulamaya çalışıyoruz biraz zaman alan bir şey. Burada ilk bize verdikleri şey eğitim iletişimdi ve Japonların bu konudaki yönetsel süreçlerinin ilk aşaması sabah yüz yüze toplantıları. Bunlara OBEYA diyorlar. Gerçekten çok büyük faydalarını gördük bu eğitimlerin.	Müşterilerin Meşruiyeti	
F3	Japonların, daha doğrusu Toyota'nın çeşitli yönetim uygulamaları var. Bunları sıklıkla takip ediyoruz, sonuçta onların tedarikçisi olabilmek için onlar gibi olmak gerekiyor. Ama tek neden bu da değil. Sonuçta Toyota! Onun uygulamasını takip etmek, kendi fabrikada uygulamak illaki fayda sağlıyor.	Müşterilerin Meşruiyeti	
F4	Bu bahsettiğim faydalar sadece eğitimlerle veya teknik anlamdaki desteklerle sınırlı kalmıyor. Yabancı müşterilere ürettiğinizde onların bağlantılarından faydalanabiliyorsunuz. Örneğin, biz daimlere üretim yapıyoruz. Daha önce bizi inceleyip anlaşma sağlayamadığımız bir yabancı müşterimiz vardı. Daimlerle olan işi öğrenince o müşteri bize iş verdi	Müşterilerin Meşruiyeti	
F5	Özellikle yabancı sermayeli firmalarla bir proje geliştirdiğiniz zaman özellikle sizin ürününüzle alakalı, emin olun sizden çok daha fazla bilgileri oluyor. Sebebi şu, sizin gibi bu ürünü üreten neredeyse tüm firmalarla çalışmış olmaları, onların know-how'larını kendilerine bir dokümantasyon haline getirmiş olmaları, yani firmalar bir RFQ istediklerinde, o tür firmalar, şöyle söyleyeyim yaklaşık 200-250 sayfalık bir föyle birlikte önünüze getiriyor	Müşterilerin Teknik ve Uzmanlık Gücü	Üniversite-Sanayii İş Birlikleri
F6	Bahsettiğimiz bu ana sanayii firmaları çok ciddi firmalar. Sizden bir ürün üretmenizi istiyorlarsa aslında bunu yalnızca siz yapabilirsiniz diye istemiyorlar. Onlar zaten bunun nasıl üretileceğini sizden çok daha iyi biliyorlar. Yıllardır bu işi yapıyorlar, dünyanın her yerinde bu ürünü üretiyorlar. Yani durum böyle olunca bana gelip şunu böyle yap dediğinde vardır bir bildiği diyorsun. Çünkü gerçekten var bildiği	Müşterilerin Teknik ve Uzmanlık Gücü	
F7	Üniversitelerle iş birliği yapmamız gerekiyor evet. Bunun en önemli nedeni tabii ki müşterilerimiz. Baktığımız zaman adamlar farklı ülkelerden gelmişler ve bizim ülkemizde, bizim üniversitelerimizle iş birliği yapıyorlar. Kısacası bunu bir kültür haline getirmişler. Biz de onlarla iş yapmak istiyorsak, özellikle onların seviyesinde onlarla iş yapmak istiyorsak onlar gibi düşünmemiz, onlar gibi olmamız gerekiyor	Üniversitelerin Meşruiyeti	
F8	Biz TÜBİTAK'a bir proje getiriyoruz. Bu işi Türkiye'de yapan kimse yok. TÜBİTAK önce şunu istiyor, bu projeyi bir üniversiteyle iş birliği kurarak yapacaksn, daha sonra şu gözle bakıyor; "bilim üret". Ama biz bilim üretecek makam değiliz. Bilim üretecek makam üniversiteler. Ben ticari bir ürün çıkarıyorum benim bundan para kazanmam lazım. Ben TÜBİTAK'a bir proje getirdiğim zaman buna bir ürün olarak bakması lazım bir bilimsel bilgi üretimi olarak görmemeli. Bu ürün Türkiye'de üretilmiyorsa onunla alakalı destek sağlamalıydı. Biz daha önce iki defa TÜBİTAK'a başvurduk, ikisinde de aynı bakış açısıyla reddedilince biz işimize bakalım bunlarla uğraşamayız dedik	İlişkilerden Farklılaşan Beklentiler	
F9	Bizim üniversitelerle iş birliği geliştirmemiz pek mümkün olamıyor. Bunun en önemli nedeni de daha önce bahsettiğim gibi ortak bir dil kurulamıyor. Üniversitelerin teorik beklentileri var ama ben yaptığım işin bir ticari getirisi varsa yapmam lazım. Kısacası üniversite-sanayii iş birliklerinin daha fazla geliştirilmesi lazım. Onları beklentisiyle bizim beklentilerimiz uyumlu olmalı ama böyle değil maalesef	İlişkilerden Farklılaşan Beklentiler	Üniversite-Sanayii İş Birlikleri
F10	Çalışanların kapasitesinin belirli bir seviyenin üzerinde olması gerekiyor bazı şeyleri yapabilmeniz için, yenilikçi olabilmeniz için. Bu kapasiteyi de bulamıyorsanız, insan kaynağınız çok sınırlı oluyor... Türkiye'nin en büyük problemi eğitim olduğu için biz de bunu örgüt içerisinde kendi imkanlarımızla geliştirmeye çalışan bir firma olduk... Biz de bir karar aldık, madem dışarıdan işgücü alırken verimli olamıyoruz, kendimize yeni bir mühendis alırken hep sıfır kilometre mühendis alıyoruz. Daha önce bir kültür edinmemiş olsun, sıfırdan bizim kültürümüzü benimsesin, onun bembeyaz sayfalarını biz yazıp çizelim istiyoruz	Eğitim Sisteminin Etkinliği	

Tablo 14: (devamı)

İfade No	İfadeler	Kod	Tema
F11	Bizim gibi teknik üniversitelerden mezun olmuş kişilerin bile üniversitelerde gördüğü şey çok teoride kalıyor. İşin pratiği hiçbir zaman tam olarak öğretilmiyor, gösterilmiyor. Bununla alakalı bireysel çaba gösteren hocalar vardı. Hani gidip firmaları ziyaret ettiren, yapılanmaları gösteren. Mesela hoca dersini anlatıyor o yapılanmayla alakalı bir firmaya bir gezi planlıyordu. Orada fiiliyatını da görüyorduk işin. O tür bireysel çabalarda olan hocalar vardı ama hani % 90'ında faaliyet yok üniversitelerin.	Eğitim Sisteminin Etkinliği	
F12	Şimdi otomotiv sanayiinde çalışabilmeniz için zaten biliyorsunuzdur; 16949 standartlarına ve denetimine tabi tutuluyorsunuz. Bu standartlar ISO 9001 gibi değil, çok sıkı denetlenir, sertifikayı alabilmek çok daha zordur. İşin sadece teknik kısmını değil, ekonomik, sürdürülebilirlik, etik gibi kısımlarını da tarif eder	Standart Kaynaklı Denetimler	
F13	Bazı otomotiv ana sanayii örgütlerinin kendi denetimleri, standartları var. Onlar sadece 16949'un denetleme mekanizmalarına bakmazlar. İşte FORD gibi F1 isteyen Q1 isteyen, yine DAIMLER gibi, onlar da F1'a doğru gidiyorlar kendi denetim sistemleri var	Müşterilerin Standartları	
F14	...Bu gibi büyük yabancı firmalar kendileri denetleme yaparlar, bu denetlemeyi hem self denetleme, yani size bir soru listesi gönderirler bu sorularla siz bir self denetleme yaparsınız ondan sonra kendileri fiili gelir o denetlemeyi bir de kendileri yaparlar. Ondan sonra self denetlemeyle kendi fiili yaptıkları denetlemeyi karşılaştırırlar ve bir puan çıkar oradan. O puana göre de tedarikçi geliştirilmeli mi? Tedarikçi burada biz oluyoruz. Eğitim mi verilmeli? Yoksa hiç çalışılmamalı mı gibi kıstaslar vardır. Bu kıstaslar içerisinde de sizin gelişiminize de katkı sağlar. Bu katkıları en fazla biz yabancı müşterilerimizden görebiliyoruz. Bu kıstaslar sadece işin teknik boyutunda değil tüm boyutlarda var. Hem sürdürülebilirlik hem yönetsel hem kalite...	Standartların Kapsamı	Standartlar
F15	Yani sizin bir Ar-Ge faaliyetinde bulunduğunuz şeyde dünyada o ürün üretilmiyorsa ve yaptığınız şey size bir rakip çıkarttırmıyorsa o bir aslında Ar-Ge faaliyetidir. Çünkü uzun süre sizin rakipleriniz o işi yapabilmek için bir kaynak ayırmak zorunda kalır ve sizin peşinizden gelir. Şöyle söyleyeyim, Ar-Ge faaliyeti aslında globalde veya Türkiye içerisinde birilerini arkanızdan sürükletiyorsa, yani birileri arkanızdan geliyorsa o bir Ar-ge faaliyetidir	Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu	
F16	Peki firma olarak ben Ar-Ge'yle, yenilikçilikle uğraşmak istiyor muyum? Hayır. Çünkü dediğim gibi Türkiye'de firmalar ticari faaliyetlerinin sürdürülebilirliği için açıkçası boğuşuyor	Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu	
F17	Şimdi Ar-Ge dediğinizde aslında TÜBİTAK'ın istediği bilim dediğimiz şeye geliyor. Yani ben bir motor firması olarak yeni bir motor piyasaya çıkartabiliyor muyum? Veya mevcut bir motorun daha verimli olanını geliştirebiliyor muyum? Bu Ar-Ge kapsamına girer. Peki firma olarak ben bununla uğraşmak istiyor muyum? Hayır	Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu	Farkındalık & Motivasyon & Bilişsel Kapasite
F18	Başka bir ülkede, işte oraya yatırım yapmak gibi bir durumumuz yok. Neden olsun ki? Biz mevcut fabrikamızın arka tarafına yeni bir fabrika daha yaptık 4 yıl önce. Bunu bile yaparken aynı şehre, aynı yapılanmanın içerisinde kurmayı düşündük	ULS Motivasyonu ve Kapasitesi	
F19	Benim uluslararasılaşmaya ihtiyacım yok. Zaten burada en iyi ve ucuz kaynaklara erişebiliyorum. He global çapta da Türkiye'deki firmaların böyle bir yapılanmaya ihtiyacı var mı? Bence onların da yok. Türkiye işgücü bakımından genç nüfusa sahip olması açısından, çok iyi bir durumda. Aslına bakarsanız kaynak açısından bol miktarda insan gücüne sahip. Aynı zamanda maliyetler açısından bakınca da iyi bir durumda. Bizden daha ucuz ülkeler var mı? Evet var. Mesela şu anda doğu Avrupa ülkelerine kaymasının sebebi bu. Bulgaristan ve Romanya gibi ülkelere Türk firmalar da gidip fabrikalar açıyorlar	ULS Motivasyonu ve Kapasitesi	
F20*	Örnek aldığımız firmalardan bir tanesi, Türkiye'deki sayılı firmalardan da bir tanesi. Şimdi dün o firmaya gittiğimizde şunu gördük. Orada ilk defa gördüğüm bir şey. O kadar dağınıktı ki firma, yani 5S'den eser yok, hat yapılanmaları bozulmuş, yani bundan 2 sene önce gittiğimizde o kadar düzenliydi ki, kendimize bir sürü örnek çıkarttık oradan, kendimize de mal edebiliriz diye. Bilerek şöyle bir soru sordum "en son ne zaman denetleme geçirdiniz ana sanayii firmasından?" diye, oradaki kaliteci arkadaşta bir soru sordum. Pandemi başlangıcından önceydi dedi, bir denetleme geçirdik dedi. Yani yaklaşık pandemiden önce, bir 4-5 ay önce denetleme geçirmişler, ondan sonra, normalde ana sanayii firmaları yaklaşık 6 ayda bir denetleme yapar. Denetleme geçirmedikleri için şu anda tüm standartlar, yapılanma çökmüş durumda hakları, devlet kurumlarının teşvik ve desteklerin şart ve kapsamlarını daha iyi yönlendirip yönetebilmesi lazım		Standartlar

Tablo 14: (devamı)

İfade No	İfadeler	Kod	Tema
F21*	Biz yaklaşık dört sene önce bir ürün geliştirdik. Herhangi bir destek almayla alakalı bir başvuru da yapmadık. Çünkü önümüze neler geleceğiyle ilgili bir ön yargı oluştu bizde		Devlet Kurumlarının Destekleri
F22*	Biz şu ana kadar bu konuyla alakalı yaklaşık 7-8 senedir kendi iç bünyemizde tartışma yapıyoruz. Ar-Ge faaliyetlerine girmeli miyiz? Ar-Ge merkezi olmalı mıyız? Tasarım merkezi olmalı mıyız? Konularını tartışıyoruz. Dönem dönem evet olmalıyız, dönem dönem de hayır olmamalıyız diyoruz. Bunun en önemli sebebi de Ar-Ge merkezlerindeki dokümantasyonla alakalı bir iş kaynağı ayırmanız gerektiği		Devlet Kurumlarının Destekleri
F23*	Yaklaşık bundan bir 4-5 sene öncesinde yine yönetici kademesinde bazı transferler yapmıştık, yine yabancı sermayeli firmalardan, ama başarılı olunamadı. Bizim yapılanmamıza uyamadılar. Çünkü ana sanayiinin şöyle bir dezavantajı da oluyor. O tür yapılanmalarda siz tamamen bir şeye odaklanıyorsunuz. Şöyle örnek vereyim, ben bir proje yöneticisiyim ve sadece projeye alakalı konularda bilgi sahibiyim. İşte bir üretim yöneticisiyim sadece üretimle alakalı durumların bilgisi bende. Ama Türkiye’de bizim gibi daha küçük yapılanmalı firmalarda bunların hepsinden azar azar bir şekilde bilgi sahibi olmalısınız		Çoklu Normatif Baskılar
F24*	Mesela bir Japon firmasına girdiğiniz zaman kampüse girer girmez diyorsunuz bu bir Japon firması. Yani siz ne kadar Türk firmaları genelinde bir standart yaratabilirsenez müşteriler gözünde de o kadar güveniniz artar. Ama biz bunu yapamıyoruz maalesef. Bu yüzden büyük bir güven sorunu yaşıyoruz		Tedarikçi İlişkilerinin Bağlamı
F25*	Şimdi bakın müşteriden müşteriye de fark var. Örneğin, bazı müşterilerimiz var, onlarla iş yaptığınızda bir proje yapıyorsunuz, proje 5 sene sürüyor; sadece projelendirmesi. İşte testleriyle vesairesiyle her şeyiyle öngörüyorsunuz. Sahaya çıktığında ürününüzün nelerle karşılaşabileceğini öngörebiliyorsunuz. Ve ona göre önlemlerinizi alıyorsunuz ve ona göre sahaya çıkıyorsunuz. Sizi disipline ediyor, karlılıkları, her şeyi daha en baştan öngördüğünüz için daha yüksek oluyor...Bazı müşteriler de var; sizden 15 gün sonra ürün isteyebiliyor. Yeni geliştirilmiş bir ürünü 15 gün sonra istiyor. Şimdi öyle olduğu zaman ne oluyor? Kervanı yolda dizmeye çalışıyorsunuz. Ne yapıyorsunuz? Kaynağınızı boşa tüketmeye yönlendiriyor bu sizi		Çoklu Normatif Baskılar

* Bu ifadeler analiz edilen örnek olay için ön plana çıkan temalarda yer almadığı veya kendi örgütleri dışındaki görüşleri olduğu için metin içerisinde sunulmamıştır. Ancak temaların bütüncül tartışmasında önem arz ettikleri düşüncesiyle söz konusu ifadelere tabloda yer verilmektedir.

3.1.7. Örnek Olay 7

Araştırma kapsamında ele alınan son örnek olay olan ÖÖ7, 1971 yılında Gebze’de kurulmuştur. Plastik kalıp / parça ve ısıtma-soğutma sistemleri ağırlıklı ürün gamıyla OEM ve TIER 1 olarak Volkswagen, BMW, Mercedes ve Tesla gibi otomotiv ana sanayiine ve OEM’lerine global düzeyde tedarikçilik yapan örgüt, diğer örnek olaylardan farklı olarak mevcudiyetini uluslararası lokasyonlara da taşımaktadır.

Türkiye’de iki farklı ilde üretim tesisi bulunan ÖÖ7’nin Bulgaristan (2006), Çin (2012), Meksika (2016), Sırbistan (2015) ve Amerika’da (2020) da üretim tesisi bulunmaktadır. 5746 sayılı kanun yürürlüğe girmeden önce 2003 yılında Türkiye’de Ar-Ge merkezi kuran ÖÖ7, kanunun yürürlüğe girmesiyle Ar-Ge merkezi olarak tescillenmiştir. Ayrıca 2017 yılında Bulgaristan’da kurduğu Ar-Ge merkeziyle örgüt, bu çalışma kapsamında ele alınan örgütler içerisinde Ar-Ge faaliyetlerini de yurtdışına taşıyan tek tedarikçi örgüt niteliği taşımaktadır.

Türkiye’deki üretim tesislerinde ürettiği ürünlerin yaklaşık %90’ını 35 farklı ülkeye ihraç eden örgüt bünyesinde toplam 6000’in üzerinde personel istihdam etmektedir. Türkiye Patent Ofisine tescilli dokuz patent ve üç faydalı model başvurusu bulunan örgütün ayrıca Avrupa Patent Ofisi tarafından tescilli 30 patent başvurusu bulunmaktadır. Son olarak ISO 9001 ve ISO/IATF 16949 sertifikalarına sahip olan ÖO7, ele alınan örnek olaylar içerisinde en büyük ölçekli örgüt olarak dikkat çekmektedir. ÖO7 için gerçekleştirilen içerik analizinde ön plana çıkan kod ve temaların elde edildikleri veri kaynakları Tablo 15’te özetlenmektedir.

Tablo 15: Örnek Olay 7: Kod ve Temaların Elde Edilmesinde Kullanılan Veri Kaynakları

Tema ve Kodlar		Veri Kaynakları ve Ağırlıkları		
Temalar	Kodlar	Görüşmeler	Gözlemler*	İkincil* Veriler
Standartlar	Standartların Kapsamı	✓		✓
	Standart Kaynaklı Denetimler	✓	✓	
	Standartları Algılama Biçimi	✓	✓	
Tedarik İlişkilerinin Bağlamı	Tedarik Zinciri Pozisyonu	✓		
	Müşterilerin Meşruiyeti	✓	✓	✓
	Üniversitelerin Meşruiyeti	✓	✓	
Farkındalık & Motivasyon & Bilişsel Kapasite	Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu	✓	✓	✓
	ULS Motivasyonu ve Kapasitesi	✓	✓	✓

* Gözlemler ve çeşitli veri kaynaklarından elde edilen ikincil veriler metin içerisinde ilgili temanın bulguları sunulurken verilecektir. Gözlemlerin daha ağırlıklı olarak kullanıldığı örnek olaylar, her iki kodlayıcının farklı zamanlarda birbirlerinden bağımsız olarak saha ziyaretinde bulunduğu ve ayrıca online görüşme sağlanan örgütleri temsil etmektedir.

Bu tezin türetildiği 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi kapsamında ÖO7 ile proje ekibinin farklı bir üyesi ilk görüşmeyi gerçekleştirmiştir. Mevcut çalışma için belirlenen kriterleri karşılayabilecek örnek olayların tercih edilmesi aşamasında tedarik zincirinin OEM pozisyonunda konumlanması, farklı lokasyonlarda DYSY faaliyetleri gerçekleştiriyor olması ve diğer yerel tedarikçi örgütlerden farklı olarak profesyonel yöneticilerin karar mekanizmalarının merkezinde olması nedeniyle söz konusu ekip üyesi tarafından ÖO7 ile görüşme gerçekleştirilmesi önerilmiştir. Proje kapsamında gerçekleştirilen görüşmenin ses kayıtları dinlenip örgüt hakkında çeşitli ikincil veriler incelendikten sonra ÖO7’nin araştırmaya dahil edilmesine karar verilmiştir. Ancak örgütün Ar-Ge müdüründen görüşme için randevu alınma süreci oldukça uzun zaman almıştır. İlk olarak yönetici yurtdışında olduğu için ertelenen görüşme, sonrasında ise örgütün yoğun bir denetimden geçiyor olması nedeniyle talebin iletilmesinden yaklaşık 1 ay sonra gerçekleştirilebilmiştir.

Online olarak gerçekleştirilen görüşme yine yöneticinin yoğunluğundan dolayı iki defa ertelenmek zorunda kalmış ve nihayetinde gerçekleştirilen görüşmeye Ar-Ge müdürü dışında yöneticinin asistanı da not almak üzere katılım sağlamıştır. Görüşmeye yarı yapılandırılmış mülakat sorularının dışına çıkılarak 6 farklı ülkede toplam 6.000’den fazla çalışan ve 30’dan fazla patent başvurusunu içeren başarılarının sırrının ne olduğu sorusuyla başlanmıştır. Yöneticinin söz konusu soruya vermiş olduğu cevaplar yarı yapılandırılmış mülakat sorularında yer alan bazı soruların tekrar sorulmasına neden olmayacak şekilde araştırmanın temel odaklarını içermektedir;

Bu sektörde kimin büyüyeceğine kimin global olacağına karar veren ana sanayii. Dolayısıyla bizim başarımızı belirleyen de ana sanayii. Bu büyüklüğü yönetebilmenin sırrı ise standartlar. Yani belli standartlara riayet etmeniz lazım ki bu büyüklükleri yönetebilesiniz. Standartlar konusuna geldiğiniz zaman iki tür düşünebiliriz. Standartların bir alt kırılımı teknik standartlar olabilir. Bunlar, bir parçanın nasıl olması gerektiğini, malzemesini, toleranslarını vs. tarif eden şartname araçları, teknik resimler, teknik külliyat olarak düşünün. Ama bir de yönetsel standartlar var. Yani işinizi nasıl yöneteceğinize ilişkin standartlar var. Örneğin belirli kalite standartlarına uyumunuz bekleniyor. Uyumunuzun kalitesinin güvence altında olduğunu gösterebilmeniz için. Sadece bu da yeterli değil. Uzmanı değilim ama ekonomik olarak dahi şirketinizin yarın çok sıkıntı yaşayıp da müşterinizin bandını durdurmayacağınıza dair birtakım standartlara uymanız bekleniyor (G1).

Siz de biliyorsunuzdur, 16949 grubu standartlar, çok kapsamlı standartlar. Çevreye zarar vermediğinize dair birtakım standartlara riayet etmeniz gerekir. Bunlar, olmazsa olmaz uymanız gereken standartlar, asgari şartlar (G2).

OEM olarak tedarik faaliyetlerini yürüten ve diğer örnek olayların aksine kendisini global otomotiv ana sanayii örgütlerinin stratejik ortağı olarak konumlandıran ÖO7, bağlama özgü standartlara uyum sayesinde bunu başarabildiğini iddia etmektedir. Ancak hem uluslararası meta standartlar hem de müşterilerin oldukça kapsamlı içeriğe sahip ayrıntılı standartları diğer yerel örgütlerin aksine ÖO7 tarafından bir kısıttan ziyade teşvik edici olarak algılanmaktadır;

Bu standartları varlığı sizi daha planlı daha sistemi çalışmaya da zorluyor. Çünkü müşteri aynı zamanda ya denetliyor kendisi şahsen ya denetletiyor bağımsız kurumlarca ve böyle olmak zorundasınız bu bir tercihten ziyade bir sürü alanda zorunluluk. Ya ben çok kaliteliyim artık IATF 16949'a ihtiyacım yok diyemezsiniz. Bu standartlara riayet ettikten sonra da tabiri caizse sol şerit açılıyor. Müşterin sana daha fazla güveniyor ve eğer sende bir ışık görüyorsa, o masaya oturabiliyorsun. Geliştirmenin yapıldığı, kararın verildiği masada kendine yer buluyorsun ve bu sayede senden beklentileri de taşeron olmaktan uzaklaşıyor (G3).

IATF 16949 ve müşterilerin ayrıntılı standartlarının ÖO7 için DYSY yayımlarının *gösteri* etkilerinin yakalanmasında önemli bir kurumsal çevre unsurunu temsil ettiği görülmektedir. Diğer örnek olaylardan farklılaşan bu durum, araştırmacının özellikle ilgisini çekmiş ve yüksek düzeyde standartların müşterilere bağımlılığı artırıp artırmadığı ve dönüşüm içerisinde yenilikçilik gibi özgünlük isteyen faaliyetlerde bu durumun bir kısıt oluşturup oluşturmadığı sorusu yöneticiye sorulmuştur;

Şimdi çok fazla entegre olmak, standartlara göre hareket etmek, tamamen müşteriye bağlı olmak bazı konularda engel olabiliyor mu? Aslında durum pek öyle değil. Şöyle, Daimler yapıyor, Volkswagen yapıyor BMW de yapmaya başladı, bunlar hemen şimdi verebileceğim örnekler. Senede bir defa sizi çağırıyor ve inovasyon sunumu istiyor sizden. Yani siz bir yıl boyunca o işi, o süreci her neyse, o parçayı geliştirmek, ilerletmek için ne gibi çalışmalar yaptınız? Nedir sizde yeni olan, yaratıcı olan? Yani siz hiçbir şey yapmayacak dahi olsanız ana sanayii sizi buna itiyor. Yani gidip ben hiçbir şey yapmadım, hiçbir şey yapmayacağım diyemezsiniz (G4).

Yukarıdaki ifade analiz edildiğinde, standartlara uyum sayesinde müşterilerin gözünde meşruiyetini yükselten ÖO7'nin yalnızca verimlilik boyutunda değil, dikey DYSY yayımlarının yenilikçilik boyutunda da olumlu yayılım etkilerini yakalayabildiği ortaya çıkmaktadır.

Diğer örnek olaylardan çok daha kurumsal bir yapıya sahip olduğu hem randevu alınma sürecinde hem de fabrika gezisinde hissedilen ÖO7, tedarik zincirinin en üst basamağı olarak değerlendirilen OEM pozisyonunda faaliyetlerini yürütmektedir. 1990'lı yılların sonuna kadar parça üretimi gerçekleştirerek TIER 1 ve TIER 2 pozisyonlarında tedarik faaliyetleri gösteren örgütün bu tarihten sonra attığı önemli stratejik adımlarla OEM pozisyonuna yükseldiği anlaşılmaktadır.

Biz çok eskiden, eskiden kastım bana göre eskiden, 2000'lerde 99'da 98'de hatta parça üretirdik. Ne demek parça üretmek? Toleransları, geometrisi, malzemesi, şartnamesi her şeyi belirlenmiş bir teknik resim gelir size, siz sadece o teknik resme göre parçayı üretirsiniz. Yani çok fazla bir şeyiniz yok, taşeron gibi yani (G5).

Biz zamanla parça değil sistem üretir hale geldik. Yani bir sıvının bir yerden bir yere taşınması. Bu fonksiyonu gerçekleştirmek için işte malzeme olsun, simülasyonlara kadar birçok şey yapmanız lazım. Bu da müşteri baskısıdır. İşte diyor ki ben sana artık teknik resim vermeyeceğim (G6).

ÖO7 ana sanayii örgütlerine OEM ve TIER 1 olarak tedarikçilik yapmaya başlamadan önce tüm toleransları ve malzemesi müşteri tarafından önceden belirlenmiş parçalar üretilmekteydi ve gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetleri de bu beklentilerle uyumlu olarak sınırlı kalmaktaydı. Örgütün yenilikçilik çıktısı olarak değerlendirilen patent başvuruları incelendiğinde de kuruluş tarihi olan 1971 yılından yöneticinin TIER 1-2 pozisyonlarında parça üretimini gerçekleştirdiklerini ifade ettiği 2000 yılına kadar herhangi bir patent veya faydalı model başvurusunun olmaması bu çıkarımı destekler niteliktedir. Ancak tedarik zincirinin daha üst basamaklarına çıktıkça malzeme seçimi dahil tüm süreçlere karar veren örgüt, buna bağlı olarak Ar-Ge konusunda daha yoğun müşteri baskısı hissetmektedir ve buna bağlı olarak DYSY yayımlarının yenilikçilik boyutundan önemli faydalar elde edebilmektedir. OEM olarak sistem tedarikçisi olunmaya başlanan yıllardan sonra örgütün hem Türkiye Patent Ofisi'ne hem de Avrupa Patent Ofisi'ne tescilli yaklaşık 30 patent ve faydalı model başvurusu bulunmaktadır. Benzer şekilde örgüt OEM olarak sistem tedarikçiliği yapmaya başladıktan sonra uluslararası yatırımlarını gerçekleştirmiş, kırılma noktası olarak değerlendirilebilecek bu yıllardan önce herhangi bir DYSY faaliyeti gerçekleştirmemiştir. Dahası, örgütün TIER 1-2 olarak faaliyet gösterdiği 2000'li yıllara kadar ihracat performansı %20 iken OEM pozisyonunda konumlandıktan sonra ihracat oranı da %90'lara kadar çıkmıştır.

Örgüt, müşterilerinin maliyet odaklı beklentilerinin yanında diğer örnek olaylardan farklı şekilde stratejik çözüm ortağı olarak görülerek yenilikçiliğe yönelik müşteri baskılarını da hissetmektedir. Bu nedenle dikey yayımların yenilikçiliğe yönelik olumlu etkilerini yakalayarak giderek büyümekte ve dönüşüm içerisinde global otomotiv sanayiinde algılanan meşruiyetleri de yükselmektedir. Söz konusu yüksek meşruiyeti sayesinde örgüt mevcut müşterilerinin bağlantılarını kullanarak kendisini global otomotiv sanayiinde bir çözüm ortağı olarak daha fazla konumlandırabilmekte ve böylece yayımların olumlu etkilerini yakalama fırsatını artırabilmektedir;

Bakın bir Tesla'ya parça veriyoruz. Kuzey Amerika'ya parça sevki yapabiliyoruz. Oradan buraya geliyor. Şimdi tesla'ya parça verebilmemiz de siyah beyaz değil bu da bir sürecin sonucu. Burada şu var, biz Tesla'ya parça verebiliyoruz çünkü orada Water Injective Technology dediğimiz bir teknoloji var. Biz bunu kullanarak bu parçayı başkalarından çok daha ucuza, çok daha hafif olacak şekilde üretebildik. Gidip teknoloji üretebildik. Ama bu teknolojiye haiz olmak bu teknolojiyi uygun bir şekilde kullanabilmek için seneler gerekli. Üstünde çalışmanız lazım. Tesla'dan önce biz diğer müşterilerimiz için bu teknolojiye sahip olduk, uzmanlaştık belirli bir noktaya kadar ve biraz da inovasyonla Tesla'ya satabildik. Burada çok daha ucuz olduğumuz için belki de. He ama siz çok daha ucuz olursunuz ama otomotivde yoksunuzdur, kim olursanız olun çok yoktur şansınız. Yani o güven olmazsa, Ford ile şunla bunla senelerdir çalışıyor olmasanız, onlar size referans olmazsa hani gidip adama derdinizi bile anlatamazsınız, zordur (G7).

Bu ifade incelendiğinde ÖO7'yi diğer örnek olaylardan ayıran *tedarik zinciri pozisyonu ve müşteriler tarafından algılanan yüksek düzeyde meşruiyetinin* yayılımların çeşitli mekanizmalarını harekete geçirebildiği ortaya çıkmaktadır. Diğer örnek olaylarda yabancı sermayeli müşteri örgütlerin bağlantılarından faydalanıp faydalanılamadığı sorusuna müşterilerin risk almamak adına bu işe sıcak bakmadıkları yönünde cevaplar alınmışken ÖO7'nin yayılımların bağlantılardan faydalanma kanalını da kullanabildiği görülmektedir.

Daha önce bahsedildiği üzere Türkiye otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren yerel tedarikçi örgütler genellemesinin çok dışında bir profile sahip olan ÖO7 yenilikçilik, kapasite, büyüklük ve uluslararası yatırımlar konusunda bağlamın önde gelen örgütlerinden birisi olarak dikkat çekmektedir. Yukarıda sunulan temalarda ortaya konduğu gibi örgüt, yabancı sermayeli örgütlerle geliştirdikleri alıcı-tedarikçi ilişkilerini bir sıçrama tahtası olarak kullanmış ve dolayısıyla DYSY yayılımlarının olumlu etkilerini yakalama fırsatı bulmuştur. Bu noktada örgütün ÇUŞ'lar tarafından bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilgiyi içselleştirebilecek bilişsel farkındalığa ve özümseme kapasitesine sahip olduğu düşünülmektedir. ÖO7'nin bünyesinde Ar-Ge merkezleri teşvik kanununun yürürlüğe girmesinden önce Ar-Ge merkezini bağımsız bir bölüm olarak kurmuş olması bu düşüncüyü destekler niteliktedir. Bunun dışında Bulgaristan'da kurulu olan Ar-Ge merkezinin yerel otomotiv tedarikçileri içerisinde tek örnek olması ve yöneticinin aşağıdaki ifadeleri de bu çıkarımı desteklemektedir;

Öncelikle yenilikçilik üst düzeyin karar verip yapabileceği bir iş değil, örgüt olarak bunu bir kültür haline getirebilmek gerekiyor...Kendi çalışanlarımız konusunda ise yani şöyle burada yazılı kurallardan ziyade kurum kültürü önemli. Bizim kurum kültürümüzde de hep daha iyisi vardır, yani bu daha iyi nasıl yapılır, bu oturmuş bizde...Hem maddi hem manevi olarak yenilikçilik takdir edilir. Hediye de veriyoruz, çıkartıp alkışlatıyoruz da manevi olarak...Hemen bunun etkisini maaşında zam olarak, şirket aracı olarak, terfi olarak görüyor. Yani burada hemen böyle bir kurum kültürümüz var. Ve işte bu biraz tecrübe işi, biz yaklaşık... 99'da başladık, tabi bundan öncesi de var ama bu kadar zamanda görüyorsunuz, yani fikir başarısız olduğunda suçlarsanız personeli artık inisiyatif almıyor. En fazla dili ile dişi arasında mırıldanıyor, biz öyle istemiyoruz...Başarısız örneklerimiz olmadı mı? Bizzat benim oldu, 100 bin Euro değerinde makine attık ama bunlar olacak. Sürekli bunu konuşursanız sürekli dillendirirseniz daha büyük inovasyonların önünü kapatıyorsunuz (G8).

Normalde otomotiv sanayinde bir değişiklik yapmak, bir parçada değişiklik yapmak çok kolay değil. Neden kolay değil? Çünkü validasyon süreçleri çok uzun çok pahalı ve çok maliyetli. Yani şöyle sizin parçanızı siz onaylıyorsunuz, müşteriniz onaylıyor, bağımsız şirketler onaylıyor daha

sonra araç üzerinde tekrar onaylanıyor. Yani araç üzerinde çalıştığına dair. Yani siz parça üzerinde en ufak bir değişiklik yaptığınız zaman tüm süreçlerin sil baştan tekrar yapılması lazım. Biz sistem tasarladığımız için ürün inovasyonu da yapıyoruz ama başlarda bu işe başlarken yani Ar-Ge yaparken ilk önce süreç inovasyonu ile başladık (G9).

Burada şu önemli, 2-3 tane mühendis, 1-2 tane teknik elemanla bir Ar-Ge birimi kurup tabiri caizse atomu parçalamaya kalkışmak yanlış. Burada Ar-Ge'ye yeni başlayan arkadaşların da firmalarında doğrudan proses Ar-Ge'sinden başlaması lazım ki kendi kendilerini amorti edebileceklerini görsünler (G10).

Yöneticinin bu ifadeleri örgüt içerisinde yenilikçiliği destekleyen bir kurum kültürünün geliştiğini göstermektedir. Yenilikçi fikirleri özendiren ve hatta fikir başarısız olsa bile özendirmeye devam eden böylesi bir kurum kültürü, örgütte yenilikçiliğin uzun vadeli ve sabır isteyen stratejik faaliyetler olarak algılanabilmesine neden olmaktadır. Daha önce bulguları sunulan diğer örnek olayların aksine örgütün ayrıca Ar-Ge ve yenilikçiliğe yönelik bilişsel çerçeveleri yalnızca ürün boyutuyla sınırlı kalmamakta, süreç ve yönetim Ar-Ge'sini de içeren bilişsel bir farkındalığa sahip olduğu görülmektedir.

Örgütün Ar-Ge ve yenilikçiliğe yönelik bilişsel çerçevesine ek olarak uluslararasılaşma motivasyonlarının da yine diğer yerel örgütlerden farklı olduğu görülmektedir. Öncelikle ÖO7'nin uluslararası faaliyetlerini gerçekleştirdiği ülkeler incelendiğinde, diğer otomotiv tedarik sanayii yerel örgütlerinin aksine yalnızca maliyet odaklı bir motivasyona sahip olmadıkları anlaşılmaktadır. Bunun yanında ÖO7 yöneticisine uluslararasılaşma motivasyonlarının neler olduğu ve uluslararasılaşmalarında yabancı sermayeli müşterilerinin payının olup olmadığı sorusu yöneltildiğinde vermiş olduğu cevaplar da bu çıkarımı destekler özellikler taşımaktadır;

...Zaten lokal kalmayacaksınız ki, otomotivde lokal kalmak çok mümkün değil artık, global olacaksınız mevcudiyetinizin de global olması lazım. Yani müşterinizin yanında, geliştiriminin merkezinin olduğu yerde, trendin olduğu yerde birçok fonksiyonunuzla yer almak zorundasınız. Nedir o fonksiyonlar? İşte teknik, tasarım, yönetim yani kontak personeli orada bulundurmanız lazım. Yani kısacası müşterinin süreçlerine entegre oluyorsunuz. Aslına bakarsanız müşterilerle aradaki ilişki spot ticaret değil, yani birbirinden bir mal alıp vermek değil, ortak bir iş yapma haline geliyor. Böyle olduğu zaman da patronunuz fiili patronunuz olduğu kadar hatta daha fazla müşteriniz oluyor (G11).

Şimdi biz ilk Bulgaristan'da yatırım yaptık yurtdışı olarak. Birden fazla motivasyonu vardı aslında ama ilk motivasyonu her özel sektör firmasında olduğu gibi maliyet. Yani büyüme sınırındaydık, bir yere yatırım yapacaktık, bu taraflarda Gebze tarafına yatırım yapsaydık bir maliyeti var. Birincisi hem enerji hem işgücü bakımından ucuz olduğu için Bulgaristan. Aynı zamanda Avrupa Birliği sınırında, o da bir konum sağlıyor, bir avantajı var. Dahası bir yumuşak geçiş, çünkü Kırcaali bölgesi, yüzde 45'i Türkçe konuşuyor zaten. O yüzden yurtdışına gitmiş değilsiniz, talimatlarınızı bile değiştirmeniz gerekmiyor. Evet Türkiye'nin dışında ama herkes Türk. Kendi dilinizi konuşuyorsunuz, talimatlarınızı bile hemen değiştirmeniz gerekmiyor, bir zamana yayabiliyorsunuz (G12).

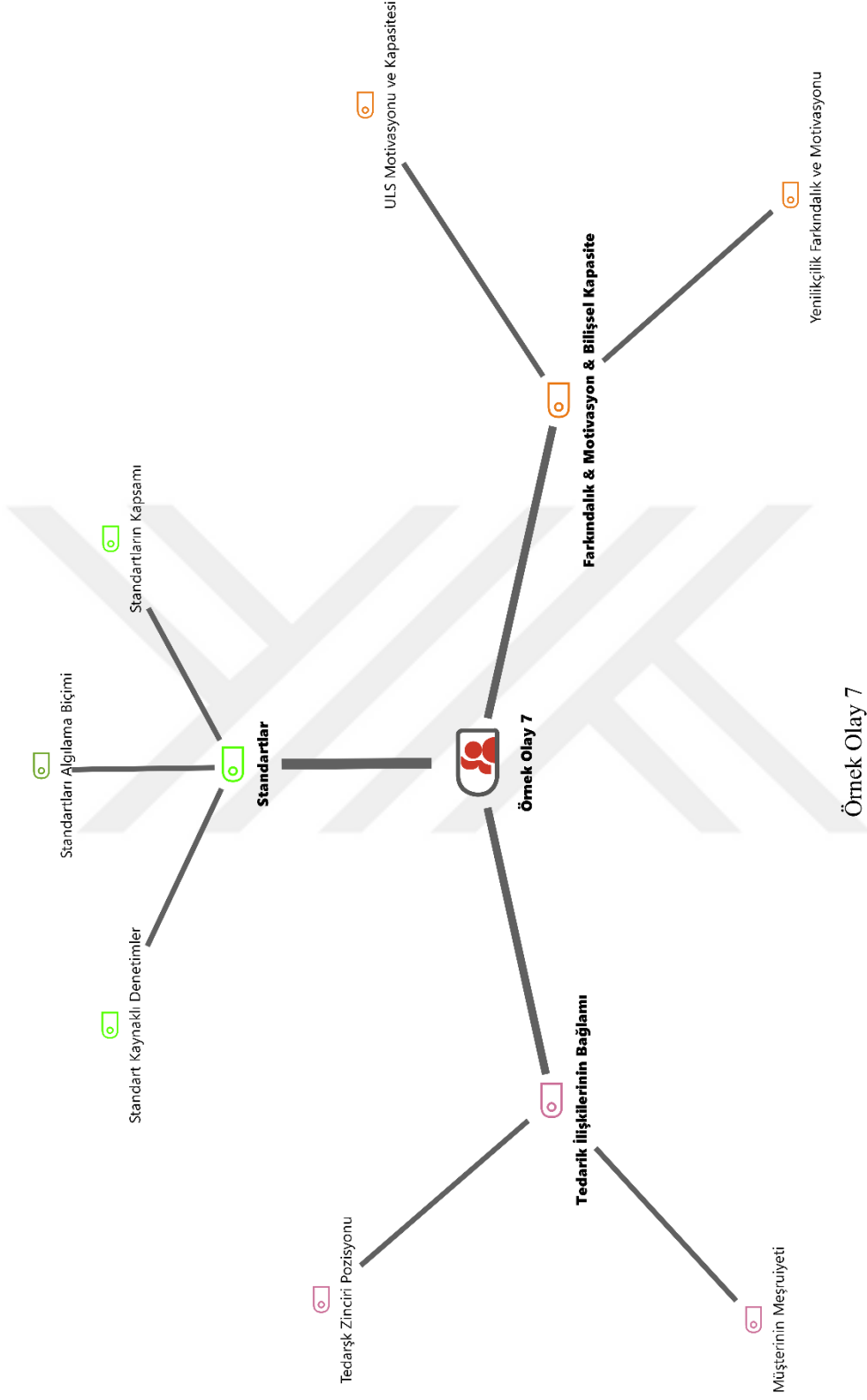
Ama bir başka husus var ki, müşteriniz orada. Müşteriniz sizin oraya gitmenizi istiyor, zorlayabiliyor sizi, yani tedarik zincirini kısaltmak için yakın olacaksınız diyor. Müşterinin bulunduğu yere, globalleşmenin gereği bir ürün geliştiriliyor merkezde sonra o ürün dünyanın her yerinde üretiliyor. Söz gelimi Volkswagen Çin'de de üretiyor, Kuzey Amerika'da da üretiyor işte Avrupa'da da üretiliyor (G13).

Ama bir tedarikçinin farklı bölgelerdeki mevcudiyeti bir avantaj. Hem tedarikçi açısından avantaj hem müşteri açısından avantaj. Tedarikçi açısından avantajı sadece Avrupa için değil işte Çin'deki adetlerini de sizden alıyor olacak, Amerika'daki adetlerini de sizden alıyor olacak, bu sayede ölçek yapacaksınız, büyüyeceksiniz. Müşteri açısından da çok büyük avantaj, tekrar valide etmeyecek parçayı falan. Bir motivasyon da bu (G14).

Daha çok kendi açımızdan bakacak olursak, biz bu sektörde söz hakkı elde edebilmek için mevcudiyetimizi globale taşımamız gerektiğini anladık. Bakın bunu yaptıktan sonra da artık Tesla'ya bile parça ve sistem üretebilir hale geldik. Kısacası otomotivde lokal kalırsanız büyüme şansınız pek olmaz (G15).

Yukarıda sunulan bulgular birlikte değerlendirildiğinde, örgütün diğer örnek olaylardan farklı şekilde uluslararasılaşma motivasyonunun yalnızca maliyet odaklı olmadığı, uluslararasılaşmanın faydalarına yönelik oldukça geniş motivasyonları içeren bir bilişsel çerçeveye sahip oldukları görülmektedir. Sonuç olarak örgütün DYSY yayımlarının olumlu etkilerini yakalayabilmelerinde *yenilikçilik farkındalık ve motivasyonu* ile *uluslararasılaşma motivasyonu ve kapasitesi* kodlarından oluşan *farkındalık, motivasyon ve bilişsel kapasite* temasının önemli ölçüden yönlendirici olduğu ortaya çıkmaktadır.

ÖO7 için gerçekleştirilen analizlerde DYSY yayımlarını yönlendiren kurumsal çevre faktörlerini temsil eden standartlar, tedarik ilişkileri bağlamı ve farkındalık & motivasyon & bilişsel kapasite temalarını Şekil 9'da sunulmaktadır. Yine analizlerde kullanılan ifadeler, kodlar ve temalar Tablo 16'da yer almaktadır.



Şekil 9: ÖO7 Tekli Vaka Modeli Zihin Haritası

Tablo 16: Örnek Olay 7 İçin İçerik Analizi

İfade No	İfadeler	Kod	Tema
G1	Bu sektörde kimin büyüyeceğine kimin global olacağına karar veren ana sanayii. Dolayısıyla bizim başarımızı belirleyen de ana sanayii. Bu büyüklüğü yönetebilmenin sırrı ise standartlar. Yani belli standartlara riayet etmeniz lazım ki bu büyüklükleri yönetebilirsiniz. Standartlar konusuna geldiğiniz zaman iki tür düşünebiliriz. Standartların bir alt kırılımı teknik standartlar olabilir. Bunlar, bir parçanın nasıl olması gerektiğini, malzemesini, toleranslarını vs. tarif eden şartname araçları, teknik resimler, teknik külliyat olarak düşünün. Ama bir de yönetsel standartlar var. Yani işinizi nasıl yöneteceğinize ilişkin standartlar var. Örneğin belirli kalite standartlarına uyumunuz bekleniyor. Uyumunuzun kalitesinin güvence altında olduğunu gösterebilmeniz için. Sadece bu da yeterli değil. Uzmanı değilim ama ekonomik olarak dahi şirketinizin yarın çok sıkıntı yaşayıp da müşterinizin bandını durdurmayacağınıza dair birtakım standartlara uymanız bekleniyor.	Standartları Algılama Biçimi/ Standartların Kapsamı	Standartlar
G2	Siz de biliyorsunuzdur, 16949 grubu standartlar, çok kapsamlı standartlar. Çevreye zarar vermediğinize dair birtakım standartlara riayet etmeniz gerekir. Bunlar, olmazsa olmaz uymanız gereken standartlar, asgari şartlar.	Standartları Algılama Biçimi	
G3	Bu standartları varlığı sizi daha planlı daha sistemi çalışmaya da zorluyor. Çünkü müşteri aynı zamanda ya denetliyor kendisi şahsen ya denetletiyor bağımsız kurumlarca ve böyle olmak zorundasınız bu bir tercihten ziyade bir sürü alanda zorunluluk. Ya ben çok kaliteliyim artık IATF 16949'a ihtiyacım yok diyemezsiniz. Bu standartlara riayet ettikten sonra da tabiri caizse sol şerit açılıyor. Müşterin sana daha fazla güveniyor ve eğer sende bir ışık görüyorsa, o masaya oturabiliyorsun. Geliştirmenin yapıldığı, kararın verildiği masada kendine yer buluyorsun ve bu sayede senden beklentileri de taşeron olmaktan uzaklaşıyor.	Standartları Algılama Biçimi	
G4	Şimdi çok fazla entegre olmak, standartlara göre hareket etmek, tamamen müşteriye bağlı olmak bazı konularda engel olabiliyor mu? Aslında durum pek öyle değil. Şöyle, Daimler yapıyor, Volkswagen yapıyor BMW de yapmaya başladı, bunlar hemen şimdi verebileceğim örnekler. Senede bir defa sizi çağırıyor ve inovasyon sunumu istiyor sizden. Yani siz bir yıl boyunca o işi, o süreci her neyse, o parçayı geliştirmek, ilerletmek için ne gibi çalışmalar yaptınız? Nedir sizde yeni olan, yaratıcı olan? Yani siz hiçbir şey yapmayacak dahi olsanız ana sanayii sizi buna itiyor. Yani gidip ben hiçbir şey yapmadım, hiçbir şey yapmayacağım diyemezsiniz.	Standartları Algılama Biçimi	
G5	Biz çok eskiden, eskiden kastım bana göre eskiden, 2000'lerde 99'da 98'de hatta parça üretirdik. Ne demek parça üretmek? Toleransları, geometrisi, malzemesi, şartnamesi her şeyi belirlenmiş bir teknik resim gelir size, siz sadece o teknik resme göre parçayı üretirsiniz. Yani çok fazla bir şeyiniz yok, taşeron gibi yani.	Tedarik Zinciri Pozisyonu	Tedarik İlişkilerinin Bağlamı
G6	Biz zamanla parça değil sistem üretir hale geldik. Yani bir sıvının bir yerden bir yere taşınması. Bu fonksiyonu gerçekleştirmek için işte malzeme olsun, simülasyonlara kadar birçok şey yapmanız lazım. Bu da müşteri baskısıdır. İşte diyor ki ben sana artık teknik resim vermeyeceğim.	Tedarik Zinciri Pozisyonu	
G7	Bakın bir Tesla'ya parça veriyoruz. Kuzey Amerika'ya parça sevki yapabiliyoruz. Oradan buraya geliyor. Şimdi Tesla'ya parça verebilmemiz de siyah beyaz değil bu da bir sürecin sonucu. Burada şu var, biz Tesla'ya parça verebiliyoruz çünkü orada Water Injective Technology dediğimiz bir teknoloji var. Biz bunu kullanarak bu parçayı başkalarından çok daha ucuza, çok daha hafif olacak şekilde üretebildik. Gidip teknoloji üretebildik. Ama bu teknolojiye haiz olmak bu teknolojiyi uygun bir şekilde kullanabilmek için seneler gerekli. Üstünde çalışmanız lazım. Tesla'dan önce biz diğer müşterilerimiz için bu teknolojiye sahip olduk, uzmanlaştık belirli bir noktaya kadar ve biraz da inovasyonla Tesla'ya satabildik. Burada çok daha ucuz olduğumuz için belki de. He ama siz çok daha ucuz olursunuz ama otomotivde yoksunuzdur, kim olursanız olun çok yoktur şansınız. Yani o güven olmazsa, Ford ile şunla bunla senelerdir çalışıyor olmasanız, onlar size referans olmazsa hani gidip adama derdini bile anlatamazsınız, zordur.	Müşterilerin Meşruiyeti	

Tablo 16: (devamı)

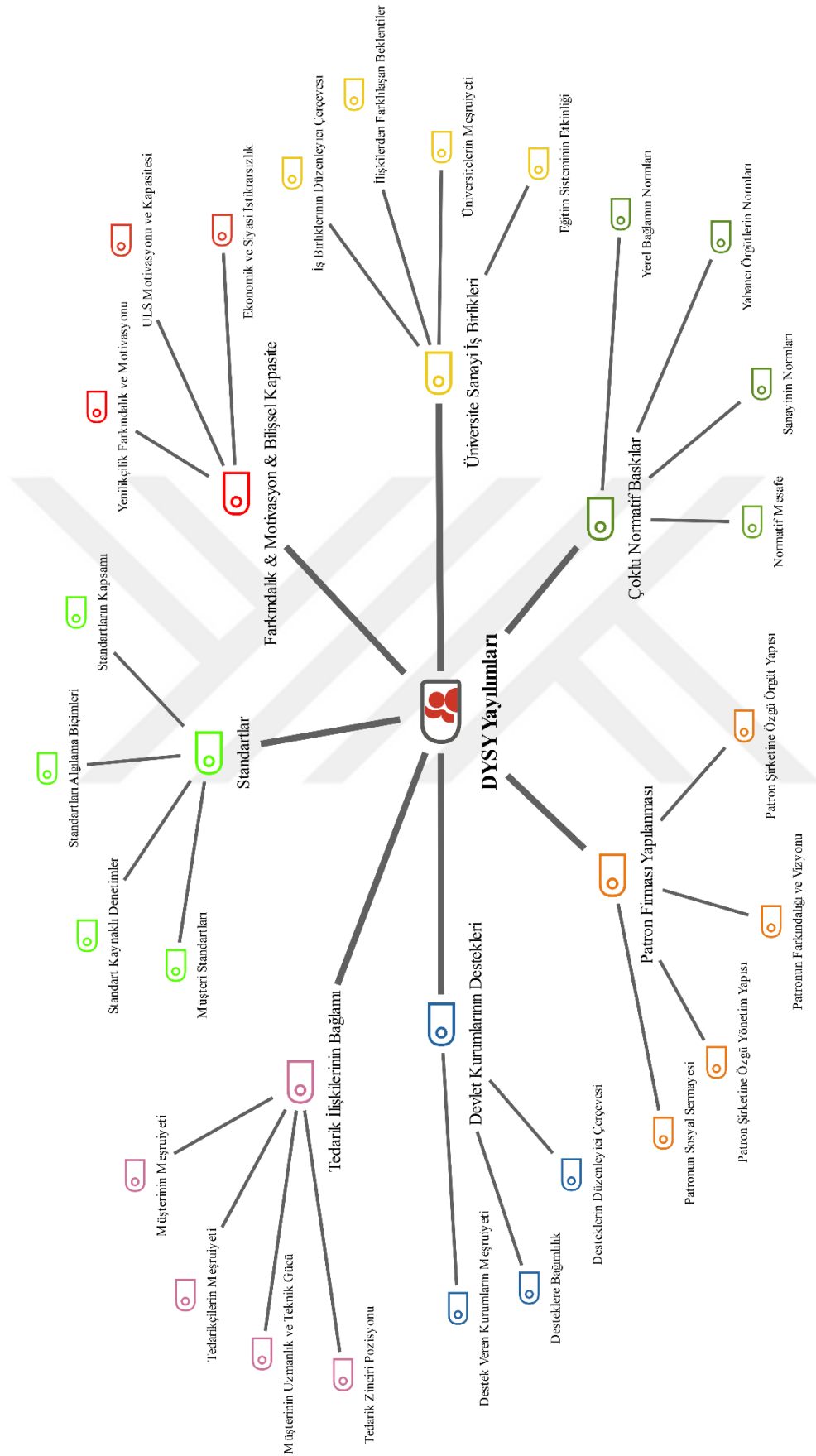
İfade No	İfadeler	Kod	Tema
G8	Öncelikle yenilikçilik üst düzeyin karar verip yapabileceği bir iş değil, örgüt olarak bunu bir kültür haline getirebilmek gerekiyor...Kendi çalışanlarımız konusunda ise yani şöyle burada yazılı kurallardan ziyade kurum kültürü önemli. Bizim kurum kültürümüzde de hep daha iyisi vardır, yani bu daha iyi nasıl yapılır, bu oturmuş bizde...Hem maddi hem manevi olarak yenilikçilik takdir edilir. Hediye de veriyoruz, çıkartıp alkışlatıyoruz da manevi olarak...Hemen bunun etkisini maaşında zam olarak, şirket aracı olarak, terfi olarak görüyor. Yani burada hemen böyle bir kurum kültürümüz var. Ve işte bu biraz tecrübe işi, biz yaklaşık... 99'da başladık, tabi bundan öncesi de var ama bu kadar zamanda görüyorsunuz, yani fikir başarısız olduğunda suçlarsanız personeli artık inisiyatif almıyor. En fazla dili ile dışı arasında mırıldanıyor, biz öyle istemiyoruz...Başarısız örneklerimiz olmadı mı? Bizzat benim oldu, 100 bin Euro değerinde makine attık ama bunlar olacak. Sürekli bunu konuşursanız sürekli dillendirirseniz daha büyük inovasyonların önünü kapatıyorsunuz.	Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu	
G9	Normalde otomotiv sanayinde bir değişiklik yapmak, bir parçada değişiklik yapmak çok kolay değil. Neden kolay değil? Çünkü validasyon süreçleri çok uzun çok pahalı ve çok maliyetli. Yani şöyle sizin parçanızı siz onaylıyorsunuz, müşteriniz onaylıyor, bağımsız şirketler onaylıyor daha sonra araç üzerinde tekrar onaylanıyor. Yani araç üzerinde çalıştığımıza dair. Yani siz parça üzerinde en ufak bir değişiklik yaptığınız zaman tüm süreçlerin sil baştan tekrar yapılması lazım. Biz sistem tasarladığımız için ürün inovasyonu da yapıyoruz ama başlarda bu işe başlarken yani Ar-Ge yaparken ilk önce süreç inovasyonu ile başladık.	Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu	
G10	Burada şu önemli, 2-3 tane mühendis, 1-2 tane teknik elemanla bir Ar-Ge birimi kurup tabiri caizse atomu parçalamaya kalkışmak yanlış. Burada Ar-Ge'ye yeni başlayan arkadaşların da firmalarında doğrudan proses Ar-Ge'sinden başlaması lazım ki kendi kendilerini amorti edebileceklerini görsünler.	Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu	
G11	...Zaten lokal kalmayacaksınız ki, otomotivde lokal kalmak çok mümkün değil artık, global olacaksınız mevcudiyetinizin de global olması lazım. Yani müşterinizin yanında, geliştiriminin merkezinin olduğu yerde, trendin olduğu yerde birçok fonksiyonunuzla yer almak zorundasınız. Nedir o fonksiyonlar? İşte teknik, tasarım, yönetim yani kontak personeli orada bulundurmanız lazım. Yani kısacası müşterinin süreçlerine entegre oluyorsunuz. Aslına bakarsanız müşterilerle aradaki ilişki spot ticaret değil, yani birbirinden bir mal alıp vermek değil, ortak bir iş yapma haline geliyor. Böyle olduğu zaman da patronunuz fiili patronunuz olduğu kadar hatta daha fazla müşteriniz oluyor.	ULS Motivasyonu ve Kapasitesi	Farkındalık & Motivasyon & Bilişsel Kapasite
G12	Şimdi biz ilk Bulgaristan'da yatırım yaptık yurtdışı olarak. Birden fazla motivasyonu vardı aslında ama ilk motivasyonu her özel sektör firmasında olduğu gibi maliyet. Yani büyüme sınırındaydık, bir yere yatırım yapacaktık, bu taraflarda Gebze tarafına yatırım yapsaydık bir maliyeti var. Birincisi hem enerji hem işgücü bakımından ucuz olduğu için Bulgaristan. Aynı zamanda Avrupa Birliği sınırında, o da bir konum sağlıyor, bir avantajı var. Dahası bir yumuşak geçiş, çünkü Kırcaali bölgesi, yüzde 45'i Türkçe konuşuyor zaten. O yüzden yurtdışına gitmiş değilsiniz, talimatlarınızı bile değiştirmeniz gerekmiyor. Evet Türkiye'nin dışında ama herkes Türk. Kendi dilinizi konuşuyorsunuz, talimatlarınızı bile hemen değiştirmeniz gerekmiyor, bir zamana yayabiliyorsunuz.	ULS Motivasyonu ve Kapasitesi	
G13	Ama bir başka husus var ki, müşteriniz orada. Müşteriniz sizin oraya gitmenizi istiyor, zorlayabiliyor sizi, yani tedarik zincirini kısaltmak için yakın olacaksınız diyor. Müşterinin bulunduğu yere, globalleşmenin gereği bir ürün geliştiriliyor merkezde sonra o ürün dünyanın her yerinde üretiliyor. Söz gelimi Volkswagen Çin'de de üretiliyor, Kuzey Amerika'da da üretiliyor işte Avrupa'da da üretiliyor.	ULS Motivasyonu ve Kapasitesi	
G14	Ama bir tedarikçinin farklı bölgelerdeki mevcudiyeti bir avantaj. Hem tedarikçi açısından avantaj hem müşteri açısından avantaj. Tedarikçi açısından avantajı sadece Avrupa için değil işte Çin'deki adetlerini de sizden alıyor olacak, Amerika'daki adetlerini de sizden alıyor olacak, bu sayede ölçek yapacaksınız, büyüyeceksiniz. Müşteri açısından da çok büyük avantaj, tekrar valide etmeyecek parçayı falan. Bir motivasyon da bu.	ULS Motivasyonu ve Kapasitesi	
G15	Daha çok kendi açımızdan bakacak olursak, biz bu sektörde söz hakkı elde edebilmek için mevcudiyetimizi globale taşımamız gerektiğini anladık. Bakın bunu yaptıktan sonra da artık Tesla'ya bile parça ve sistem üretebilir hale geldik. Kısacası otomotivde lokal kalırsanız büyüme şansınız pek olmaz.	ULS Motivasyonu ve Kapasitesi	
G16*	Üniversite-sanayii iş birliği yapıyoruz ama sırf işte buradan bir gelir olsun diye hocaların geldiğini de görüyorsunuz.		Üniversite-Sanayii İş Birlikleri

Tablo 16: (devamı)

İfade No	İfadeler	Kod	Tema
G17*	İşbirliklerinde <i>harcama yetkisi üniversitelerde</i> , fikrin yazılması, fikrin proje haline getirilmesi yetkisi tamamen sanayide. Burada bir kopukluk var... Yani öyle projeler var ki biz bunun ancak 10'da birini alabilmişiz, teşvik olarak. 10'da 9 unu biz cebimizden ödemişiz. Yani burada ortak bir dil geliştirilirse, yetkiler de kaygılar da ortak olursa o zaman fikir olarak güzel olan format uygulamada da daha faydalı sonuçlar verir		Üniversite-Sanayii İş Birlikleri
G18*	Şimdi Türkiye'deki teşviklere, proje programlarına bakıldığı zaman hakikaten bürokrasi çok fazla, doldurulması gereken dokümanlar vs. buradaki projenin önüne geçebiliyor bazen		Devlet Kurumlarının Destekleri
G19*	Burada bir patronun etkili olmasının avantajları olabiliyor, bir sürü bürokratik engeli kırabiliyor ama söylediğimiz gibi her işi kaşıyarak belki düzeni de bozabiliyor. Yani madalyonun iki yüzü de var. Böyle yapılanmalarda dengeyi oturtabilmek çok önemli		Patron Şirketi Yapılanması
G20*	Ama dışarıdan tedarik ettiğiniz insanlar, transfer ettiğiniz insanlar o kurum kültürüne ayak uyduramıyorlar...Transfer ettiğimiz kişiler evet oldu ama kendi kurumumuzun içinde yetişen kişiler kadar fayda sağlayamadık		Çoklu Normatif Baskılar
G21*	Bizim patronlarımız iki kardeşler. Zaten ikisi de yurtdışında eğitim almışlar, bu konuya hakimler. Neyi nerede ne kadar bilip, neye nerede ne kadar müdahale edip etmeyeceklerini gayet güzel biliyorlar. Bunu uluslararası faaliyetlerimizden, Ar-Ge yatırımlarımızdan görebilirsiniz		Patron Şirketi Yapılanması

* Bu ifadeler analiz edilen örnek olay için ön plana çıkan temalarda yer almadığı için metin içerisinde sunulmamıştır. Ancak temaların bütüncül tartışmasında önem arz ettikleri düşüncesiyle söz konusu ifadeler tablo da yer verilmektedir.

Bu bölümde araştırmanın örnek olaylarını oluşturan örgütler için toplanan çeşitli veri kaynakları içerik analizine tabi tutularak DYSY yayımlarını yönlendiren kurumsal çevre faktörlerini temsil eden 7 ana temaya ulaşılmıştır. Her bir örnek olay için öne çıkan kod ve temalardan oluşan bulguların sunulduğu bölümde araştırmanın bağlamın bütüncül resmini çekme amacına uygun olması açısından diğer temalara ait ifadeler de tablolarda sunulmuştur. Sonuç olarak Türkiye otomotiv yan sanayii örgütsel alanında ÇUŞ'larla kurulan ilişkilerin düzeyini, bu ilişkilerden doğabilecek yayımların çeşitli mekanizmalarını ve yerel örgütlerin söz konusu olumlu yayılım etkilerini içselleştirmelerini kısıtlayan veya teşvik eden kurumsal çevre faktörleri Şekil 10'da bütüncül olarak sunulmaktadır. Bölümün izleyen kısmında söz konusu temalar ilgili yazın çerçevesinde tüm örnek olayların karşılaştırmasını yapacak şekilde değerlendirilip tartışılacaktır.



3.2. Temaların Değerlendirmesi ve Tartışması

Araştırmanın bir önceki başlığında çalışmaya dahil edilen örnek olaylarla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlar, gözlemler ve çeşitli ikincil kaynaklardan elde edilen veriler her bir örnek olay özelinde analiz edilmiştir. Bu analizler araştırma sorusunun ilk kısmını oluşturan “DYSY yayılımlarını teşvik eden veya kısıtlayan kurumsal çevre faktörleri nelerdir?” sorusuna cevap verilmesini sağlamıştır. Analizler sonucu DYSY yayılımlarını çeşitli mekanizmalarla teşvik eden veya kısıtlayan 7 ana tema tespit edilmiş olup bölümün bu kısmında söz konusu temalar ilgili yazın ışığında tartışılarak “Tespit edilen kurumsal çevre faktörlerinin DYSY yayılımlarının hangi mekanizmalarını ne şekilde teşvik edeceği veya kısıtlayacağına” yönelik diğer iki araştırma sorusuna cevap aranacaktır.

3.2.1 DYSY Yayılımları ve Sektörel Standartlar

Örnek olayların her biri için gerçekleştirilen analizler otomotiv sanayiinde alıcı-tedarikçi ilişkisi örüntülerini yönlendirerek DYSY yayılımlarını etkileyen önemli bir kurumsal çevre faktörü olarak standartların ön plana çıktığını göstermektedir. Bu tema standartların kapsamı, standart kaynaklı denetimler, müşterilerin standartları ve standartları algılama biçimi olarak adlandırılan 4 ayrı kodun birleştirilmesiyle ortaya çıkmıştır. Söz konusu kodların örnek olaylar içerisinde yer alan ifadelerde ne sıklıkla yer aldığı Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17: Standartlar Temasını Oluşturan Kodların Örnek Olaylara Göre Dağılımı

Standartlar ^a		Ö01	Ö02	Ö03	Ö04	Ö05	Ö06	Ö07
Kod 1	Standartların Kapsamı	3	5	2	2	-	3	4
Kod 2	Standart Kaynaklı Denetimler	1	4	1	1	1	2	2
Kod 3	Müşterilerin Standartları	2	3	1	-	-	1	1
Kod 4	Standartları Algılama Biçimi	1	1	-	-	1	-	4

^a Tabloda yer alan sayılar, ilgili kodlara dair ifadelerin örnek olaylar içerisindeki sıklıklarını göstermektedir.

Bir kurumsal bağlamdaki aktörlere belirli durumlarda ne yapacaklarını bildiren kuralları ifade eden standartlar (Brunsson, 2000), kurumsal çevrenin normatif boyutunun önemli bir unsurunu temsil etmektedir (Scott, 1995; 2001). Açık bir kaynağa sahip olmaları bakımından normlardan farklılaşan standartlar, aynı zamanda zorunlu olmamaları yani örgütler tarafından gönüllü benimsenmeleriyle talimatlardan da farklılaşmaktadır (Dahl ve Hansen, 2006). Standartlara uyumun sonucu elde edilen kalite sertifikaları, örgütlerin rasyonelleştirilmiş üretim süreçleri oluşturmalarına katkı sağlayarak (Guler, Guillén ve Macpherson, 2002) onlar için önemli bir meşruiyet kaynağı işlevi görebilmektedir (Dahl ve Hansen, 2006). Çünkü yeni kurumsal kurama göre örgütler ve

örgütlerin uygulamaları kurumsal bağlama yerleşiktir (Scott, 1995; DiMaggio ve Powell, 1983) ve örgütler meşruiyet sağlayabilmek için bu bağlamın kurallarına uymaktadırlar (Scott ve Meyer, 1991).

Standartlar, bir kurumsal bağlamda standartların kaynağı ve ilk benimseyenleri olan başarılı örgütlerin diğer örgütler tarafından taklit edilmesiyle (öykünmecî eşbiçimcilik) yayılmaktadır (Berry ve Berry, 2018; Dahl ve Hansen, 2006). Aynı zamanda standartların kaynağı pozisyonundaki güçlü örgütler alıcı-tedarikçi ilişkileri kurdukları tedarikçilerini söz konusu standartlara uymaları yönünde zorlayabilmektedirler (Henning, 2000; Arias ve Guillen, 1998; DiMaggio ve Powell, 1983). Normatif bir kurum olarak gelişen standartların öykünmecî veya zorlayıcı eşbiçimcilik yoluyla yayılması özellikle daha az gelişmiş kurumsal bağlamlarda çok daha hızlı olabilmektedir (Judge vd., 2010). Kısacası gelişmekte olan ülke yerel örgütleri uluslararası meta standartları, belirsizlikle baş edebilmek için daha hızlı benimseme eğilimi göstermektedirler. Çünkü bu örgütlerin kendi standartlarını oluşturabilecek kapasiteleri her zaman olmamaktadır. Aynı zamanda gelişmekte olan ülke yerel örgütleri alıcı-tedarikçi ilişkisi kurdukları çokuluslu örgütlerle aralarındaki asimetrik gücün bağlayıcılığıyla onların zorlamalarına daha yoğun maruz kalmaktadırlar.

Çeşitli eşbiçimcilik kanallarıyla yayılan, önemli bir meşruiyet kaynağı olarak algılanan ve alıcı-tedarikçi ilişkileri örüntülerini yönlendiren standartların DYSY yayılımları için farklı şekillerde önemli olabileceği düşünülmektedir. Bilindiği üzere olumlu DYSY yayılımlarının ortaya çıkabilmesi için yerel örgütler belirli düzeyde kapasiteye ihtiyaç duymaktadırlar. ISO 9000 ailesi gibi uluslararası meta standartlar gelişmekte olan ülke yerel örgütlerinin yalnızca nihai ürün kalitesine değil, süreçlerinin de iyileştirmesine kılavuzluk ederek kapasitelerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Dahası bu tür standartlara uyum alıcı-tedarikçi ilişkileri, bilgi ve insan sermayesi ve genel kalite düzeyi gibi teknik faydalar da sağlayabilmektedir (Rao vd., 1997). Ancak DYSY yayılımı yazınındaki hâkim iktisadi bakış açısına paralel olarak alıcı-tedarikçi ilişkilerini önemli ölçüde yönlendiren standartları merkezine alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmadığı da görülmektedir.

Uluslararası meta standartlar ayrıca DYSY yayılımlarının merkezinde yer alan alıcı-tedarikçi ilişkilerinde çokuluslu yabancı müşterilerin tedarikçi tercihlerini etkileyerek yayılımları önemli ölçüde yönlendirebilmektedir. ÇUŞ'lar faaliyet gösterdikleri ev sahibi ülkelerde tedarik ağlarını kurarken hem tedarikçilerin uyması gereken belirli standart ve prosedürleri belirlemekte (Gereffi, 1993; Arias ve Guillen, 1998) ve bu yönüyle standartlaştırma kurumu olarak görev almakta hem de kendi çıkarlarını maksimize edebilmek ve ürün güvenliğini sağlayabilmek adına meta standartlarla sertifikalanmış tedarikçilerle çalışma eğilimi göstermektedirler (Cullingworth, 1992). Böylece standartlar yalnızca teknik faydalarıyla değil, DYSY yayılımlarının en önemli belirleyicisi olan alıcı-tedarikçi ilişkisi örüntülerini yönlendirmesiyle de DYSY yayılımlarını etkileyebilmektedir. Yukarıda bahsedilen nedenlerle hem operasyonel gereklilikler hem de kurumsal ve ticari baskılara cevap vererek meşruiyet kaynağı olarak görülen meta standartların (Boiral, 2012; Laskurain-Iturbe vd., 2020) DYSY yayılımı sürecinde hangi yönde ve nasıl etkili olacağının ele alınan örgütsel alanda

standartların nasıl kurumsallaştığı, yerel tedarikçi örgütler tarafından nasıl ve hangi motivasyonlarla algılandığı ve dolayısıyla alıcı-tedarikçi ilişkilerinde güç asimetrisini hangi yönde etkilediğine duyarlı olacağı düşünülmektedir.

Küresel ölçekte otomotiv sanayii hem karmaşık tedarik zinciri yapılanması (Laskurain-Iturbe vd., 2020) hem de alıcı-tedarikçi ilişkilerinde yüksek düzeyde bilgi ve güç asimetrisiyle karakterizedir. Bir otomotiv ana sanayii örgütü nihai ürünü elde edebilmek için farklı düzeylerde faaliyet gösteren³⁷ onlarca tedarikçiden gelen ve önceden belirlenmiş standart ve referanslarla üretilmiş parçaları uyumlu bir şekilde birleştirmektedir. Bağlamın bu yapısı, yüksek düzeyde ayrıntılandırılmış standartların varlığını ve bu standartlara tedarik zincirinin tüm katmanlarında uyumu bir norm haline getirmektedir. Ancak bu standartların DYSY yayılımının mekanizmalarını nasıl yönlendireceğinin alıcı-tedarikçi ilişkilerinin geliştirildiği ulusal kurumsal bağlamın ve yerel örgütlerin çeşitli özelliklerine göre farklılaşacağı düşünülmektedir. Örneğin Alman otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren bir tedarikçi firma, zaten tedarikçisi olduğu ana sanayii örgütüyle aynı kurumsal bağlama yerleşik olduğundan ortak normları paylaşmakta ve bu noktada standartlar, herhangi bir meşruiyet veya eşbiçimcilik sorunu yaşanmadan kolaylıkla benimsenebilmektedir. Bu görüşü destekleyen nitelikteki araştırmasında Lane (1997), Alman tedarikçi örgütlerini inceleyerek söz konusu şirketlerin standartlar konusunu yüksek düzeyde içselleştirebildiklerini ve sorgulamadan kabul ettikleri bir norm olarak benimsediklerini ortaya koymaktadır. Buna karşıt olarak, standartların yerel bağlamın bir normu olarak örgütler arasında kurumsallaşmadığı, standartlara uyumun sadece yabancı ana sanayii müşterileriyle iş yapabilmek için sağlanması gereken bir meşruiyet gerekliliği olarak görüldüğü gelişmekte olan ülkelerde tamamıyla farklı bir görünümün ortaya çıkması beklenmektedir.

Otomotiv sanayiinde baskın iki uluslararası meta standart bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kalite yönetimi için dünya çapında en popüler standart olan ISO 9001'dir. Her sektör ve büyüklükteki örgüt için tasarlanan ISO 9001 standardı (Franceschini vd., 2018 Magd, 2008), bu genişliği ve spesifiklikten uzaklığı nedeniyle (Casadesús ve Karapetrovic, 2005) bazı sektörlerin özel ihtiyaçlarını karşılayamadığı yönünde eleştirilmektedir (Laskurain-Iturbe vd., 2020). Bu nedenle, çeşitli sektörler için daha kapsamlı ve spesifik meta standart ihtiyacına yönelik yeni standartların geliştirildiği görülmektedir. Söz konusu bu sektörel meta standartların başında ise IATF 16949 standartları gelmektedir (Liu, 2009; Laskurain-Iturbe vd., 2020). Sektörün ihtiyaçları göz önünde bulundurularak ISO 9000 standartları ailesini temel alarak sektörün öncü örgütleri ve kurumları tarafından geliştirilen IATF 16949³⁸ standartları, ISO 9001 standartlarından daha güçlü bir meşruiyet kaynağı olarak görülmektedir. Bu bölümün ilk kısmında sunulduğu üzere araştırma kapsamında

³⁷ Ayrıntılı bilgi için bkz. İkinci Bölüm: Türkiye Otomotiv Sanayii Bağlamı

³⁸ ISO 9001 sistemini temel alan ve Otomotiv üreticilerinin özel isteklerini tanımlayan IATF 16949 standartları, Ford, GM ve Chrysler tarafından hazırlanan QS 9000, Alman VDA, Fransız EAFQ ve İtalyan AVSQ standartlarını kapsamaktadır (www.iso.org).

gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlarda, örnek olay olarak seçilen örgütlerin yöneticilerinin çoğu, bu iddiayı destekler nitelikte vurgular yapmaktadırlar (örneğin, A9, B8, G2 numaralı ifadeler).

Otomotiv sanayii bağlamında yaygın olarak uygulanan ve daha kapsamlı ve spesifik olmasıyla ISO 9001 yerine tercih edilen IATF 16949 standartlarının varlığı, yerel tedarikçiler için *en iyi uygulama* referansı sunarak teknik kapasitelerinde artışa neden olabilmektedir. Bu standartlara uyumun sayesinde üretimde kayıpların önüne geçebilen yerel tedarikçiler, verimliliklerinde iyileştirme ve standartların gereği olarak uzun vadeli planlar oluşturarak belirsizliğe cevap verebilme imkânı bulabilmektedirler. Bir önceki başlıkta sunulan bulgular, Türkiye otomotiv sanayiinde de özellikle IATF 16949 standartlarının, yerel örgütler tarafından otomotiv sanayiinde uyulması zorunlu bir uygulama, standartlara uyumun sonunda elde edilen 16949 sertifikası ise otomotivde iş yapabilmek için gerek duyulan bir *işletme ruhsatı* olarak algılandığını ortaya koymaktadır (örneğin, A9, A10, B6) Daha önce vurgulandığı üzere, tanımı itibarıyla standartların benimsenmesi, örgütler tarafından gönüllülük esasına dayanmaktadır (Dahl ve Hansen, 2006). Ancak Türkiye otomotiv sanayiinde yerel örgütler için özellikle IATF 16949 standartları, zorlayıcı eşbiçimcilik baskılarına cevap olarak benimsenmektedir. Katılımcıların çoğu bu standartlara uymayan ve IATF 16949 sertifikası olmayan tedarikçilerin otomotiv ana sanayii müşterileriyle veya onların OEM'leriyle iş yapmanın mümkün olmayacağını ifade etmektedirler.

Türkiye otomotiv sanayiinde ISO 9001 ve IATF 16949 gibi uluslararası, üçüncü taraflarca denetlenen meta standartların dışında tedarikçiler, bazı ana sanayii müşterilerinin kendi özel standartlarını da uygulamak durumunda kalmaktadırlar. Uluslararası meta standartlar, genellikle 3 yıl geçerliliği olan, her yıl bağımsız bir denetçi tarafından denetimleri gerçekleştirilen ve karşılanması hem maddi hem de teknik anlamda zorlu olan standartlar olmasına rağmen, müşteriler tarafından talep edilen standartların da özellikle kapasite sorunu yaşayan yerel örgütler için bir o kadar külfetli olduğu görülmektedir. Ölçek olarak oldukça mütevazı birer örgüt olan ÖO2 ve ÖO6'nın kapsamlı standartlar ve standartlardan kaynaklanan denetimlerin kısıtlayıcı rolüne yönelik ifadelerine karşın, daha geniş ölçekli örgütler olan ÖO1 ve ÖO7'nin ifadelerinde bu tarz vurguların yer almaması, söz konusu kısıtlayıcı etkileri kanıtlar niteliktedir.

Yerel tedarikçiler, uluslararası meta standartların yanında alıcı-tedarikçi ilişkilerinde bulundukları yabancı sermayeli ana sanayii müşterilerinin standartlarına ve denetimlerine de cevap vermek durumunda kalmaktadırlar. Hem uluslararası meta standartlar hem de müşterilerin özel standartları birlikte değerlendirildiğinde, olumlu DYSY yayılımlarını teşvik edebilecek birtakım olguların varlığından söz edilebilmektedir. Söz konusu sonuçlar, Ryan ve Eyers (2017) ile Boiral ve Roy (2006)'un belirttiği gibi standartların, ürün ve hizmetlerin homojen hale gelmesini sağlayarak standartlara uyum sağlayan yerel tedarikçiler ile yabancı sermayeli müşteriler arasındaki güven sorununu bir nebze de olsa azaltabildiğini göstermektedir. Ayrıca örgütler tarafından destek ve

meşruiyet kaynağı olarak görülen ve benimsenen standartların (Scott, 2008), Türkiye otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren OEM ve TIER 1 yerel tedarikçiler tarafından çokuluslu müşteriler gözündeki meşruiyet sorunlarının üstesinden gelmekte önemli bir araç olarak işlev gördüğüne yönelik bulgular dikkat çekmektedir. Ancak tedarik zincirinin üst pozisyonlarında meşruiyet kazanımında önemli faydalar sağlayan standartların, tedarik zincirinin alt pozisyonlarında bu etkileri ortaya çıkarmıyor oluşu, ilgili yazın tarafından (örneğin, Greenwood vd., 2008; Hinings vd., 2018) göz ardı edilen çeşitliliklerin önemini gösterir niteliktedir. Bununla birlikte ilgili yazında DYSY yayılımlarının gerçekleşebilmesi için yabancı ve yerel örgütler arasında yabancı sermayeli örgütlerin lehine bilgi ve teknoloji asimetrisi olması gerektiği vurgulanmaktadır (Meyer ve Sinani, 2009). Ancak söz konusu bilgi ve teknoloji asimetrisinin yüksek düzeyde olması, yerel ve yabancı sermayeli örgütler, alıcı-tedarikçi ilişkilerine girseler bile yerel örgütlerin yabancı bilgiyi içselleştirebilecek kapasiteye sahip olamamasını gösterebilmektedir. Bu durum potansiyel yayılım faydalarının yerel örgütler tarafından içselleştirilememesine neden olabilmektedir.

Türkiye otomotiv sanayiinde az sayıda ancak bilgi ve teknoloji düzeyi olarak çok güçlü yabancı ana sanayii müşterisi faaliyet gösterirken, uluslararası deneyimi, teknoloji ve Ar-Ge yapısı ve bilgi düzeyi olarak nispeten zayıf yerel örgütler faaliyet göstermektedir. İlgili yazın, ISO ve IATF gibi uluslararası meta standartlar ve yabancı sermayeli müşterilerin özel standartlarının, alıcı-tedarikçi ilişkilerinde bilgi ve güç asimetrisini azaltıcı rol oynayarak (Terlaak ve King, 2006) tedarik zincirindeki aktörlerin ortak bir dil geliştirmesini sağlayabileceğini (Singh, 2014) iddia etmektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgular da kapsamlı meta standartlar ve müşterilerin standartları sayesinde bazı yerel örgütlerin en azından alıcı-tedarikçi ilişkilerini geliştirebilecek düzeyde meşruiyet elde ettiklerini, ancak bu mekanizmanın DYSY yayılımlarının yalnızca verimlilik boyutunda önemli katkılar sağladığını göstermektedir. İlgili yazınla çeşitli noktalarda farklılaşan bu sonuçların, araştırmanın “yerel kurumsal bağlamın kendine has dinamiklerinin DYSY yayılımlarını yönlendireceği” yönündeki temel iddiasını destekler niteliktedir.

DYSY yayılımları olgusunda yukarıda özetlenen teşvik edici etkilerine rağmen *standartların varlığı*, örgütler tarafından içselleştirilerek kabul edileceğini garanti etmez (Brunsson ve Jacobsson, 2000). Standartların varlığının yanında, yerel örgütlerin standartları algılama biçimleri de DYSY yayılımlarını etkileyebilmektedir. Aynı kurumsal bağlamda faaliyet göstermelerine rağmen örgütler, çeşitli arka plan etkileriyle aynı standartları farklı şekillerde yorumlayabilmektedirler. Standartların algılama biçimlerindeki bu farklılıklar, potansiyel etkileri önemli ölçüde şekillendirebilmektedir. Bazı örgütler standartları, otomotiv sanayiinde faaliyette bulunmaya devam etmek için zorunlu olarak uygulanması gereken normlar olarak algılamaktadırlar (örneğin, ÖO1 ve ÖO6).

Standartlara yönelik kabulün yalnızca normatif veya zorlayıcı baskıların sonucu olduğu durumlarda, standartlara uyumun daha önce belirtilen faydalarının sürdürülebilir olamayacağı, baskı mekanizmalarının ortadan kalktığı durumlarda yerel örgütler için standartların bir öğrenme süreci

göstermeden terkedilebileceği ortaya çıkmaktadır. Dahası, standartlara teknik gerekliliklerin ötesinde kurumsal baskılarla uyum gösteren örgütler, standartların farkındalığına yönelik bilişsel bir kabul geliştirmediklerinde benimseme süreci sembolik ve yüzeysel kalabilmektedir. Bu çıkarım Heras-Saizarbitoria ve Boiral (2015)'ın farklı sektörlerden tedarikçi örgütleri inceledikleri çalışmada elde edilen bulgularla tutarlılık göstermektedir. Ancak bu durumun bağlamdaki tüm örgütler için geçerli olmadığı da söylenmelidir. ÖO1 ve ÖO6'nın aksine bazı örgütler, standartları ilk zamanlarda normatif ve zorlayıcı eşbiçimlilik mekanizmalarıyla kabul etseler de zamanla örgütleri için faydalarına şahit oldukça bu kabul, bilişsel bir kabule dönebilmektedir (örneğin, ÖO2, ÖO3 ve ÖO5). Bu örgütlerin analizinde standartların verimlilik ve uluslararasılaşma konularındaki faydalarına yönelik vurgular, standartların törensel olarak değil de içselleştirilerek benimsenmesinin DYSY yayımlarının olumlu etkilerini yakalanmasında önemli bir teşvik edici unsur olacağını ortaya çıkarmaktadır.

Standartlar ilk bakışta yalnızca teknik yönergeler olarak algılansa da yukarıda da belirtildiği üzere yönetsel, etik, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirliği de kapsayıcı içerikleri barındırmaktadır. Bunun yanında IATF sertifikasını yenilemek bile en az 6 aylık bir denetim sürecini gerektirmektedir³⁹. Uluslararası meta standartların bu kapsamlı denetimlerine neredeyse haftalık periyotlara varan şekilde uygulanan müşteri denetimleri de eklenince, standartlar yerel örgütler için önemli ölçüde kaynak ve zaman ayrılması gereken süreçlere dönüşebilmektedir. Standartlara ayrılan kaynak ve zamanın dışında, standartların hammadde kullanılabilecek makinalara, istihdam edilecek işgücünün nitelik ve niceliğinden yönetim yapısının nasıl olması gerektiğine kadar birçok konuyu barındırması, yerel örgütler için bir bağlayıcılık oluşturmaktadır.

Gerçekleştirilen görüşmelerde elde edilen izlenimler ve gözlemlerden yola çıkarak, yoğun standartlara uyumun otomotiv sanayiinde bir işletme ruhsatı gibi algılandığı görülmektedir. Özellikle tedarik zincirinin TIER 1 ve TIER 2 gibi orta basamaklarında bu algı çok daha baskın şekilde ön plana çıkmaktadır. Onaylanmış tedarikçi konumundaki tüm yerel tedarikçiler, sahip oldukları kalite yönetim sertifikalarını (örneğin, ISO 9001, IATF 16949, F1, Q1) kurumsal internet sitelerinde sergilemektedirler. Görüşülen bazı yerel örgütlerin (örneğin, ÖO1, ÖO2, ÖO6) bu sertifikaları kampüslerinin en dikkat çekici yerlerinde, tanıtım afişlerinde ve hatta flama olarak kendi amblemlerinin yanında sergiledikleri de gerçekleştirilen analizlerde ortaya konulmuştur.

Kapsamlı ve çeşitli standartların varlığı, daha önce bahsedildiği üzere yerel örgütler için farklı nedenlerle verimlilik için teşvik edici olabilmektedir. Dahası, standartlara uyum ve sertifikalar sayesinde meşruiyet kazanan yerel örgütler hem ulusal hem de uluslararası arenada daha fazla sayıda ana sanayii müşterisiyle alıcı-tedarikçi ilişkisine girebilmektedirler. Bu çalışmanın örnekleminde yer alan ve ayrıca çalışmanın türetildiği 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi kapsamında incelenen

³⁹ Ayrıntılı bilgi için; <http://www.iatf16949.co.uk/>

tüm yerel örgütler, birden fazla ana sanayii müşterisiyle alıcı-tedarikçi ilişkisi kurmaktadır⁴⁰. Bu çeşitlilik, zaten en az iki uluslararası meta standardı benimsemek için zaman ve kaynak harcayan yerel örgütlerin, her bir müşteri için farklı standartlara da zaman ve kaynak ayırmasını gerektirmektedir. Otomotiv tedarik sanayiinde faaliyet gösteren yabancı sermayeli örgütler ise genellikle (tedarik zincirinin üst basamaklarında konumlanmalarıyla paralel olarak) yalnızca bir veya aynı köken ülkenin birkaç ana sanayii müşterisiyle alıcı-tedarikçi ilişkisi kurmaktadır. Buna göre standartlar, yerel örgütler için verimliliği teşvik eden kurumsal çevre faktörü olarak gelişmesine rağmen, yenilikçilik konusunda benzer etkiler ortaya çıkmamaktadır. Çünkü çeşitli kaynaklardan her bir standarda uyum göstermek, yenilikçilik için kullanılabilecek zaman ve kaynakların standartlara aktarılmasına neden olabilmektedir.

Standartların yenilikçiliği kısıtlayıcı etkiye sahip olmasının bir diğer nedeni, yerel örgütlerin müşteri tercihlerine yönelik bilişsel algıları olabilmektedir. Örgütler, mevcut sistem içinde sorunlarını çözebildiklerine inandıkları sürece radikal yenilikleri gündemlerine bile almayarak mevcut yollar ve teknik yönergeleri takip etmeye devam edebilmektedirler (Dosi, 1982). Ayrıca müşteri tercihlerini verimli bir şekilde karşıladıklarını düşünen örgütler, benzer ürün ve süreçlere yatırım yapmaya devam etme eğiliminde olabilmektedirler (Christensen, 2013). Türkiye otomotiv sanayii bağlamında uluslararası meta standartlar ve müşteri standartlarına uyum sayesinde verimlilik artışı gösteren bazı yerel örgütler hem yenilikçi ve uluslararası faaliyetlere ayrılması gereken zaman ve kaynağın standartlara ayrılmasıyla hem de mevcut sistem içerisinde sorunlarını çözerek verimli olabildiklerini gördükleri için yenilikçi ve uluslararası faaliyetleri gündemlerine bile almamaktadırlar. Standartların DYSY yayımlarının verimlilik boyutu ile yenilikçilik ve uluslararasılaşma boyutlarını farklı yönlerde etkilemesi, Türkiye bağlamında gerçekleştirilen bazı çalışmaların bulgularına da uyumlu görülmektedir. Güncel çalışmalarında Türkiye otomotiv sanayiinde DYSY yayımlarını inceleyen İlhan-Nas vd. (2021), yabancı sermayeli örgütlerle kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinin yerel örgütlerin verimlilikleri üzerine olumlu etkilere neden olduğuna, yenilikçilik boyutunda ise söz konusu etkilerin ters yönlü olduğuna dair bulgular elde etmişlerdir.

Gerçekleştirilen analizler, yorumlar ve ilgili yazın çerçevesinde yapılan değerlendirme ve tartışmalardan yola çıkarak aşağıdaki önermeler geliştirilmiştir;

Önerme 1: Standartlar alıcı-tedarikçi ilişkilerinden kaynaklanan dikey DYSY yayımlarını kısıtlayabilen veya teşvik edebilen bir normatif kurumsal çevre faktörü olarak rol oynayacaktır.

Önerme 1a: Ele alınan kurumsal bağlamda yerel örgütlerin eşbiçimci olması gereken standartların sayısı ve kapsamı arttıkça dikey DYSY yayımlarının verimlilik boyutunda olumlu etkiler gösterme olasılığı yükselecektir.

Önerme 1b: Standartların dikey DYSY yayımlarını nasıl yönlendireceği, standartların yerel örgütler tarafından ne ölçüde içselleştirildiğine bağlı olacaktır: Standartları bilişsel bir kabulle içselleştiren örgütlerin

⁴⁰ Ayrıntılı bilgi için <https://taysad.org.tr/tr/uyelerimiz> adresindeki yerel örgütler, müşterilerine göre filtrelenerek incelenebilir.

dikey DYSY yayımlarının olumlu etkileri, standartları törensel olarak benimseyen örgütlere göre daha yüksek düzeyde gerçekleşecektir.

Önerme 1c: Ele alınan kurumsal bağlamda yerel örgütlerin eşbiçimci olması gereken standartların sayısı ve kapsamı arttıkça, kaynakları kısıtlı olan yerel örgütler için dikey DYSY yayımlarının yenilikçilik ve uluslararasılaşma boyutunda olumsuz etkiler gösterme olasılığı yükselecektir.

Standartlar Temasının Değerlendirmesi

Farklı kurumlar ve ana sanayii örgütleri tarafından istenilen ve yerel örgütler üzerinde önemli baskı mekanizmalarına neden olan standartlar, bu yönüyle alıcı-tedarikçi ilişkilerinin ne düzeyde geliştirileceği konusunda önemli bir belirleyici olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle otomotiv sanayii gibi uluslararası meta standartların ve müşterilerin kendi kalite standartlarının tedarik zincirindeki tüm paydaşlar için işletme ruhsatı olarak işlev gördüğü bir sektörde kurumsal çevrenin bu unsuru, DYSY yayımlarının olumlu mu yoksa olumsuz mu gerçekleşeceğini yönlendirmektedir. Dahası standartlar, yayımların verimlilik boyutunda farklı etkiler gösterirken, yenilikçilik ve uluslararasılaşma boyutlarında farklı etkilere neden olmaktadır. Ancak DYSY yayılımı yazının, kurumsal bağlamın dinamiklerine gösterdiği kısıtlı ilgiye paralel olarak standartları da göz ardı etme eğiliminde olduğu görülmektedir. Genellikle endüstri temelli yaklaşımı merkezine alan ve sektörel standartlara odaklanan az sayıdaki çalışmanın ise sektördeki egemen standart uygulamaların örgütlerin yalnızca verimliliklerine üzerine etkilerine odaklandıkları söylenebilmektedir. Mevcut çalışmada standartların, kurumsal bağlamın dinamiklerine duyarlı bir şekilde DYSY yayımlarının bağlantı kurma ve teknik/yönetmelik destekler mekanizmaları konusunda önemli belirleyici etkiler yarattığına dair elde edilen bulgular, söz konusu yazında standartların daha fazla sayıda araştırmaya konu olması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal bağlamın önemli bir boyutunu temsil eden standartların bu nedenle, yayılım yazınındaki heterojen bulguların nedenlerine ve buna koşut olarak süregelen tartışmalara ışık tutabilme potansiyeli taşıdığı söylenebilir.

3.2.2. DYSY Yayımları ve Üniversite-Sanayii İş Birlikleri

Gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular, Türkiye otomotiv sanayiinde ÇUŞ'larla kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinden kaynaklanan dikey DYSY yayımlarının duyarlı olduğu bir diğer kurumsal çevre faktörünün üniversite-sanayii iş birlikleri olduğunu göstermektedir. Bu tema, yerel örgütlerle bağlamda faaliyet gösteren üniversitelerin geliştirdikleri iş birliklerinin düzeyi ve çerçevesinin ÇUŞ'lar tarafından bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetmelik bilginin yerel örgütlerce içselleştirilmesini teşvik edeceğini iddia eden yazından yola çıkarak analizlerden önce belirlenmişti. Ancak temanın altında birleşen kodlar olan ilişkilerden farklılaşan beklentiler, iş birliklerinin düzenleyici çerçevesi, üniversitelerin meşruiyeti ve eğitim sisteminin etkinliği kodları, gerçekleştirilen analizler sonucunda tümevarımsal bir şekilde elde edilmiştir. Söz konusu kodların örnek olaylar içerisinde yer alan ifadelerde ne sıklıkla yer aldığı Tablo 18'de gösterilmektedir.

Tablo 18: Üniversite-Sanayii İş Birlikleri Temasını Oluşturan Kodların Örnek Olaylara Göre Dağılımı

Üniversite-Sanayii İş Birlikleri ^a		ÖÖ1	ÖÖ2	ÖÖ3	ÖÖ4	ÖÖ5	ÖÖ6	ÖÖ7
Kod 1	İlişkilerden Farklılaşan Beklentiler	-	4	-	-	-	3	2
Kod 2	İş Birliklerinin Düzenleyici Çerçevesi	-	1	-	-	1	1	2
Kod 3	Üniversitelerin Meşruiyeti	2	2	2	3	-	1	-
Kod 4	Eğitim Sisteminin Etkinliği	2	3	-	-	1	-	4

^a Tabloda yer alan sayılar, ilgili kodlara dair ifadelerin örnek olaylar içerisindeki sıklıklarını göstermektedir.

ÇUŞ'lar ile alıcı-tedarikçi ilişkisinde bulunan yerel örgütler için DYSY yayımlarının olumlu yönde gerçekleşebilmesi, yerel örgütlerin yayılıma konu olacak değerli teknolojik ve yönetsel bilgiyi tanıyabilmesine, bunun için de birtakım yenilikçi teknoloji ve bilgi düzeyine sahip olmasına bağlıdır (Meyer ve Sinani, 2009). Dahası, yayımlara konu olacak teknolojik ve yönetsel bilginin mevcut bilgiyle birleştirilerek içselleştirilmesi için yerel örgütlerin özümseme kapasitesine (Cohen ve Levinthal, 1990; Zahra ve George, 2002) ihtiyaçları bulunmaktadır. Özümseme kapasitesi ise yenilikçilik ile yakından ilişkilidir. DYSY yayımları için gerekli bir ön şartı temsil eden yenilikçilik kapasitesini, özellikle gelişmekte olan ülke yerel örgütlerinin kendi başlarına elde etmesi oldukça zor görülmektedir (İlhan-Nas ve Şahin, 2018). Bu tür örgütler, yenilikçilik kapasitelerini artırmak adına sıklıkla dışsal bilgi kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar (Powell vd., 1996; Lawson vd., 2009; Tether 2002; Vanhaverbeke, 2006). Örgütler, söz konusu bu dışsal bilgi kaynaklarına erişebilmek için diğer örgütlerle kurdukları iş birlikleri kadar üniversitelerle de iş birlikleri geliştirebilmektedirler (Kafouros ve Forsans 2012; Muscio ve Nardone, 2012; Erdil vd., 2013; Petruzzelli ve Murgia, 2020).

Üniversitelerin birimleri veya akademik personelleriyle özel sektör örgütleri arasında sistematik bilgi ve teknoloji alışverişini teşvik etmeyi amaçlayan üniversite sanayii iş birlikleri (Ankrah ve Tabbaa, 2015), çeşitli motivasyonlarla gerçekleştirilebilmektedir. Öncelikle üniversiteler ve sanayii arasındaki etkileşimler, günümüzde teknolojik ve ekonomik kalkınmanın itici güçlerinden birisi olarak değerlendirilmektedir (Muscio ve Nardone, 2012; Vanhaverbeke, 2006). Özellikle hızlı teknolojik gelişmeler ve kısa ürün/yaşam döngüleriyle yoğun teknoloji barındıran endüstrilerde zaman ve kaynak sorunlarıyla baş etmek zorunda olan yerel örgütler (Sampson, 2007), ihtiyaç duydukları yenilik süreçlerine, üniversitelerle geliştirilen Ar-Ge iş birlikleriyle erişme imkânı bulabilmektedirler (Rosenkopf ve Nerkar, 2001). Ayrıca örgütler, üretim ve tasarım süreçlerinde karşılaşılabilecekleri sorunları çözebilmek için üniversiteler ve akademisyenler tarafından depolanan bilgi birikimlerinden ve teknolojik imkanlardan faydalanabilirler (Erdil vd., 2013; Pavitt, 1988). Bu tür teknoloji yoğun sektörlerde, DYSY yayımlarıyla elde edilebilecek potansiyel değerli teknolojik ve yönetsel bilginin özümsemesi, içselleştirilmesi ve yerel örgütlerin kendi faaliyetlerinde kullanılmak üzere dönüştürülmesi, üniversitelerle yapılacak iş birlikleriyle desteklenebilir (Kafouros ve Forsans, 2012; Kotabe vd., 2007). Kısacası üniversite-sanayii iş birliklerinin kurumsallaşarak bir

norm haline geldiği kurumsal bağlamlarda yerel örgütler, DYSY yayılımının olumlu etkilerini özümseyebilmek için ihtiyaç duydukları içsel kaynaklara daha rahat erişebilmektedirler.

Üniversitelerle çeşitli kanallarla iş birliği kurmak, örgütler için yenilikçi kapasitelerini geliştirmenin yanında yenilikçilik ve Ar-Ge gibi faaliyetlerde gerekli uzmanlık bilgisi ve finansman gücüne sahip olmayan küçük çaplı örgütler için özellikle önemli olmaktadır (Muscio ve Nardone, 2012). Türkiye’de otomotiv ana ve yan sanayiinin yoğun bir şekilde kümелendiği Doğu Marmara bölgesinde yer alan birçok özel ve kamu üniversitesi (örneğin, Okan Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi, Bursa Teknik Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi), bünyelerinde otomotiv sanayiinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek, gelişmiş teknolojik cihazlarla donatılmış test merkezleri ve laboratuvarları barındırmaktadırlar⁴¹. Bu bağlamda, üniversitelerin sahip olduğu güncel ve sofistike cihazlar ve laboratuvar imkanlarının, geliştirilecek iş birliklerinde yerel örgütler için önemli fırsatlar sunarak ÇUŞ’lar tarafından yerel bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilginin daha kolay içselleştirilmesini teşvik edebileceği düşünülmektedir.

Örgütler, yalnızca teknik faydaları nedeniyle değil, kurumsal çevrelerden gelen baskılara cevap verebilmek adına da üniversitelerle iş birlikleri geliştirmektedirler. Bu baskıların ilki, devlet kurumlarından gelmektedir. Teknolojinin hızla geliştiği ve uluslararası rekabetin gün geçtikçe arttığı sektörlerde devlet kurumları, yenilikçi faaliyetleri artırabilmek adına üniversite-sanayii iş birliklerini çeşitli yollarla teşvik edebilmektedirler (Barnes vd., 2002; Perkmann vd., 2011). Örneğin, devlet kurumları tarafından sağlanan Ar-Ge ve TEYDEB destekleri gibi destekler veya bölgesel ve ulusal araştırma programlarından yararlanmak isteyen örgütlerden öncelikli olarak, üniversitelerle iş birliği yapmak şartı istenebilmektedir. Türkiye’de de örgütlerin faydalanabileceği devlet kurumları tarafından sunulan destek ve teşviklerde, yürütücü kurum görevi genellikle üniversitelere verilmektedir⁴². Örneğin, 1501 kodlu *TÜBİTAK Sanayii Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı*’ndan yararlanmak isteyen örgütler, üniversitelerle iş birliği geliştirmek zorundadırlar. Aynı şekilde 1503 kodlu *TÜBİTAK Proje Pazarları Destekleme Programı* ile desteklenmek isteyen özel sektör örgütleri, en az bir üniversiteyle birlikte hareket ederek desteklere başvurabilmektedirler (tubitak.gov.tr). Bu durum özünde normatif bir kurum olan üniversite-sanayii iş birliklerinin Türkiye otomotiv sanayiinde yerel örgütler tarafından düzenleyici baskılara cevap olarak gerçekleştirilebildiğini göstermektedir.

Düzenleyici baskılara ek olarak yerel örgütler, üniversite sanayii iş birliği geliştirme konusunda bazı normatif baskı mekanizmalarına da cevap vermek durumunda kalabilmektedirler. Bilindiği üzere örgütler, dış çevrelerinin normlarıyla daha tutarlı hale gelebilmek adına belirli faaliyetleri

⁴¹ Bu bilgiler Doğu Marmara bölgesinde bulunan üniversitelerin kurumsal internet sayfaları incelenerek elde edilmiştir.

⁴² Ayrıntılı bilgi için TÜBİTAK tarafından hazırlanan Özel Sektör Ar-Ge ve Yenilik Destekleri incelenebilir https://www.tubitak.gov.tr/sites/default/files/teydeb_kitapcik.pdf

kurumsal baskılara cevap vererek benimseyebilirler (DiMaggio ve Powell, 1983). Teknoloji yoğun sektörlerde faaliyet gösteren ÇUŞ'lar, üretim tesislerini ve daha yoğun olarak Ar-Ge laboratuvarlarını, uzmanlaşmış üniversitelere yakın bölgelere yerleştirme eğilimindedirler (Petruzzelli ve Murgia, 2020). Bu eğilim, ÇUŞ'lar tarafından üniversitelerle iş birliği kurarak bilimsel temelli yenilik faaliyetlerini sürdürmenin, teknoloji yoğun sektörlerde bir norm haline gelmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu çalışmanın analiz bulguları, Türkiye otomotiv sanayii özelinde de yabancı sermayeli çokuluslu müşterilerin yerel örgütlerin üzerindeki normatif baskılarının, yerel örgütleri üniversitelerle iş birliği yapmaya teşvik eden kurumsal bir baskı mekanizması işlevi görebildiğini göstermektedir. Bir yöneticinin (ÖÖ6) de belirttiği üzere yerel tedarikçiler, teknik gerekliliklerinin dışında üniversitelerle müşterilerinin gözünde meşruiyetlerini iyileştirebilmek adına iş birliklerine girebilmektedirler.

Özellikle uzmanlaşmış ve saygın üniversitelerle iş birlikleri geliştirmek, örgütlerin kurumsal imajlarını ve itibarlarını güçlendirerek onlara önemli katkılar sağlayabilmektedir (Siegel vd., 2003). Bunun yanında, üniversiteler gibi güçlü ve saygın kurumlarla kurulan iş birlikleri, bir örgütün paydaşları gözünde meşruiyetini de artırabilmektedir (Hong ve Su, 2013; Mian, 1997; Ankrah ve Tabbaa, 2015).

İster teknik ve yönetsel faydaları isterse kurumsal baskılara verilen cevaplar nedeniyle gerçekleştirilsin, gerçekten de Türkiye otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren yerel örgütlerin neredeyse tamamı, özellikle TIER 1-TIER 2 düzeyinde⁴³, üniversitelerle iş birliği faaliyetlerinde bulunmaktadırlar. Ancak tıpkı uluslararası meta standartlarda olduğu gibi üniversite-sanayii iş birliği faaliyetlerinde bulunmanın yerel örgütler açısından kesin olumlu etkiler doğuracağını, başka bir deyişle başarılı olacağını söylemek mümkün değildir. İlgili yazındaki bazı çalışmalar (örneğin, Singh, 2005; Morgan, 2004), aynı makro kurumsal ortamlarda faaliyet gösteren üniversiteler ve örgütler arasında geliştirilecek iş birliklerinin, daha kolay etkileşimler ve ortak kurumsal bağlam sayesinde, ÇUŞ'lar tarafından ev sahibi ülkeye sunulan örtük bilginin etkin bir şekilde anlaşılıp paylaşılmasını ve bu bilgilerin daha iyi içselleştirilmesini teşvik edebileceğini iddia etmektedirler. Ancak daha önce sunulan bulgular, Türkiye otomotiv sanayiinde aynı makro kurumsal bağlamda faaliyet göstermelerine rağmen özellikle ilişkinin tarafı olan üniversitelerin ve sanayiinin farklı normatif ve bilişsel çerçevelere sahip olmalarının, ilişkilerin başarısını önemli ölçüde etkileyebildiği ortaya çıkarmaktadır. Söz konusu bulgular, ortakların farklılaşan beklentileri ve uyumsuzlukların üniversite-sanayii iş birliklerinin başarısını büyük oranda engellediğini ve dönüşüm içerisinde iş birliklerinin örgütlerin özümseme kapasitesini yükseltme potansiyelini kısıtladığını iddia eden öncül çalışmalarla (örneğin, Dacin vd., 1997; Park ve Ungson, 2001; Rothaermel ve Boeker, 2008; tutarlılık göstermektedir.

⁴³ Türkiye otomotiv sanayiinde farklı tedarik zinciri pozisyonlarıyla ilgili ayrıntılı bilgi bu çalışmanın ikinci bölümünde sunulmaktadır.

Üniversite-sanayii iş birliklerinde üniversiteler, özellikle iş birliğinin kapsamı ortak proje geliştirme olduğunda daha keşifsel ve bilim odaklıyken, örgütler ise daha ticari kaygılara yönelebilmektedirler (Lavie ve Drori, 2011; Khoury ve Pleggenkuhle-Miles, 2011). Aslında üniversiteler misyonlarıyla uyumlu olarak yeni bilgi ve yenilikçi fikirler geliştirmeye, yani temel araştırmaya daha fazla önem verirken, örgütler ise yine misyonlarıyla uyumlu bir şekilde, mevcut bilgiyi ticarileştirip kısa vadede ürün veya hizmete dönüştürmeye, yani uygulamalı araştırma faaliyetlerine daha fazla önem verebilmektedirler. Türkiye otomotiv sanayii bağlamında da yerel tedarikçi örgütlerin yöneticilerinin ifadeleri (örneğin, B15, C26, F9 numaralı ifadeler), iş birliklerinde farklılaşan normatif ve bilişsel çerçevelerin, iş birliklerini potansiyel faydalarını kısıtlayan bir faktör olarak algılandığını göstererek Lavie ve Drori (2011) ile Khoury ve Pleggenkuhle-Miles (2011)'ın önermelerini desteklemektedir.

Tarafların kurumsal mantıkları ve normları arasındaki bu farklılık, ilk bakışta iş birlikleri için kısıtlayıcı bir kurumsal faktör olarak görülse de aslında bu farklılıklar tam olarak üniversite-sanayii iş birliklerinin temel mantığında anlam kazanmaktadır. Ülkemizde TÜBİTAK tarafından finanse edilip denetlenen üniversite-sanayii iş birliği programının temel amacı incelendiğinde, tarafların taşıdıkları farklı kurumsal mantıkların bir araya getirilerek zengin ve kalıcı teknolojik bilgi birikimi faydası elde etme çabası net bir şekilde anlaşılmaktadır.

Bu programla, üniversite, araştırma altyapısı, kamu araştırma merkez ve enstitülerindeki bilgi birikimi ve teknolojinin, Türkiye’de yerleşik ve proje sonuçlarını Türkiye’de uygulamayı taahhüt eden kuruluşların ihtiyaçları doğrultusunda, ürüne ya da sürece dönüştürülerek sanayiye aktarılması yoluyla ticarileştirilmesine katkı sağlamak amaçlanmıştır (tübitak.gov.tr).

Farklılaşan kurumsal mantıkların üniversite-sanayii iş birliklerinde bir arada varlığı, başka bir ifadeyle farklı bakış açıları arasındaki etkileşim, sürece dahil olacak tarafların tamamlayıcı uzmanlıkları sayesinde başarılı bir şekilde yeniliklere dönüştürülebilmekte ve ticarileştirilerek piyasaya sürülebilmektedir (Mahr vd., 2014). Firmaların piyasa temelli, pratik uygulama uzmanlığıyla üniversitelerin sahip oldukları bilimsel bilgi ve kaynaklarının başarılı kombinasyonu, söz konusu bu etkili yenilik ve ticarileştirilmiş ürünlerin geliştirilmesine önemli katkılar sağlayabilmektedir (Soh ve Subramanian, 2014; Petruzzelli ve Murgia, 2020). Bu durum yerel örgütlerin yenilikçi kapasitelerindeki gelişim sayesinde, yabancı sermayeli örgütlerin gözündeki meşruiyetinin artmasına, doğal olarak yerel örgütlerin olumlu DYSY yayılımlarının daha muhtemel olacağı tadarik zincirinin üst basamaklarında iş birliği yapma fırsatı yakalamalarına neden olarak DYSY yayılımlarını teşvik edebilecektir. Dahası, ÇUŞ’lar tarafından yerel bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilgi, yerel örgütlerin üniversitelerle geliştirdikleri iş birlikleri sayesinde daha rahat bir şekilde tanımlanarak içselleştirilecek ve sonuçta yerel örgütlerin DYSY yayılımlarından olumlu yönde faydalanma ihtimalleri güçlenecektir. Üniversite-sanayii iş birliklerinin yenilikçilik faydalarına yönelik yazın incelendiğinde de bir çok çalışma (örneğin, Lavie ve Drori, 2011;

Gittelman ve Kogut, 2003; Petruzzelli ve Rotollo, 2015), farklı kurumsal mantıklara sahip tarafları içeren iş birliklerinin etkili ve sürdürülebilir yenilik çıktıları sağladığı düşüncesini desteklemektedir. Görüşme yapılan bazı yöneticilerin ifadelerine göre üniversiteler ve sanayii örgütleri arasındaki farklılaşan kurumsal mantıklar ve normlar, Türkiye otomotiv sanayii bağlamında da kendisine yer bulmaktadır.

Farklı kurumsal mantıkları içeren iş birliklerinin, sağladığı tamamlayıcılık ve zenginlik sayesinde yerel örgütlerin dışsal bilgiyi içselleştirme kapasitelerinin güçleneceğini iddia eden öncül yazının (örneğin, Lavie ve Drori, 2011; Gittelman ve Kogut, 2003; Petruzzelli ve Rotollo, 2015) aksine, görüşülen örnek olaylardan çoğunun bu farklılaşan kurumsal mantıkları bir zenginlik olarak algılamaktan uzak oldukları ortaya çıkmaktadır. Ancak söz konusu durumun tüm örnek olaylar için geçerli olmadığını söylemek de doğru olacaktır. Örneğin, ÖO5 ve ÖO7 özelinde üniversitelerle farklılaşan kurumsal mantıkların ve dolayısıyla ilişkilerden farklılaşan beklentilerin bir zenginlik olarak algılandığı ortaya çıkmaktadır. Bu örgütlerin ortak özellikleri ise öncül yazında (örneğin, Vallas ve Kleinman, 2008; Petruzzelli ve Rotollo, 2015) üniversite-sanayii iş birliklerinde farklılaşan kurumsal mantıkları bulanıklaştırıp birer zenginliğe dönüştürebilecek *köprü aktör* olarak değerlendirilen doktoralı personelin karar mekanizmalarının merkezinde olmaları şeklinde istihdam edilmesidir.

Öncelikle üniversite-sanayii iş birliklerinde farklı kurumsal mantıkların başarılı kombinasyonu, örgütlerin bilişsel şemalarına duyarlılık göstermektedir. Örgütler bilimsel bilgiyi arayan, çeşitli ve geniş bilgi tabanına sahiplerse akademik çevreler tarafından sağlanan keşifsel araştırmalara açık olacaktırlar (Stuart vd., 2007). Yeni bilimsel bilgilere duyarlı, güçlü özümleme kapasiteleriyle (Cohen ve Levinthal, 1990) örgüt içinde söz konusu bilgileri değerli görerek faaliyetlerine uyarlamayı bir kurum kültürüne dönüştürebilen örgütler iş birliklerinde farklılaşan kurumsal mantıkları kabul ederek bunların faydalarına yönelik yüksek düzeyde farkındalık geliştirebilirler. Aksi durumda ise örgütler farklılaşan kurumsal mantıkları potansiyel çatışma kaynağı olarak algılayabilir ve iş birliklerinden beklenen olumlu çıktıları kısıtlayan bazı önyargılar geliştirebilirler. Örgütlerin üniversitelerin bilimsel beklentilerle keşifsel araştırmalara daha çok odaklanmasını, iş birlikleri için kendi zayıflıklarını tamamlayıcı ve zenginleştirici farklılıklar olarak tanımlayabilmesine yönelik problemler, çoğu zaman üniversite ve sanayiden aktörlerin kurumlar arası transferiyle aşılabilmektedir⁴⁴. Örneğin doktora mezunu bireyler veya akademik personelin örgütlerce istihdam edilmesi, örgütler ve üniversiteler arasında farklılaşan kurumsal mantıklarla kültürel ve normatif kodların harmanlanmasına yol açabilir (Vallas ve Kleinman, 2008; Petruzzelli

⁴⁴ TÜBİTAK Bilim İnsanları Destek Programları Başkanlığı tarafından da 2244 kodlu Sanayii Doktora programları desteklenmektedir. Bu destek programıyla sanayide ihtiyaç duyulan doktoralı, nitelikli insan kaynağının üniversite-sanayii iş birlikleriyle yetiştirilmesi ve doktoralı çalışanların özel sektör örgütleri tarafından istihdam edilmesinin teşvik edilmesi amaçlanmaktadır (tubitak.gov.tr). Devlet kurumlarının söz konusu bu düzenlemeleri, düzenleyici kurumlar tarafından da köprü aktörlerin öneminin farkında olunduğunu göstermektedir.

ve Rotollo, 2015). Bu sayede örgütler, üniversitelerin farklılaşan kurumsal mantıklarından kaynaklanan bakış açılarını ve beklentilerini daha fazla dikkate alabilirler.

Türkiye otomotiv yan sanayii bağlamında ise bilimsel bilginin örgüt içinde yayılımı ve içselleştirilmesinin bir kurum kültürüne dönüşmediği, bilimsel akademik çalışmaların bilgi tabanında yer almadığı ve akademik geçmişe sahip personellerin istihdam edilmesinin örgütsel başarı için bir norm olarak görülmediği örgütlerde üniversite-sanayii iş birliklerinin doğasında bulunan farklı kurumsal mantıkların faydalarına yönelik farkındalığın gelişmesi çok daha zor olabildiği ortaya çıkmaktadır. DYSY yayılımlarının içselleştirilmesi açısından kısıtlayıcı olan bu durumun üniversiteler ve sanayii örgütleri arasında farklılaşan beklentileri zenginliğe dönüştürmede *köprü aktör* olarak işlev görebilecek kurumlar arası transferin oldukça sınırlı olması nedeniyle daha da belirginleştiği de söylenebilmektedir. Böyle bir varsayım bu çalışmanın türetildiği 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi kapsamında gerçekleştirilen saha çalışması bulgularında⁴⁵ da ortaya çıkmıştır. Buna göre Türkiye otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren yerel örgütlerde doktoralı çalışan oranının oldukça düşük seviyelerde olduğu ve bunun bir sonucu olarak da yerel örgütlerin iş birliklerinde farklılaşan kurumsal mantıkların zenginleştirici ve tamamlayıcı faydalarına yönelik farkındalıklarının genellikle gelişmediği görülmüştür.

Bu tarz örgütlerin taraf olarak yer aldığı üniversite-sanayii iş birliği faaliyetlerinde farklılaşan kurumsal mantıklar, yukarıda bahsedilen tamamlayıcı faydalarından çok çatışmalara sahne olabilmekte ve dolayısıyla DYSY yayılımlarının içselleştirilmesi için dışsal bir kaynağı ifade eden bu kurum beklenen etkileri göstermemektedir. Söz konusu bu bulgular, öncül yazındaki bazı çalışmalarla tutarlılıklar göstermektedir. Örneğin Boschma (2005), üniversiteler ve sanayii örgütleri arasındaki kültürel farklılıklar ve değerler arasındaki derin boşlukların, bilişsel farkındalıkla desteklenmediği bağlamlarda taraflar arasındaki güvenin gelişmesini engellediğini ve dolayısıyla örtük bilginin içselleştirilmesinin kısıtladığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Zukin ve DiMaggio (1990), üniversiteler ile yerel örgütlerin geliştirdikleri iş birliklerine vurgu yaparak böylesi iş birliklerinin başarısının örgütlerin bilişsel çerçevelerine duyarlı olduğunu dile getirmektedirler.

Yukarıda sunulan açıklamaların bir sonucu olarak ilişkilerden farklılaşan beklentilerin ve tarafların farklı kurumsal mantıklarının yerel örgütlerin bilişsel çerçevelerine oldukça duyarlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Farklı kurumsal mantıklar ve beklentiler gerek bilim temelli örgüt yapısı gerekse köprü aktörlerin varlığıyla üniversite-sanayii iş birliklerinin potansiyel faydalarını tamamlayıcı ve zenginleştirici konuma yükseltebildiği görülmektedir. Aksi durumda ise söz konusu farklı kurumsal

⁴⁵ Sektörde faaliyet gösteren yüzde yüz yerli sermayeli 193 TAYSAD üyesi tedarikçi örgütte yalnızca 76 doktoralı çalışan görev almaktadır (İlhan-Nas vd., 2021). Bu çalışma kapsamında örnekleme dahil edilen 7 yerel tedarikçi örgüt özelinde bakıldığında ise ÖO1, ÖO3 ve ÖO5'te 3'er, ÖO7'de 1 doktoralı personel görev yapmaktayken, ÖO2, ÖO4 ve ÖO6'da ise doktoralı personel yer almamaktadır.

mantıklar ve beklentiler olumsuz bir çatışma kaynağı olarak değerlendirilerek ilişkilerin potansiyel olumlu etkilerini zayıflatabilir ve dolayısıyla DYSY yayımları ve yayımlar kaynaklı uluslararasılaşma faaliyetleri için kurumsal bir kısıt oluşturabilir.

Üniversite-sanayii iş birliklerinin DYSY yayımları için farklı süreçlerde gerekli olan yerel örgütlerin yenilikçilik ve özümseme kapasitelerinde nasıl etkili olacağının bir diğer belirleyicisinin, örgütlerin eğitim sisteminin etkinliğine yönelik kanaatleri olduğu ortaya çıkmaktadır. Özel sektör örgütleri üniversitelerle çeşitli boyutlarda iş birliği geliştirebilmektedirler. Bunlardan birisi de üniversiteler tarafından eğitilmiş yeni mezunların istihdam edilmesini ifade eden bilgi transferidir (Santoro ve Gopalakrishnan, 2001). Sanayiinin ihtiyaçlarını dikkate alarak tarafların ortak müfredat geliştirmeleri ve bu sayede sanayiinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde insan kaynaklarının yetiştirilmesi, üniversite-sanayii iş birliklerinin en önemli motivasyon ve çıktılarından birisi olarak görülmektedir (Ankrah ve Tabbaa, 2015; Ankrah vd., 2013). Dünya normlarında ve kalitesinde alt yapıyla donatılmış insan kaynakları, yerel örgütler için ÇUŞ'larla kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinde potansiyel teknolojik ve yönetsel bilgi kaynaklarının daha etkin bir şekilde özümsemesini sağlayabilmektedir. Ancak böylesi bir iş birliğiyle beklenen faydalar ortak dil ve rutinler geliştirmenin zorluğuyla kısıtlanabilmektedir (Dyer ve Nobeoka, 2000). Türkiye otomotiv yan sanayii örgütleri arasında eğitim sisteminin çıktılarından etkinliğine yönelik geliştirilen ortak algı ve kanaatler, bilgi transferine konu olan iş birliği kültürünün üniversiteler ve sanayii arasında yeterince gelişmediğini göstermektedir. Bazı yöneticilere göre üniversiteler, sanayiinin ihtiyaçlarından uzak müfredatlarıyla yerel örgütlerin yenilikçi kapasitelerini geliştirebilecek insan kaynaklarına erişimlerini engellemektedirler⁴⁶.

Araştırma sürecinde söz konusu örgütlerin ihtiyaç duydukları nitelikte insan kaynağına erişim sağlayamama sorununun gerçekten eğitim sisteminin etkinliğinden kaynaklanıp kaynaklanmadığıyla ilgili birtakım kuşklar hissedilmektedir. Öncelikle yerel örgütlerin prestij algısı, sosyal imkanların genişliği gibi çeşitli motivasyonlarla nitelikli işgücü tarafından genellikle tercih edilmiyor oluşları dikkat çekmektedir. Bazı yöneticilerin belirttiği gibi; *“yetenekli işgücünü transfer etmenin bazı zorlukları var, fiyat aralığı çok olmasa da yabancı sermayeli firmalarda çalışmanın prestiji daha cezbedici geliyor çalışanlara”* (ÖO4), eğitim sisteminin çıktısı olarak düşünülebilecek genç çalışanlar arasında paylaşılan bilişsel çerçevelerin, yabancı sermayeli veya daha kurumsal örgütlerle çalışmayı yüksek prestijli görmelerini sağlayabildiği ortaya çıkmaktadır.

Eğitim sisteminin etkinliğine yönelik örgütler tarafından geliştirilen kanaatlere duyulan şüphenin bir diğer kaynağı ise yine bazı firma sahibi ve yöneticilerin üniversite ders müfredatlarına karşı eleştirilerinin örgütlerde bilimsel yayınların farkındalığına yönelik bilişsel çerçevelerin

⁴⁶ B16, B17, D7, D8, D9, E10, E12 numaralı ifadeler incelenebilir.

zayıflığından kaynaklanabilecek hatalı varsayımlara dayandırılmasıdır. Buna göre söz konusu yöneticilerin üniversitelerin ders müfredatlarında kalite yönetimi, standartlar gibi konuların yer almadığına dair iddiaları dikkat çekmektedir⁴⁷.

Eğitim sisteminin etkinliğine yönelik bu eleştiriler, araştırmacı tarafından özellikle Doğu Marmara bölgesinde bulunan üniversitelerin lisans ve lisansüstü programları incelenerek değerlendirilmiştir. Bölgede bulunan birçok üniversitede kalite yönetim sistemleri ve standartlarla ilgili tezli/tezsiz lisansüstü programlarının varlığı dikkat çekmektedir. Ayrıca Türk akademisyenler tarafından otomotiv sanayiini örnekleminde IATF 16949 standartları, birçok bilimsel makalede incelenmektedir⁴⁸. Bunun yanında, 24 lisansüstü tez çalışmasının da doğrudan IATF 16949 standartlarını incelediği anlaşılmaktadır (tez.yok.gov.tr).

Bu çerçevede yöneticilerin eğitim sisteminin etkinliğine karşın birtakım hatalı varsayımlara dayandırılan ön yargılar geliştirdikleri düşünülmektedir. Bu ön yargıların kaynağının nitelikli, genç mezunların daha önce bahsedilen motivasyonlarla yerel örgütlerle çalışmak istememeleri veya akademi tarafından gerçekleştirilen bilimsel faaliyetleri takip etmenin sektördeki yerel örgütler tarafından paylaşılan bilişsel çerçevelerde kendine yer bulmamasıyla ilgili olabileceği düşünülmektedir. Sebebi ne olursa olsun eğitim sisteminin etkinliğine yönelik hatalı varsayımlara dayanan bu ön yargılar, üniversitelerin Türkiye bağlamındaki yerel tedarikçi sanayiciler gözünde meşruiyetlerinin düşük olmasına sebep olmaktadır ve bu meşruiyet sorunu yalnızca üniversite-sanayii iş birliklerinin istihdam boyutunda sınırlı kalmamakta, tüm boyuttaki ilişki süreçlerine yansımaktadır.

İlgili yazında üniversite ve sanayii örgütleri arasındaki iş birliklerinin ortak öğrenme ve sürdürülebilir teknolojik çıktılara yol açacağı yönünde güçlü kanıtlar bulunmaktadır (Petrucelli ve Murgia, 2020; Rosenkopf ve Nerkar, 2001; Muscio ve Nardone, 2012). Ancak yukarıda bahsedilen kurumsal faktörlere ek olarak tarafların birbirlerine yönelik meşruiyet algıları hem ilişkilerin tüm düzeylerde geliştirilme sıklığını, hem de ilişkiler sonucu elde edilebilecek çıktıların verimliliğini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Faaliyette bulunulan bağlamın norm ve kurallarına uyum göstererek elde edilebilen meşruiyet (Zukin ve DiMaggio, 2000), genellikle sosyal bir kabul, uygunluk ve arzu edilebilirlik yargısı olarak görülmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Taraflardan birisinin diğerinin meşruiyetine yönelik algısı daha önce bahsedildiği gibi tarafların farklılaşan kurumsal mantıklarının ve beklentilerinin ön yargılara dönüşmesiyle zayıflayabilmektedir. İşbirliklerinin tarafları arasındaki kurumsal mantık ve kültürel farklılıklar taraflarca kabul edilmediğinde kurumlar arasında güvensizlik ortaya çıkabilmekte (Sa, 2015) ve bu durum

⁴⁷ B12 ve D8 numaralı ifadeler incelenebilir.

⁴⁸ Yapılan incelemede Google Scholar tarafından taranan ve farklı akademik personel tarafından gerçekleştirilmiş 50'den fazla çalışmada IATF 16949 standartlarının incelendiği görülmektedir.

birbirlerinin meşruiyetlerine yönelik algılarının zayıflamasına neden olabilmektedir (Adegbile vd., 2021).

Yakın zamanda gerçekleştirilen birçok çalışma mevcut çalışmada elde edilen bulgularla tutarlı şekilde üniversitelerin algılanan meşruiyetinin ilişkilerin başarısıyla önemli ölçüde ilişkili olacağını göstermektedir (Bstieler vd., 2017; Plewa vd., 2013a; Plewa vd., 2013b). Öncül yazında yer alan çeşitli kuramsal ve görgül çalışmalar da (örneğin, Rajalo ve Vadi, 2017; Plewa vd., 2013a) benzer şekilde örgütler ve üniversiteler arasında yüksek güvenin olduğu ve örgütlerin üniversiteleri bilgi ve uzmanlık kaynağı olarak gördüğü kurumsal bağlamlarda üniversitelerin örgütlerce algılanan meşruiyetlerinin yüksek olacağı ve bu durum geliştirilen iş birliklerinin sıklığı ve çıktılarının verimliliğini teşvik edebileceğini göstermektedir.

Burada bahsedilmesi gereken bir diğer husus örgütlerin üniversitelerin meşruiyetine yönelik algılarıyla paralel olarak akademisyenlerin de örgütlerin gözündeki meşruiyetinin düşük düzeylerde olmasıdır. Özellikle gerçekleştirilen görüşmelerde bazı yöneticilerin belki de sanayii tarafından uygulamaya başlamadan önce birçok üniversitenin çeşitli programlarında ders müfredatlarında işlenen bazı konularla ilgili ifadeleri bu görüşü desteklemektedir. “*Şu anda yalın üretim denilen bir şey var belki incelemiştinizdir*” (ÖO6), “*otomotiv sanayiinde çeşitli standartlar var, belki siz de biliyorsunuzdur*” (ÖO1). Bu örtük vurguların yanında akademisyenlerin meşruiyetine yönelik birtakım ifadeler de dikkat çekmektedir. Örneğin, “*Üniversite-sanayii iş birliği yapıyoruz ama sırf işte buradan bir gelir olsun diye hocaların geldiğini de görüyorsunuz*” (ÖO7).

Yukarıdaki ifadeler Türk üniversitelerin düşük meşruiyeti nedeniyle örgütler tarafından üniversitelerin bilgi ve uzmanlık kaynağı olarak görülmediğini bunun da iş birliklerini ve iş birliklerinden elde edilebilecek potansiyel yenilikçilik çıktılarını zayıflatan kurumsal bir kısıt olduğunu göstermektedir. Daha önce bahsedildiği üzere bazı örgüt yöneticilerinin üniversitelerle ilgili hatalı varsayımlara dayanan kanaatleri bulunabilmektedir. Ancak temelleri hatalı varsayımlara dayansın veya dayanmasın, yerel örgütlerin gözünde üniversitelerin meşruiyetinin düşük olması geliştirilebilecek iş birlikleri için önemli bir kısıt oluşturmaktadır. Olumlu DYSY yayımları, ulusal inovasyon faaliyetleri ve dolayısıyla ülkelerin ekonomik kalkınmalarında üniversite-sanayii iş birliklerinin kanıtlanmış önemi göz önüne alındığında meşruiyet sorununun aşılabilmesi için birtakım aksiyonların alınması gerektiği açıktır⁴⁹. Genel olarak değerlendirildiğinde üniversitelerin örgütlerce algılanan düşük meşruiyetleri, kurulan ilişkilerin sıklığını ve çıktıların etkinliğini azaltarak DYSY yayımları için yerel örgütlerin ihtiyaç duydukları özümseme kapasitesini etkileyen bir kurumsal kısıt olarak değerlendirilmektedir.

⁴⁹ Üniversite-sanayii iş birliklerinde ortak dil ve iş birliği geliştirememeye yol açan meşruiyet sorununun nasıl çözülebileceğiyle ilgili öneriler sonuç ve öneriler kısmında sunulmaktadır.

Üniversite-sanayii iş birliklerinde gerek ilişkilerden farklılaşan beklentiler gerekse üniversitelerin algılanan meşruiyetlerinin düşük olması geliştirilen ilişkilerin genellikle düzenleyici baskıların neticesinde kısıtlı bir perspektifle gerçekleşmesine neden olmaktadır. Yani Türkiye otomotiv sanayii bağlamında yerel tedarikçilerle üniversiteler arasında kurulacak ilişkiler, örgütsel başarı için yaygın olarak tercih edilen uygulamalar olarak görülmemektedir. Bu da üniversite-sanayii iş birliklerinin bilişsel veya normatif bir kurum olmaktan ziyade desteklerden faydalanmak isteyen örgütlerin yerine getirmesi gereken zorunluluk olarak görülmesi sonucunu doğurmaktadır. Ancak her ne kadar zorunlu olarak algılanmasıyla örgütlerin faydalarına yönelik farkındalık geliştirmesi daha zor olsa da bu motivasyonlarla gerçekleştirilen üniversite-sanayii iş birliklerinin, örgütlerin yenilikçilik ve özümseme kapasitelerine katkı sağlamayacağını söylemek yanlış olacaktır. Bu noktada dikkat çeken bir husus iş birliklerinin düzenleyici çerçevesi ve bu çerçevenin iş birliklerinin sıklığı ve çıktılarının verimliliğini nasıl hem kısıtlayıp hem de teşvik ettiğidir.

Türkiye’de üniversite ve sanayii arasındaki resmi iş birliklerinin sorumlu kurumu olarak TÜBİTAK, iş birliklerinin düzenleyici çerçevesini belirlemektedir. 1505 kodlu üniversite sanayii iş birliği destek programıyla TÜBİTAK, özel sektör örgütleriyle üniversite/kamu araştırma enstitüleri arasında gerçekleştirilecek iş birliklerini desteklemeye yönelik düzenleyici kurum rolünü üstlenmektedir. Programın temel amacı, üniversiteler ve kamu araştırma enstitülerinin sahip olduğu bilgi birikiminin ürün ve sürece dönüştürülerek sanayiye aktarılması ve ticarileştirilmesidir (tubitak.gov.tr). İşbirliklerinde proje üst sınırı 1 milyon TL iken iş birliğinin sanayii tarafı KOBİ ise bütçenin %75’i, büyük ölçekli firma ise bütçenin %60’ı TÜBİTAK tarafından karşılanmaktadır. Kısacası sanayii örgütünün büyüklüğüne göre iş birliklerinde proje bütçesinin %25-40 aralığındaki kısmının örgütler tarafından karşılanması gerekmektedir. İş birliklerinde üniversitelerin katlanması gereken maddi herhangi bir külfetin olmaması, ancak buna rağmen harcama yetkisinin üniversitelerde olması bazı yöneticiler (ÖO7; G17 numaralı ifade) tarafından bir kısıt olarak algılanmaktadır.

Herhangi bir iş birliğinin doğası, tarafların eşit katılımı ve çabasını gerektirmektedir. Buna rağmen, bazı yöneticilere (ÖO3; C27 numaralı ifade) göre üniversiteler, neredeyse ilişkinin tarafı olmaktan çıkıp harcama yetkilerini kullanarak düzenleyici bir kurum misyonuyla iş birliği kapsamında gerçekleştirilecek projelerde pasif kalabilmektedirler. Bu eleştirinin temelinde iş birliklerinin akademik personel açısından herhangi bir bağlayıcılığa veya başarı kriterine sahip olmaması gibi algılar yatıyor olabilmektedir.

Kısacası iş birliklerinin düzenleyici çerçevesindeki yetki ve sorumluluk dağılımı, bazı örgütler için adaletsiz olarak algılanmaktadır. Bu durum iş birliklerinin tarafları arasında, özellikle sanayicilerin üniversiteleri bakışlarında ön yargıların gelişmesine ve güven sorunlarının ortaya çıkmasına sebep vererek iş birliklerinin sıklığı ve çıktılarının etkinliğini düşüren kurumsal bir kısıt

oluşturabilmektedir. Ancak belirtmek gerekir ki, bazı üniversitelerin atama/yükseltme kriterlerinde üniversite-sanayii iş birlikleri kapsamında gerçekleştirilecek çalışmalar son zamanlarda hızlı bir şekilde önemsenmektedir⁵⁰. Yukarıda sunulan tüm tartışmalardan yola çıkarak aşağıdaki önermelerin geliştirilmesi uygun görülmüştür.

Önerme 2: Üniversite-Sanayii iş birlikleri, alıcı-tedarikçi ilişkilerinden kaynaklanan dikey DYSY yayılımlarının olumlu etkilerini içselleştirme ve özümseme konusunda teşvik edici bir kurumsal çevre faktörü olarak rol oynayacaktır.

Önerme 2a: Ele alınan kurumsal bağlamda örgütler tarafından üniversitelerin farklılaşan kurumsal mantıkları ve beklentilerine yönelik bilişsel bir kabul gösterilmediğinde söz konusu teşvik edici mekanizma zayıflayacaktır.

Önerme 2b: Ele alınan kurumsal bağlamda üniversitelerin yerel örgütlerce algılanan düşük meşruiyetleri düşük olduğunda söz konusu teşvik edici mekanizma zayıflayacaktır.

Önerme 2c: Ele alınan kurumsal bağlamda iş birliklerinin düzenleyici çerçevesi yoğun bürokrasi içerip, yerel örgütlerce adalete yönelik olumsuz algıları desteklediğinde söz konusu teşvik edici mekanizma zayıflayacaktır.

Üniversite-Sanayii İşbirlikleri Temasının Değerlendirmesi

Yerel örgütler, ÇUŞ'larla kurulan bağlantılar sayesinde ortaya çıkabilecek verimlilik ve yenilikçilik yayılımlarını yakalayabilmek ve bu yayılımları kendi faaliyetlerine entegre ederek faydaya dönüştürebilmek için özümseme kapasitesi gibi bazı yeteneklere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu noktada öncül yazın ele alınan bağlamda gerçekleştirilecek üniversite-sanayii iş birliklerinin söz konusu kapasitelerin geliştirilmesinde önemli bir kurumsal çevre faktörü olduğunu iddia etmektedir. Bununla birlikte yazında yer alan öncül çalışmalar konuyu kuramsal olarak ele almakta ve genel olarak içerisinde bulunulan bağlamı göz ardı etmektedirler. Mevcut çalışmada üniversite-sanayii iş birliklerinin DYSY yayılımlarında yerel örgütlerin özümseme kapasitelerini desteklemesinin kurumsal bağlamın özelliklerine duyarlı olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre mevcut çalışmanın, üniversite-sanayii iş birliklerinin yalnızca varlığına değil, iş birliklerinin taraflarının bakış açılarının, birbirlerinin meşruiyetine yönelik algılarının sahip oldukları bilişsel çerçevelerinin ve iş birliklerinin düzenleyici çerçevesinin söz konusu iş birliklerinden elde edilecek faydalar konusunda nasıl etkiler yarattığını göstermesiyle ilgili yazına yeni değişkenler ve bakış açıları kattığı söylenebilmektedir. Bu durum üniversite-sanayii iş birliklerini düzenleyici bir değişken olarak modellerine dahil eden DYSY yayılımı çalışmalarının göz ardı ettiği kurumsal çevre faktörlerinin daha fazla sayıda farklı örgütsel alanlarda görgül olarak test edilmesinin yararlı olacağını göstermektedir.

⁵⁰ Örneğin, İstanbul Üniversitesi (<https://personel.istanbul.edu.tr/tr/content/mevzuat/yonergeler>), Orta Doğu Teknik Üniversitesi (<https://personel.istanbul.edu.tr/tr/content/mevzuat/yonergeler>) ve İstanbul Teknik Üniversitesi (<https://personel.istanbul.edu.tr/tr/content/mevzuat/yonergeler>).

3.2.3. DYSY Yayılımları ve Devlet Kurumlarının Destekleri

Gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular, Türkiye otomotiv sanayiinde ÇUŞ'larla kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinden kaynaklanan dikey DYSY yayılımlarının duyarlı olduğu bir diğer kurumsal çevre faktörünün devlet kurumları tarafından sunulan destekler olduğunu göstermektedir. Bu tema üniversite-sanayii iş birlikleri teması gibi saha çalışmasına başlamadan önce gerçekleştirilen okumalar çerçevesinde önceden belirlenmişti. Ancak temanın altında birleşen kodlar olan desteklere bağımlılık, desteklerin düzenleyici çerçevesi ve destek veren kurumların meşruiyeti kodları gerçekleştirilen analizler sonucunda tümevarımsal bir şekilde elde edilmiştir. Söz konusu kodların örnek olaylar içerisinde yer alan ifadelerde ne sıklıkla yer aldığı Tablo 19'da sunulmaktadır.

Tablo 19: Devlet Kurumlarının Destekleri Temasını Oluşturan Kodların Örnek Olaylara Göre Dağılımı

Devlet Kurumlarının Destekleri ^a		ÖÖ1	ÖÖ2	ÖÖ3	ÖÖ4	ÖÖ5	ÖÖ6	ÖÖ7
Kod 1	Desteklere Bağımlılık	2	-	-	-	1	-	-
Kod 2	Desteklerin Düzenleyici Çerçevesi	2	-	-	2	-	3	2
Kod 3	Destek Veren Kurumların Meşruiyeti	3	3	-	2	-	2	3

^a Tabloda yer alan sayılar, ilgili kodlara dair ifadelerin örnek olaylar içerisindeki sıklıklarını göstermektedir.

DYSY yayılımları gelişmekte olan ev sahibi ülkelerde yerel örgütler üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. İlgili yazındaki farklı sonuçların önemli belirleyicilerinden birisi, yerel tedarikçiler ve yabancı sermayeli alıcılar arasındaki bilgi açığı olarak gösterilmektedir (Guo, 2021; Meyer ve Sinani, 2009). Bu argümana göre DYSY yayılımlarının yerel örgütler için olumlu verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma çıktıları yaratabilmesi için yerel örgütlerin belirli düzeyde özümseme kapasitesine ihtiyaçları bulunmaktadır. Çoğu örgüt Ar-Ge yatırımları gibi dışsal yabancı bilgilerin özümsemesini teşvik edecek faaliyetlere yatırım yapmaya isteksiz olabilmektedir. Çünkü Ar-Ge faaliyetleri genellikle uzun vadeli bakış açısı, yüksek maliyet, yüksek risk düzeyi ve belirsizlikle karakterizedir (Chen vd., 2020; Fang vd., 2018). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde düzenleyici kurumların destekleri olmadan yenilikçi faaliyetlerin örgütlerin yalnızca kendi çabalarıyla gerçekleştirilmesi zor görülmektedir (Meyer ve Sinani, 2009; Rosenbusch vd., 2019). Bu tür faaliyetlerin ekonomik kalkınma, DYSY yayılımları ve daha özel olarak örgütlerin yenilikçiliği üzerine güçlü etkileri dikkate alındığında birçok ülke örgütlerin Ar-Ge faaliyetlerini devlet kurumları aracılığıyla teşvik etmeye yönelik vergi sübvansiyonlarından doğrudan mali desteğe kadar uzanan çeşitli programlar yürütmektedir (Guo vd., 2016; Bleda ve Del Rio, 2013; Chen vd., 2020; Jourdan ve Kivleniece, 2017). Örgütler ise düzenleyici kurumların bu baskılarına cevap verip meşruiyet kazanmak için desteklerden yararlanabilmektedirler. Sonuç olarak, kendi kaynaklarıyla Ar-Ge gibi yenilikçi faaliyetlere yatırım olanakları düşük olan yerel örgütler devlet kurumlarının teşvik ve destekleri sayesinde bu yatırımları gerçekleştirebilmekte ve ÇUŞ'larla kurulan alıcı-tedarikçi

ilişkilerinde bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilgiyi daha rahat özümseyebilecek imkanlarını geliştirebilmektedirler.

Türkiye bağlamı incelendiğinde de birçok devlet kurumu yerel örgütlerin yenilikçi faaliyetlerini desteklemeye yönelik çeşitli teşvik politikaları yürütmektedir. Örneğin, 2008 yılında yürürlüğe giren 5746 sayılı kanunla Türkiye’de Ar-Ge faaliyetlerinin geliştirilmesi için bünyelerinde Ar-Ge merkezi kuran örgütlere, gelir ve damga vergisi indirimleri, merkezde çalışan işgücünün sigorta primleri için destekler, teknogirişim sermayesi ve bunlarla ilgili maliyetlerin devlet kurumlarınca karşılanmasını içeren çeşitli teşvikler sunulmaktadır⁵¹. Türkiye otomotiv tedarik sanayiinde 5746 sayılı *Araştırma Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun* kapsamında söz konusu teşvik ve desteklerden yararlanan 159’u Ar-Ge merkezi, 20’si ise tasarım merkezi olmak üzere 179 tedarikçi bulunmaktadır (taysad.org). Türkiye genelinde 2021 Eylül ayı itibariyle kanun kapsamında Ar-Ge ve tasarım merkezi olan toplam 961 merkez (agtm.sanayii.gov.tr) olduğu göz önüne alındığında, otomotiv yan sanayiinin tek başına ülkedeki toplam Ar-Ge ve tasarım merkezlerinin yaklaşık %19’luk kısmını içerdiği görülmektedir. Bu durum aynı zamanda Türkiye otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren ve TAYSAD üyesi, 460 tedarikçinin yaklaşık %40’ının kanun kapsamında Ar-Ge ve tasarım merkezi kurarak teşviklerden faydalandığını göstermektedir.

Son 10 yılda Türkiye otomotiv yan sanayii örgütlerinde Ar-Ge merkezi açmaya yönelik artan bu ilgi, desteklerden yararlanabilmek için zorlayıcı baskılara uyumun bir sonucu olarak değerlendirilebilmektedir. Bunun yanında araştırmanın bulguları otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren güçlü, çokuluslu ana sanayii müşterilerinin zorlayıcı ve normatif baskıları da Ar-Ge merkezlerinin yerel tedarikçiler arasında hızlı bir şekilde yayıldığı görüşünü desteklemektedir. Örneğin, Kleer (2010) çalışmasında devlet Ar-Ge desteklerinden faydalanmanın yabancı sermayeli müşterilerle alıcı-tedarikçi ilişkilerini kurmakta yerel örgütlere meşruiyet sağlayacağını ortaya koymuştur. Bu ise DYSY yayımlarının gerçekleşmesini teşvik edebilmektedir. Bazı yöneticilerin (örneğin, ÖO5 ve ÖO6) ifade ettiği gibi Türk otomotiv yan sanayiinde yerel örgütlerin Ar-Ge merkezi kurma motivasyonlarının altında desteklerden faydalanma kadar yabancı sermayeli müşterilerin beklentilerine cevap vererek meşruiyet elde etme isteği de yatmaktadır.

Ar-Ge ve tasarım merkezi desteklerinin yanında özellikle TÜBİTAK tarafından finanse edilen çeşitli kapsamdaki proje destekleri otomotiv yan sanayiindeki örgütlerin yenilikçi faaliyetlerini desteklemeye yönelik teşvikler sunmaktadır. Bunların arasında 1501 kodlu Sanayii Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı, 1503 kodlu Proje Pazarları Destekleme Programı, 1505 kodlu Üniversite-Sanayii İşbirliği Destek Programı, 1507 kodlu KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destekleme Programı, 1509 kodlu Uluslararası Sanayii Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı gibi otomotiv yan sanayii

⁵¹ Ayrıntılı bilgi için; 5746 sayılı kanun incelenebilir; <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5746.pdf>

örgütlerinin sıklıkla başvurdukları destek programları yer almaktadır. Devlet kurumlarınca çeşitli programlar dahilinde aktarılan söz konusu bu destek ve teşviklerin yerel örgütlerin ihtiyaç duydukları yenilikçi kapasitelerini artırarak DYSY yayımlarını teşvik etmesi beklenmektedir.

Hem Ar-Ge ve Tasarım merkezleri destekleri hem de örgütlerin katma değeri yüksek, yenilikçi projelerine devlet kurumları tarafından sağlanan destekler göz önüne alındığında otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren tedarikçi örgütlerin kendi iç kaynaklarıyla yürütmekte zorlanabilecekleri yenilikçi faaliyetlerinin yoğun bir şekilde desteklendiği görülmektedir. Ancak tıpkı üniversite-sanayii iş birliklerine olduğu gibi devlet kurumlarının yerel örgütlerin yenilikçi faaliyetlerine yönelik destek ve teşviklerinin beklenen olumlu etkiyi yapabilmesi ve dolaylı olarak DYSY yayımlarının olumlu etkilerini teşvik edebilmesi de bazı koşullara duyarlı olabilmektedir.

Öncelikle ilgili yazın, devlet kurumlarının yenilikçi faaliyetlere yönelik destek ve teşviklerinin örgütlerin yenilik faaliyetlerini ve çıktılarını olumlu yönde etkilediği yönünde çalışmalar içermektedir (örneğin, Dominguez ve Mayrhofer, 2017; Choi vd., 2011; Weng ve Peng, 2018). Örgütlerin yenilikçiliğin önemine yönelik bilişsel farkındalıklarının yüksek, kurumsal boşlukların düşük olduğu gelişmiş ülkelerde bu olumlu etkiler daha güçlü görülmektedir (örneğin, Kobayashi, 2014; Paff, 2005; Choi vd., 2011). Ancak gelişmekte olan ülkelerde devlet kurumlarınca sağlanan Ar-Ge'ye yönelik destek ve teşviklerin, yenilikçilik üzerinde beklenen olumlu etkilerine yönelik şüpheler bulunmaktadır (Crespi vd., 2016; Chen vd., 2020).

Kaynak ve zaman sorunları nedeniyle Ar-Ge yatırımlarını gerçekleştiremeyen yerel örgütler için ihtiyaç duydukları kaynakları elde edebilecekleri dış kaynaklardan birisi olarak görülen Ar-Ge destek ve teşvikleri her zaman istenilen etkiyi yaratmayabilir. Söz konusu bu kısıtlı ve hatta olumsuz etkiler, örgütlerin kendi kaynaklarıyla yürüttükleri yenilikçi faaliyetlerin yoğunluğunun düşük, yenilikçilik kültürünün zayıf olduğu bağlamlarda çok daha bariz bir şekilde ortaya çıkabilmektedir (Howells, 2005). Çünkü böylesi toplumlarda devlet kurumlarınca sağlanan Ar-Ge destekleri birer masraf kapatma kalemi olarak değerlendirilerek örgütlerin kendi iç kaynaklarıyla yürüttükleri Ar-Ge faaliyetlerinin yerini alabilmektedir (Zuniga-Vicente vd., 2014; Gkypali vd., 2017). Hatta bazı çalışmalar (örneğin, David vd., 2000; Acemoğlu vd., 2018), Ar-Ge teşvik ve desteklerinin örgütleri desteklere bağımlı hale getirerek iç kaynaklarla finanse edilen Ar-Ge faaliyetlerini dışladığını ve sosyal refah ve büyümeyi azalttığını iddia etmektedirler.

Bazı yöneticilerin “bizim gibi ülkeler ve bizim gibi firmalar teşviklere her zaman ihtiyaç duyarlar” (ÖO1), “Ar-Ge faaliyetlerini, Türkiye’de, özellikle bizim gibi şirketlerin kendi kaynaklarıyla yapabilmesi oldukça zor, o yüzden desteklere sürekli ihtiyacımız var” (ÖO5) gibi ifadeleri yerel örgütlerin devlet tarafından sağlanan desteklere bağımlı hale geldiklerini ve bu nedenle destekleri kendi iç kaynakları için bir kaldıraç olarak kullanmaktan ziyade tüm Ar-Ge faaliyetlerini bu destekler kapsamında yürüttüklerini göstermektedir. Ele alınan bağlamda ortaya

ıkan söz konusu bulguların Acemoğlu vd. (2018) tarafından yapılan çalışmayla tutarlı olduğu söylenebilmektedir. Araştırma kapsamında analiz edilen örgütlerden özellikle 1'in Ar-Ge merkezi statüsü kazandığı 2010 yılından önce bünyesinde ayrı bir birim olarak bulundurduğu Ar-Ge bölümünde yoğun bir şekilde patente dönüşen yenilikçi faaliyetler gösteriyor oluşu ancak bu tarihten sonra herhangi bir patent başvurusunun olmayışı bu çıkarımı destekler niteliktedir.

Yerel örgütlerin bağımlılık düzeyinin yanında destek politikalarının beklenen etkiyi gösterebilmesinin, devlet kurumlarının ve politikalarının, örgütler gözündeki meşruiyet derecesine bağlı olduğu düşünülmektedir. Örgütler, devlet kurumlarının ve politikalarının adil ve şeffaf olmadığına dair kanaatler geliştirdiklerinde yenilikçi faaliyetlerden ve hatta destek programlarına başvurmaktan bile uzaklaşabilmektedirler. Bu kanaatler, bir bağlam içerisinde kurumsallaşıp paylaşılan inanç sistemlerine dönüşerek devlet kurumlarının meşruiyetinin azalmasına neden olabilmektedir. Bulgular bölümünde sunulan bazı ifadeler⁵², Türkiye otomotiv sanayiinde devlet kurumlarına ve politikalarına birtakım güvensizliklerin oluştuğunu göstermektedir. Buna göre Türkiye otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren bazı yerel örgütlerin gözünde devlet kurumlarının ve politikalarının meşruiyetinin düşük olduğunu göstermektedir. Kurumların meşruiyet sorunu ise bir yöneticinin söylediği gibi; *“biz yaklaşık dört sene önce bir ürün geliştirdik. Herhangi bir destek almayla alakalı bir başvuru da yapmadık. Çünkü önümüze neler geleceğiyle ilgili bir ön yargı oluştu bizde”* (6), örgütleri yenilikçiliklerini teşvik edebilecek destek programlarına başvurmaktan uzaklaştırabilmektedir. Bu görüşteki destekler nitelikteki bir alışma Rodrik vd. (2004) tarafından ortaya konulmuştur. Söz konusu çalışmada, destek programlarının şeffaflığına yönelik olumsuz algıların, örgütleri desteklere başvurmaktan uzaklaştırdığına dair bulgular elde edilmiştir.

DYSY yayımlarının zmsenebilmesi için önemli bir dışsal kaynağı ifade eden devlet kurumlarının destekleri temasının altında tartışılması gereken bir diğer husus, desteklerin düzenleyici çerçevesidir. Öncelikle teknolojinin gelişme hızının yüksek, ürün yaşam döngülerinin düşük ve müşterilerin tam zamanında üretim baskılarının yoğun olduğu otomotiv yan sanayiindeki yerel tedarikçiler bu bağlamsal koşullara paralel olarak zaman ve kaynak sorunlarıyla baş etmek zorundadırlar. Bu nedenle desteklerin bürokratik yükü yerel örgütler açısından düzenleyici bir kısıt oluřturabilmektedir⁵³.

Desteklerin bürokratik yükü yalnızca doldurulması gereken doküman ve zamanla sınırlı kalmamaktadır. Örneğin 5746 sayılı kanun kapsamında teşviklerden yararlanabilmek için Ar-Ge veya tasarım merkezi olması beklenen örgütlerden belirli sayıda ve nitelikteki mühendisi Ar-Ge veya tasarım merkezinde görevlendirmeleri beklenmektedir. Kanunun yürürlüğe girdiği ilk dönemlerde Ar-Ge merkezlerinde 30, tasarım merkezlerinde ise en az 20 tam zamanlı Ar-Ge personelinin istihdam edilmesi şartı aranmaktaydı. Türkiye otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren birçok yerel

⁵² A12 ve B25 numaralı ifadeler incelenebilir.

⁵³ F22 ve G18 numaralı ifadeler incelenebilir.

tedarikçi için bu asgari personel şartı önemli bir kısıt oluşturmaktadır. Çünkü yüzde yüz yerel sermayeli TAYSAD üyesi tedarikçilerin istihdam ettikleri mühendis sayısı ortalama 27 civarındadır⁵⁴. Ar-Ge merkezlerinde asgari 30 mühendisin istihdam edilme şartı son yapılan düzenlemelerle 15'e indirilmiştir.

Düzenleyici çerçevede yapılan bu revizyon, otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösterip Ar-Ge merkezi olarak desteklerden faydalanan yerel tedarikçilerin sayısından büyük bir artışa neden olmaktadır. Kanunun yürürlüğe girdiği 2008 yılından itibaren ilk 3 yıl içinde Ar-Ge merkezi olma başvurusu kabul edilen yalnızca 7 yerel tedarikçi bulunurken hem düzenleyici ve normatif baskıların daha yoğun hissedilmesi hem de şartların yumuşatılmasıyla bu sayı günümüzde 159'a kadar ulaşmaktadır. Bu çalışmanın örnekleminde yer alan örgütlere bakıldığında ise ÖO2 ve ÖO4 Ar-Ge ve tasarım merkezini bünyesinde barındırmazken, ÖO6 ise görüşmenin yapıldığı tarihte tasarım merkezi olabilmek için başvuru sürecini başlatmıştır. ÖO1 ve ÖO7 Ar-Ge merkezi teşvik kanunu olmadan önce de Ar-Ge faaliyetlerini bünyelerinde ayrı bir fonksiyon olarak barındırıyorlardı. Buna bağlı olarak kanunun yürürlüğe girdiği 2008 tarihinin hemen akabinde Ar-Ge merkezi olarak desteklerden yararlanma yoluna gitmişlerdir. ÖO3 ve ÖO5 ise kanundaki birtakım düzenlemelerin esnetilmesini takip eden dönemlerde Ar-Ge merkezi olarak desteklerden faydalanmaya başlamışlardır.

Her ne kadar destekler konusundaki düzenleyici çerçevede revizyonlar yapılsa da bu durum bazı yerel örgütler açısından kısıt oluşturmaya devam etmektedir. Bunun yanında desteklerin düzenleyici çerçevesinin sayı temelli olup nitelikten uzak olması desteklerin suistimal edilme riskini de artırmaktadır. Devlet kurumlarının sağladığı Ar-Ge destek ve teşviklerinin etkin bir şekilde denetlenmesi çoğu zaman mümkün olmamaktadır (Jourdan ve Kivleniece, 2017). Daha da önemlisi hangi örgütlerin yenilikçilik açısından desteklenmesi gerektiği ya da hangi projelerin katma değer potansiyelinin yüksek olduğunu belirlemek, devlet kurumları açısından önemli zorluklar oluşturmaktadır (Lerner, 2000; Chen vd., 2020). Uygulama aşamasında ise Ar-Ge faaliyetlerinin karmaşıklığı, denetimlerin zorluğunu daha da artırabilmekte ve devlet kurumları yalnızca basit ara dönem teftişleriyle desteklerden yararlanan örgütleri denetlemek durumunda kalabilmektedirler. Gerek saha çalışmasında elde edilen izlenimler gerekse ele alınan örnek olayları temsil eden örgütlerin Ar-Ge merkezlerinin beklenen yenilikçi çıktılar üretemedikleri dikkat çekmektedir. Chen vd. (2020), bu durumun devlet kurumları tarafından sunulan destek politikalarının örgütlerce suistimal edilebilmesine sebebiyet verebileceğini öne sürmektedir. Stuart ve Wang (2016) ve Wang vd. (2017) de benzer görüşleri paylaşmakta ve söz konusu durumun yenilikçiymiş gibi davranan örgütlerin destekleri suistimal etmesini teşvik ettiğini öne sürmektedirler.

⁵⁴ Bu çalışmanın da türetildiği TÜBİTAK 1003 kapsamında gerçekleştirilen saha çalışması bulgularına göre, yüzde yüz yerli sermayeli 196 tedarikçide toplam 5374 mühendis istihdam edilmektedir.

Türkiye’de ise devlet kurumlarınca sağlanan Ar-Ge desteklerinin özellikle 5746 sayılı kanunla Ar-Ge merkezlerine verilen teşviklerin hem şartları hem de denetlenme mekanizmaları sayı temelli özellikler göstermektedir. Ar-Ge merkezine bağımsız bir fiziksel alan kurarak, yetkinliği ne olursa olsun en az lisans mezunu 15 mühendisin bu merkezlerde görevlendirilmesi desteklerden yararlanmanın ön şartı olarak sunulmaktadır (agtm.sanayii.gov.tr). Bunun sonucunda birçok örgütün sırf desteklerden faydalanmak adına yenilikçi endişeleri olmamasına rağmen Ar-Ge merkezi kurma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu bulgular Chen vd. (2020), Stuart ve Wang (2016) ve Wang vd. (2017) tarafından ortaya konulan bulgularla tutarlılık göstermektedir.

Sonuç olarak desteklerin düzenleyici çerçevesindeki kurumsal boşlukların desteklerin amacından sapmalara ve birçok yerel örgütün aslında Ar-Ge yapıyormuş gibi yaparak destekleri suistimal etmesine sebep olduğu değerlendirilmektedir. Örnekleme yer alan 7 örgütün patent sayılarına bakıldığında bu durum daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Örnekleme yer alan örgütler arasında en çok patent sayısına sahip örgütler sırasıyla ÖÖ7 (18 patent, 8 faydalı model) ve ÖÖ1 (5 patent, 2 faydalı model) olarak dikkat çekmektedir. Bu örgütlerin ortak özelliği ise daha önce belirtildiği gibi Ar-Ge merkezleri teşvik kanunu yürürlüğe girmeden önce Ar-Ge faaliyetlerini bünyelerinde bağımsız fonksiyonlar olarak sürdürüyor olmalarıdır. Söz konusu örgütlerdeki yöneticilerin Ar-Ge birimi kurma motivasyonlarına verdikleri cevaplar bunu destekler niteliktedir.⁵⁵

Örnekleme yer alıp yenilikçilik çıktısı olarak herhangi patent başvurusu bulunmayan ÖÖ3 ve ÖÖ5’in ortak özelliği ise daha önce belirtildiği üzere 5746 sayılı kanundaki bazı düzenlemelerin esnetilmesinden sonra sırasıyla 2017 ve 2018 yıllarında Ar-Ge merkezi statüsü kazanmalarıdır. Her iki grup örgütü birlikte değerlendirdiğimizde desteklerden önce de Ar-Ge birimini bünyelerinde, kendi iç kaynaklarıyla yürüten örgütlerin yenilikçi çıktılarının desteklerden faydalanabilmek adına Ar-Ge birimi kuran örgütlere göre daha verimli olduğu söylenebilmektedir. Ar-Ge ve proje desteklerinin düzenleyici çerçevesindeki boşluklardan yararlanarak yenilikçilik kaygıları taşımamalarına rağmen birçok örgütün desteklerden faydalanabilmeleri, belki de umut vadeden örgütlerin ve projelerin daha az desteklenmesine neden olarak DYSY yayımları özelinde düzenleyici bir kısıt olarak etkili olabilmektedir. Söz konusu örgütler devlet kurumlarının düzenleyici baskılarına cevap vererek desteklerden faydalanabilmek adına bir tür *ayırma*⁵⁶ stratejisi uygulayarak Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştiriyormuş gibi yapmakta ve sonuç olarak Ar-Ge faaliyetleri faydalarına yönelik bilişsel bir kabulün neticesinde değil, yalnızca düzenleyici baskılara cevap verebilmek adına törensel olarak (Meyer ve Rowan, 1977) benimsenmektedir. Böylesi örgütlerde devlet kurumlarının destekleri kapsamında yürütülen Ar-Ge faaliyetlerinin DYSY yayımlarının özellikle yenilik ve uluslararasılaşma faydalarını güçlendireceğini beklemek doğru olmayacaktır.

⁵⁵ Bulgular kısmında sunulan G8 ve A15 numaralı ifadeler incelenebilir.

⁵⁶ Ayırma stratejisi yeni kurumsal kuram literatüründe “decoupling” olarak isimlendirilmektedir (Özen, 2007).

Devlet kurumlarının Ar-Ge merkezleri ve projeler konusunda istenilen düzeyde yenilikçi etkiler yaratıp yaratmadığı konusunda bir diğer husus devlet kurumlarıyla örgütler arasında amaç ve dil birliğinin sağlanıp sağlanamadığıdır. Öncelikle devlet kurumlarının özel sektörün Ar-Ge faaliyetlerini desteklemekteki temel amacı, umut vadeden örgütleri ve onların yenilikçi projelerini teşvik ederek sektör ve ülke düzeyinde Ar-Ge performanslarının genişletilip iyileştirilmesidir (Stuart ve Wang, 2016; Chu vd., 2020). Kısacası devlet kurumları yenilikçi faaliyetleri proje veya Ar-Ge merkezi kapsamında desteklemeyi amaçlamaktadırlar. 5746 sayılı kanunda da açıkça belirtildiği üzere kalite kontrol faaliyetleri, estetik değişiklikleri içeren biçimsel değişiklikler ve bir Ar-Ge projesi kapsamı olmaksızın icat edilmiş veya geliştirilmiş süreçlerin kullanımı Ar-Ge faaliyeti kapsamında değerlendirilmemektedir⁵⁷. Ancak özellikle TÜBİTAK'ın akademik ve endüstriyel Ar-Ge çalışmalarını ve yenilikçi faaliyetleri destekleme misyonu (tubitak.gov.tr) bazı yerel örgütlerde karşılık bulmamaktadır (örneğin, ÖO6 ve ÖO3). Buna göre örgütler rutin faaliyetleri gereği ürettiği ve yalnızca Türkiye özelinde yenilikçi olan ürünleri için TÜBİTAK desteğine başvurup reddedilmektedirler. Ancak böylesi bir ürün veya süreçle ilgili başvuru ne TÜBİTAK'ın misyonuyla ne de Ar-Ge destekleri kapsamında değerlendirilebilecek ürün veya süreçlerin özellikleriyle ilgili görülmemektedir. Bu tartışmalardan yola çıkarak aşağıdaki önermelerin geliştirilmesi uygun görülmektedir;

Önerme 3: Ele alınan kurumsal bağlamda devlet kurumları tarafından sağlanan destek ve teşvikler, yerel örgütlerin DYSY yayımları sürecinde ihtiyaç duydukları yenilikçi kapasitelerini güçlendirerek DYSY yayımlarının olumlu etkilerini teşvik edebilmektedir.

Önerme 3a: Ele alınan kurumsal bağlamda desteklere bağımlılık göstererek içsel yenilikçilik faaliyetlerini terk eden örgütler için bu teşvik edici mekanizma zayıflayacaktır.

Önerme 3b: Ele alınan kurumsal bağlamda devlet kurum ve politikalarının yerel örgütlerce algılanan meşruiyetleri düşük olduğunda destek ve teşviklerin, DYSY yayımları sürecindeki potansiyel olumlu etkileri zayıflayacaktır.

Önerme 3c: Ele alınan kurumsal bağlamda nitelikten ziyade sayı temelli düzenleyici çerçevelere sahip destek ve teşvikler, yerel örgütlerce suistimal edilebilmektedir. Bu tür örgütler için destek ve teşviklerin DYSY yayımları sürecinde potansiyel olumlu etkileri daha kısıtlı olacaktır.

Devlet Kurumlarının Destekleri Temasının Değerlendirmesi

DYSY yayımları sürecinde özellikle gelişmekte olan ülke yerel örgütleri için önemli bir dışsal kaynağı ifade eden devlet kurumlarının destekleri Türkiye otomotiv yan sanayii bağlamında yerel örgütler için önemli fırsatlar sunmaktadır. Yerel tedarikçiler gerek Ar-Ge merkezi teşvikleri gerekse yenilikçi projeleri kapsayan çeşitli programlarla sıklıkla devlet kurumlarından teşvikler almaktadırlar. Bu açıdan desteklerin sayısı, içeriği ve kapsamının DYSY yayımları için önemli bir teşvik edici düzenleyici kurum işlevi gördüğü söylenebilir. Ancak özellikle desteklerin düzenleyici çerçevesindeki birtakım boşluklar yerel örgütlerce suistimal edilme risklerini yükseltmektedir.

⁵⁷ Ayrıntılı bilgi için; 5746 sayılı kanun mevzuatı incelenebilir; <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5746.pdf>

Özellikle düzenleyici çerçevenin içeriğinin sayı temelli kriter ve denetim sistemlerini barındırması, aslında yenilikçi kaygıları olmayan örgütlerin de desteklerden faydalanarak kaynakların etkin kullanımını engelleyebilmektedir. Araştırma bulguları, desteklerin düzenleyici çerçevesinin neden olduğu bu kısıtın, yerel örgütlerin yenilikçiliğin önemine yönelik farkındalıklarını içeren bilişsel çerçevelerinin yokluğu durumunda daha da önem kazandığını göstermektedir. Çünkü, yenilikçi kaygıları olmayan yerel örgütler, desteklerden yararlanarak düzenleyici kurumsal baskılara cevap verebilmek için yenilikçiymiş gibi davranarak bir nevi *ayırma* stratejisi izlemektedirler. Türkiye otomotiv yan sanayii örgütlerinde gözlenen bu durumun Chen vd. (2020), Stuart ve Wang (2016) ve Wang vd. (2017) çalışmalarında ortaya konan bulgularla tutarlı olduğu da söylenebilmektedir. Kısacası bu tema özelinde desteklerin düzenleyici çerçevesindeki sorunlar ve devlet kurumlarıyla yerel örgütler arasındaki ortak dil, amaç ve kaygıların farklılaşması, desteklerin amaçlanan olumlu etkilerle sonuçlanmamasına neden olduğu sonucuna varılarak ilgili yazına kuramsal katkılar sağlandığı düşünülmektedir. Şöyle ki devlet kurumlarının desteklerini merkezine alarak DYSY yayılımlarını inceleyen araştırmaların genellikle yalnızca kurumsal iktisat bakış açısıyla fikri mülkiyet haklarının korunması gibi değişkenlere ilgi gösterdikleri bilinmektedir. Buradan yola çıkarak mevcut çalışmada ortaya konulan sonuçların DYSY yayılımlarının farklı kurumsal bağlamlarda farklı bulgular elde etmesinden kaynaklanan heterojenliğe çözüm getirme potansiyeli taşıyan bir dizi değişkeni yazına kazandırabileceği düşünülmektedir.

3.2.4. DYSY Yayılımları ve Patron Şirketi Yapılanması

Gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular, Türkiye otomotiv sanayiinde ÇUŞ'larla kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinden kaynaklanan dikey DYSY yayılımlarının duyarlı olduğu bir diğer kurumsal çevre faktörünün ele alınan bağlamda yerel örgütler için baskın bir örgütsel formu ifade eden patron şirketi yapılanması olduğu görülmektedir. Söz konusu ana temayı oluşturan patronun sosyal sermayesi, patronun farkındalığı ve vizyonu, patron şirketine özgü örgüt yapısı ve patron şirketine özgü yönetim yapısı kodlarının veri setlerindeki ağırlığının örnek olaylara göre dağılımları Tablo 20'de sunulmaktadır.

Tablo 20: Patron Şirketi Yapılanması Temasını Oluşturan Kodların Örnek Olaylara Göre Dağılımı

Patron Şirketi Yapılanması ^a		ÖÖ1	ÖÖ2	ÖÖ3	ÖÖ4	ÖÖ5	ÖÖ6	ÖÖ7
Kod 1	Patronun Sosyal Sermayesi	2	-	-	-	1	-	-
Kod 2	Patronun Farkındalığı ve Vizyonu	2	-	-	2	-	3	2
Kod 3	Patron Şirketine Özgü Örgüt Yapısı	3	3	-	2	-	2	3
Kod 4	Patron Şirketine Özgü Yönetim Yapısı	1	2	-	2	-	1	1

^a Tabloda yer alan sayılar, ilgili kodlara dair ifadelerin örnek olaylar içerisindeki sıklıklarını göstermektedir.

ÇUŞ'lar ile kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinde yerel tedarikçiler açısından DYSY yayılımlarının olumlu yönde gerçekleşmesinin bağlı olduğu bir diğer faktör yerel örgütlerin yönetim ve örgüt yapısıdır. Ancak DYSY yayılımları yazınının iktisadi bakış açılarının hakimiyetinde olmasına paralel olarak yayılımların alıcısı pozisyonundaki yerel örgütlerin yönetim ve örgüt yapılarına olan ilginin kısıtlı kaldığı söylenebilir. Hatta araştırmacı tarafından gerçekleştirilen yazın taramasında konu ile ilgili görgül veya kuramsal herhangi bir çalışmaya rastlanılmadığını söylemek doğru olacaktır. Yine de ÇUŞ'lar tarafından bağlama sunulan değerli yönetsel ve teknolojik bilginin yerel örgütlerce içselleştirilebilmesi için gerekli olduğu düşünülen özümseme kapasitesinin, örgütlerin yapı ve politikalarına duyarlılığını inceleyen kısıtlı sayıda çalışma olduğundan bahsetmek faydalı olacaktır (örneğin, Andersen, 2015; Lane vd., 2006). Ancak özümseme kapasitesi dışında yerel örgütlerin yönetim ve örgüt yapılarının yayılımlarının diğer mekanizmalarını da önemli şekilde etkilediği mevcut çalışmada ortaya çıkmaktadır.

Yeni kurumsal kuramın temel tezine göre içinde bulunan kurumsal bağlam örgütlerin yapı ve süreçlerini biçimlendirmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Scott, 1995; Özen, 2007). Buna göre kurumsal bağlamlara duyarlı olarak farklılaşan örgüt yapıları ve yönetim anlayışlarının DYSY yayılımları üzerinde farklı şekillerde etkili olacağını söylemek mümkün olacaktır. Bazı kurumsal bağlamlarda yüksek düzeyde kurumsallaşmış ve profesyonelleşmiş yönetim ve örgüt yapıları yaygınken özellikle düzenleyici kurumsal boşlukların sıklıkla görüldüğü gelişmekte olan ülkelerde varlıklı ailelerin veya kurucu bireylerin merkezi bir rol üstlendiği yönetim ve örgüt yapıları daha yaygındır (Gullien, 2000). Kurucu bireylerin ve ailelerin örgütlerdeki kontrollerini sürdürme isteği evrensel olarak paylaşılan bir güdü olarak görülse de bu güdünün teknik ve ekonomik gereksinimlerden vazgeçmek pahasına ne derece güçlü olacağı kurumsal bağlamın koşullarınca belirlenmektedir (Buğra, 2017).

Türk sanayii örgütlerinde görülen yaygın örgüt yapısının merkezden yönetilen aile şirketleri olduğu bilinmektedir (Özen, 2007; Gökşen ve Üsdiken, 2001). Ailenin örgüt yönetiminde yüksek düzeyde kontrolünün örgütsel başarı için önemli bir uygulama olarak görülmesi ve Türk örgütlerinin bu açıdan eşbiçimci olmasının arkasında öncelikle kurumsal çevrenin düzenleyici boyutunun yattığı söylenebilir. Aile şirketleri, profesyonellerce yönetilen kurumsal şirketlerin aksine daha esnek ve çevik olabilmektedirler (Chen, 1995; Gedajlovic vd., 2004). Bu esneklik ve çeviklik düzenleyici kurumsal çevrenin belirsizlik ve dengesizlikleri beslediği bağlamlarda daha da önem kazanmaktadır (Buğra, 2017). Böylesi bağlamlarda devlet kurumları ve yetkilileriyle aile bireylerin gayriresmi ilişkileri sayesinde örgütlerin devlet desteklerinden ve teşviklerinden daha kolay faydalanmaları ve bürokratik birçok engeli kişisel ilişkileriyle aşmaları örgütsel başarının önemli bir yolu olarak görülüp yayılabilmektedir. Bu sayede örgütler düzenleyici çevrenin kısıtlarını aşarak profesyonellerce yönetilen örgütlerin erişemeyeceği ekonomik ve siyasi kaynaklara erişim sağlayabilmekte ve dolayısıyla DYSY yayılımlarını içselleştirebilecek yetenekler geliştirme imkanı bulabilmektedirler.

Türkiye otomotiv yan sanayiinde ise aile şirketi yapılanmasının özel bir türü olarak değerlendirilebilecek *patron şirketi* yapılanmasının oldukça yaygın olduğu görülmektedir. Klasik bir aile şirketinde kurucu ailenin en az iki üyesi örgüt yönetiminde ya sahip ya da yönetici olarak görev almaktadır (Block, 2012) ve kurucu nesil üyelerinin yanında ikinci veya üçüncü nesil üyeler de şirket yönetiminde bulunmaktadır. Türkiye’de ise geç endüstriyellemeye bağlı olarak otomotiv yan sanayiinin tarihinin en fazla 50 yıl önceye gittiği bilinmektedir⁵⁸. Bu nedenle yerel tedarikçi örgütlerde genellikle ikinci nesil işe başlamasına rağmen kurucu bireyler hala aktif olarak görev başındadırlar. Aile şirketi olmanın eşiğinde olan birçok yerel tedarikçi örgüte ev sahipliği yapan otomotiv yan sanayiinde bu yapılanma patron şirketi olarak isimlendirilmektedir. Bu yapılanmada görülen en belirgin özellik ise kurucu veya en fazla ikinci nesil olan patronun şirket yönetiminde aktif olarak rol alması ve karar mekanizmalarının merkezinde konumlanmasıdır.

Çalışmanın örnek olayları olarak belirlenen örgütlerin de tamamının patron şirketi yapılanması özellikleri gösterdiği görülmektedir. ÖO2, ÖO3, ÖO5, ÖO6 ve ÖO7’de kurucu nesil hala görev başındayken ÖO1 ve ÖO4’te ise örgütün başında ikinci nesil görev almaktadır. Borsa İstanbul’da hisseleri işlem gören halka açık tek örnek olay olan ÖO4 dışında diğer örnek olaylarda kurucuların ve ailenin örgütün sermayesinin tamamını elinde bulundurduğu, ÖO4’te ise sermayenin yüzde 83’ünün kurucu aile bireylerinin yönetiminde olduğu görülmektedir (kap.gov.tr). Tüm örnek olaylarda patronların yönetime aktif katılımı dikkat çekerken yöneticilerin ifadelerine göre bu katılımın derecesi farklılaşmaktadır. Örneğin ÖO4 ve ÖO7 yöneticilerinin ifadelerine göre patronlar örgüt yönetiminde profesyonel yöneticilere minimum düzeyde müdahale etmektedirler. Diğer örnek olaylarda ise patronların yönetimde merkezi rol aldığı hatta bazı örgütlerde patronların departman yöneticiliği bile yaptıkları görülebilmektedir. Örneğin ÖO2’nin kurucu patronu olan kişi, aynı zamanda örgütün teknik müdürlük görevini de üstlenmektedir. Kurucunun erkek çocuğu ise şirkette yine bir departman müdürlüğü görevini yürütmektedir. ÖO6’da ise kurucu patron aynı zamanda pazarlama müdürlüğü görevinde bulunmaktadır.⁵⁹

Patron şirketi temasının altında değerlendirilecek ve DYSY yayımları sürecini yönlendirdiği düşünülen ilk konu patronun sosyal sermayesidir. Patron şirketlerinin, daha genel olarak ise aile şirketlerinin önemli özelliklerinden birisi kendi sosyal sermayelerini yaratabilmeleridir (Arregle vd., 2007; Pearson vd., 2008; Llach ve Nordqvist, 2010). Patronun sosyal sermayesi düzenleyici kurumsal çevrenin zayıf, devlet destekleri gibi kaynaklara gayriresmi ilişki ağlarıyla erişimin daha kolay olduğu bağlamlarda yerel örgütler için gerekli kaynaklara erişim fırsatı sunabilmektedir. Dahası patronun kişisel sosyal sermayesi, söz konusu bu dışsal kaynaklara erişmek için birçok bürokratik engeli de hızlı bir şekilde açmanın anahtarı olabilmektedir (Steier vd., 2009). Araştırma kapsamında analiz edilen örnek olaylardan bazılarında da patronların sahip oldukları sosyal sermaye

⁵⁸ Ayrıntılı bilgi için bkz: bu çalışmanın ikinci bölümü.

⁵⁹ Söz konusu bilgilere, örnek olayların kurumsal internet sitelerinden ve linkedin üzerinden ulaşılmıştır.

sayesinde birçok bürokratik engeli aşarak özellikle devlet kurumlarıyla geliştirdikleri kişisel ilişkiler sayesinde destek ve teşviklere daha rahat erişebildikleri görülmektedir.⁶⁰

Yapılan analizlerde patronun sosyal sermayesinin özellikle devlet kurumlarıyla kurulan ilişkilerde yerel örgütler için gerekli kaynaklara erişimi kolaylaştırdığı ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın üçüncü teması olarak daha önce sunulan devlet kurumlarının destekleri temasında ayrıntılı bir şekilde bahsedildiği üzere DYSY yayımlarının olumlu yönde gerçekleşebilmesi için yerel örgütlerin ihtiyaç duydukları özümleme kapasitesini geliştirmelerinde devlet kurumlarının sağladığı dışsal kaynaklar önemli yer tutabilmektedir. Ancak desteklerin bürokratik yükü yüksek ve düzenleyici çerçevesi sorunlu olduğunda yerel örgütler açısından kaynaklara erişmek kolay olmayabilir. Bu noktada, patronların devlet kurumları ve yetkilileriyle kurdukları gayriresmi ilişkiler ve geliştirdikleri sosyal sermaye, destek ve teşviklere erişimi kolaylaştırabilmektedir. Dahası bu durum böylesi bağlamlarda devlet kurumlarınca sunulan teşvik politikalarının devlet kurumlarıyla sosyal ilişkiler geliştiren bir grup azınlık örgüte aktarıldığı yönündeki görgül kanıtlarla (örneğin, Luo ve Tung, 2007) birlikte düşünüldüğünde söz konusu kolaylaştırıcı etkilerin daha bariz bir şekilde ortaya çıkması beklenmektedir.

Sosyal sermaye aracılığıyla kaynaklara doğrudan erişim veya bürokratik engelleri kaldırmanın DYSY yayımlarını doğrudan teşvik edebileceğini söylemenin ise hatalı bir yaklaşım olacağı düşünülmektedir. Özellikle DYSY yayımlarının olumlu yönde gerçekleşebilmesi için yerel örgütlerin dışsal bilgiyi tanımlama, erişme ve dönüştürme yeteneğine (Zahra ve George, 2002) sahip olması gerekliliği düşünüldüğünde, devlet kurumlarının destek ve teşviklerine gerçekten hak ettiği için değil, sosyal sermayesi sayesinde ve yenilikçi bir baskıya maruz kalmadan erişebilen yerel örgütlerin bu yeteneklerini geliştirmesi daha da zor olabilmektedir. Bu durumun patron örgütü yapılanmasının sıklıkla görüldüğü otomotiv yan sanayiinde (İlhan-Nas vd., 2021) *Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirmeyen Ar-Ge merkezlerinin yoğunluğu* konusunda açıklayıcı olabileceği düşünülmektedir.

Patron şirketlerinin profesyonellerce yönetilen daha kurumsal örgütlerden bazı farklılıkları bulunmaktadır. Öncelikle patron ve aile şirketleri Ar-Ge yatırımları gibi yenilikçi faaliyetlere yatırım yapma konusunda diğer şirketlere göre daha muhafazakâr olabilmektedirler (Nieto vd., 2015; Chen ve Hsu, 2009; Block, 2012; Chrisman ve Patel, 2011). Bu muhafazakâr tutumun ilk nedeni patron şirketlerinde genellikle örgütün sermayesi patronun kişisel sermayesi olduğu için riskten kaçınma eğiliminin daha yüksek olmasıdır (Gómez-Mejía vd., 2007; Nieto vd., 2015). Patron şirketlerinin bir diğer önemli özelliği ise yeniliğe değil istikrara odaklanmalarıdır (Bertrand ve Schoar, 2006; Lumpkin vd., 2008; Nieto vd., 2015). Bu nedenle riskli, uzun vadeli bir bakış açısı gerektiren Ar-Ge faaliyetlerine patron şirketlerinde olması gerekenden daha az yatırım yapılması beklenebilmektedir.

⁶⁰ A23 ve G19 numaralı ifadeler incelenebilir.

Çünkü Zahra ve George (2002) tarafından açıkça belirttiği üzere örgütlerin yeni dışsal bilgiyi tanımak, özümsemek ve kendi faaliyetlerinde kullanmak üzere halihazırda sahip olmaları gereken yenilikçi kapasitelere ihtiyacı bulunmaktadır. Dışsal bir kaynağı ifade eden DYSY yayımlarından faydalanabilmek için de ihtiyaç duyulan yenilikçi faaliyetler adına kısıt oluşturan patron şirketlerine özgü bu iki özelliğin profesyonel yöneticilerin yerine karar verme süreçlerinin merkezinde patronun yer aldığı örgütler açısından daha belirgin bir kısıt oluşturmaları beklenebilmektedir.

Gerçekleştirilen analizlerde de kurucu patronların yukarıda bahsedilen motivasyonlarla Ar-Ge gibi yenilikçi ve DYSY yayımları için kritik faaliyetlere mesafeli oldukları ve dolayısıyla bu durumun profesyonel yöneticiler için önemli zorluklara neden olduğu ortaya çıkmaktadır. Özellikle karar verme süreçlerinin merkezinde yer alan, tüm faaliyet ve yatırımların onayından geçmesini bekleyen patronları ikna etme zorunluluğu yerel örgütlerin Ar-Ge yatırımlarının önemini farkında olan yöneticileri tarafından da dile getirildiği görülmektedir⁶¹. Söz konusu bulgular, aile ve kurucu kontrolündeki örgütlerde yenilikçiliğe yönelik muhafazakâr tutumların yenilikçi faaliyetler için bir kısıt oluşturduğuna yönelik bulgular sunan bazı çalışmalarla (örneğin, Block, 2012; Chen ve Hsu, 2009; Chrisman ve Patel, 2011; Gómez-Mejía vd., 2007; Nieto vd., 2015) tutarlılık göstermektedir. Dönüşüm içerisinde ise Türkiye otomotiv yan sanayiinde karar mekanizmalarının merkezinde patronların yer aldığı örgütlerde bu tutumların DYSY yayımlarının potansiyel etkilerini yakalayabilmek adına önemli kısıtlar oluşturduğu söylenebilmektedir.

Aile ve patron şirketlerinin doğasında bulunan istikrar arayışı, örgütlerin yenilikçi faaliyetlerine yönelik yatırımlarını doğrudan kısıtlamakla kalmayıp farklı şekillerde de etkili olabilmektedir. Örneğin patronlar örgütlerin yönetimindeki mutlak hakimiyetlerini kaybetmemek adına yenilikçiliği ve dolayısıyla DYSY yayımları veya uluslararasılaşmalarını teşvik edebilecek diğer yatırımcılarla ortaklık kurma ve sermaye piyasalarına erişme gibi stratejileri izlemekten kaçınabilmektedirler (Kets de Vries, 1993). Bu kaygılar nedeniyle sermaye kısıtlamalarını sürekli hisseden patron şirketleri nispeten küçük ölçekli örgüt yapılarını sürdürme eğilimi gösterirler. Nispeten küçük ölçekli örgüt yapıları ise yüksek düzeyde uzmanlaşma yerine bir işgücünden farklı uzmanlık alanlarına yönelik beklentileri gerektirmektedir. Bu durum DYSY yayımları için önemli kanallardan birisinin tıkanmasına yol açabilmektedir.

DYSY yayımlarının önemli kanallarından birisi daha önce ÇUŞ'lar tarafından eğitilen veya istihdam edilen işgücünün yerel örgütlerce transfer edilmesi ve bu sayede teknolojik ve yönetsel bilginin örgütlere kazandırılmasıdır (Lenger ve Taymaz, 2006). Ancak bu kanalın işleyebilmesi alıcı-tedarikçi ilişkilerine giren tarafların benzer yönetim ve örgüt yapısına sahip olmalarına oldukça duyarlı olmaktadır (Van Wijk vd., 2008). Bu durumun ise otomotiv ana sanayiinde faaliyet gösteren çokuluslu müşterilerin iş bölümü ve uzmanlaşmayı teşvik eden büyük organizasyon yapıları

⁶¹ C11, C14, E17 ve E18 numaralı ifadeler incelenebilir.

düşünüldüğünde, teknik bir konu hakkında uzmanlaşan işgücünün nispeten küçük bir yerel örgütün yapılanmasında kendilerinden farklı uzmanlık alanlarında faaliyet gösterme beklentisini karşılayamamalarına, dolayısıyla DYSY yayılımları için önemli bir kanal olan işgücü transferinin etkin bir şekilde gerçekleşmemesine neden olduğu ortaya çıkmaktadır⁶². Gerçekleştirilen analizlerde patron şirketi yapılanmasının ön plana çıktığı örgütlerin patron ve yöneticilerinin ifadeleri bu çıkarımı desteklemektedir. Bu sonuçlar, yayılımların işgücü transferi kanalının en işlevsel kanallardan birisi olduğunu iddia eden çeşitli araştırmaların (örneğin, Lenger ve Taymaz, 2006; Spencer, 2008) göz ardı etme eğilimde oldukları yerel örgütlerin yapı ve politikalarının daha fazla dikkate alınması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Buna göre yayılımın en etkin kanallarından birisi olan işgücü akışının bile kurumsal bağlamın dinamiklerine duyarlı olduğu sonucuna varılmıştır.

İstikrar arayışı, riskten kaçınma ve yönetimdeki hakimiyetini devam ettirme kaygılarının birleşmesi patron şirketleri için DYSY yayılımlarını kısıtlayan yönetsel yetenek eksikliğine de neden olabilmektedir. Öyle ki bu kaygılar nedeniyle patronlar, genellikle aileden bireyleri profesyonel yöneticilerin yerine istihdam etme eğilimi gösterebilmektedirler (Dyer, 2006). Bu normatif kurumlar özellikle genelleştirilmiş güven eksikliğinin yüksek olduğu ve dolayısıyla profesyonel yöneticilere güvenin düşük olduğu (Sargut, 2015) bağlamlarda daha belirgin olabilmektedir. Dahası, karar verme mekanizmalarının merkezinde yer alan patronlar istikrarlı bir yönetim ve örgüt yapısına ulaşabilmek adına birlikte çalışacakları yöneticileri, danışmanları ve işgücünü seçerken kendi normlarına yakın bireyleri tercih etme eğilimi gösterebilmektedirler. Bu eğilimler, örgüt içindeki bireyler arasında yüksek düzeyde paylaşılan inançlar, değerler, davranışlar ve ortak dilin geliştirilmesine yardımcı olarak (Van den Bosch vd., 1999) örgütleri yönetilmesi daha kolay yapılara dönüştürebilmektedir. Çalışma kapsamında analiz edilen yerel örgütlerin birçoğunda da (ÖO7, ÖO6 ve ÖO2) normatif ve bilişsel olarak benimsenen güçlü örgüt kültürü oluşturmaya yönelik bu uygulamaların yerel örgütler için örgütsel başarının yani istikrarın anahtarı olarak görüldüğü ortaya çıkmaktadır. Söz konusu örgütlerin yabancı sermayeli örgütlerden işgücü transferine kurum kültürü oluşturma çabaları nedeniyle mesafeli bakmaları, akademik danışmanlık hizmeti aldıkları öğretim üyelerinin kendi normlarına yakın, adeta aileden olarak görülen kişilerle sınırlı kalması bu çıkarımı destekler özellikler göstermektedir.

Çeşitlilikten ziyade benzerliği değerli gören bilişsel çerçevelerle desteklenen kurum kültürü yalnızca işgücü transferi değil, üniversite-sanayii iş birliklerinde de patronların kendi normlarına yakın akademisyenlerle iş birliğine girmesine neden olmaktadır. Örneğin ÖO2'nin patronu, 1960'lı yıllarda öğrencisi olduğu ve bakış açılarının aynı olduğunu dile getirdiği hocasından örgütünde danışman olarak faydalanmayı tercih etmektedir. Örgütteki bireyler arasında yüksek düzeyde benzerliği teşvik eden kurum kültürü, özellikle merkezi olarak yönetilen örgütlerin yönetimini patronlar açısından kolaylaştırırsa da örgütler için dış çevredeki değişimleri ve fırsatları görmeyi

⁶² B4 ve F23 numaralı ifadeler incelebilir.

etkileyen zihin hapishaneleri yaratabilir (De Leeuw ve Volberda, 1996). Böylesi örgütler değişime karşı daha şiddetli direnç göstererek istikrarı korumak pahasına paylaşılan inanç sistemleriyle çelişen dış bilgi kaynaklarına daha kapalı hale gelebilmektedirler (Van den Bosch vd., 1999). Kısacası örgütteki tüm aktörler ortak bir dili paylaştığında çeşitli dış bilgi kaynaklarından faydalanma ihtimalleri düşebilmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990). Gerçekten de analizler sonucunda patron örgütü yapılanmasının baskın olarak gözlendiği örgütlerde dış bilgi kaynaklarına kapalı bilişsel çerçevelerin hakimiyeti DYSY'ler ile kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinden doğacak bir çok fırsatın değerlendirilememesine neden olmaktadır.

İlgili yazın DYSY yayılımlarının temel aktörünü örgütler olarak görse de bilgiyi ortaya koyan, değiştiren, taşıyan ve uygulayanlar bireylerdir. Bu nedenle bir örgütte dışsal bilgi kaynaklarıyla etkileşime giren çeşitli uzmanlık alanları ve bakış açılarına sahip bireylerin sayısı örgütlerin bilgiyi tanımlama ve özümseme yeteneğini doğrudan etkileyebilmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990; Andersen, 2015). Otomotiv sanayii özelinde ise bu kilit aktörlerin varlığı daha da önem kazanmaktadır. Çünkü bir yöneticinin belirttiği üzere; *“Aslında her bir otomotiv ana sanayii müşterisini başlı başına ayrı bir okul gibi düşünebilirsiniz. Hepsinin farklı bir yoğurt yeme şekilleri var”* (ÖO5) otomotiv ana sanayii müşterileri arasında yoğun bir çeşitlilik bulunmaktadır. Bu nedenle müşterilerin sahip oldukları yönetsel veya teknolojik bilginin yerel tedarikçiler tarafından elde edilmesi yüksek sayıda ve çeşitli normatif/bilişsel çerçevelere sahip aktörlerin varlığını gerekli kılmaktadır. Patron şirketi yapılanmasının ağır bastığı ÖO2 ve ÖO3 gibi örgütlerde gerek bu çeşitliliğin istikrar uğruna istenmemesinin gerekse karar mekanizmalarının merkezindeki patronun müşterilerle kurulan ilişkilerde profesyonel yöneticilerden daha fazla rol almasının yerel örgütler açısından DYSY yayılımları özelinde önemli bir kısıt oluşturduğu ortaya çıkmaktadır. Kısacası karar mekanizmalarının merkezlerinde kısıtlı sayıda ve aynı bilişsel ve normatif çerçevelere sahip bireylerin yer aldığı örgütlerde DYSY yayılımlarının bağlantı kurma mekanizmasının zayıfladığı ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar dışsal bilginin özümsemesinde *kapı bekçileri* olarak ifade edilen bireylerin sayısının azalmasıyla özümseme yeteneğinin de kısıtlanacağını ifade eden öncül çalışmalardan bazılarıyla (Cohen ve Levinthal, 1990; Andersen, 2015) tutarlılıklar göstermektedir.

Patron şirketi yapılanmasının yerel tedarikçi örgütler için DYSY yayılımlarının yenilikçilik boyutundaki bu kısıtlarına rağmen, tüm patron örgütlerinin aynı kısıtlara sahip olacağını söylemek ne doğru ne de bu araştırmanın paradigmatik duruşuna uygun olacaktır. DYSY yayılımları sürecinde değerli teknolojik ve yönetsel bilginin tanınması, özümsemesi, var olan bilgiyle bütünleştirilerek kullanılması bir anlayış, farkındalık ve vizyon sürecidir. Bu nedenle ÇUŞ'lar tarafından yerel bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilginin yerel örgütler açısından olumlu etkiler yaratması yönetimin farkındalığına ve vizyonuna duyarlı olacaktır. Dışsal bilginin özümsemesi genellikle yönetimin kasıtlı ve planlı birtakım eylemlerini gerektirir (Andersen, 2015). Yani bir örgüt bir bilgiyi yorumlayıp kendi faaliyetleri için kullanacaksa yöneticilerin bunu yapmaya istekli olması gerekmektedir. Yukarıda bahsedilen etkenlerle dışsal bilginin değerine yönelik farkındalık ve

yenilikçilik vizyonu patron örgütleri için özellikle bir sorun oluşturabilmektedir (Andersen ve Kask, 2012; Andersen, 2015). Çünkü bu tarz yapılanmalarda örgütün farkındalığı ve vizyonu tamamen patronun farkındalığı ve vizyonunu yansıtabilmektedir.

Kurucu örgütlerde patronun farkındalık ve vizyonu çeşitli belirleyicilere duyarlı olabilmektedir. Bunlardan ilki patronun kariyer ve eğitim geçmişi. Kariyer ve eğitim geçmişleri bireylerin paylaştıkları normları önemli ölçüde şekillendirebilmektedir. Bireyler aldıkları eğitim ve mesleki kariyerleri yoluyla edindikleri ussal modeller ve uygulamaları örgütlerine taşıyarak bağlamdaki örgütler arasında normatif eşbiçimciliğe aracılık edebilmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983; Scott, 1995; Özen, 2007). Bu durum sadece meslek grupları için değil, patronlar için de geçerli olabilmektedir. Bunun anlamı, benzer eğitim ve kariyer geçmişine sahip patronların örgütlerinde benzer uygulamaları benimseyeceğidir. DYSY yayımları özelinde, yerel örgütlerin ÇUŞ'lar tarafından pazara sunulan değerli teknolojik bilginin yenilikçiliğin ve uluslararasılaşmanın faydalarına yönelik farkındalık geliştirmesi ve vizyonlarının bu yönde olması, yönetimdeki hâkim güç olan patronların eğitim ve kariyer geçmişine duyarlı olabilmektedir. Örneğin daha önce çokuluslu bir örgütte çalışan bireyler kendi örgütlerini kurduklarında DYSY yayımlarına daha açık olabilecek, daha yoğun yenilik faaliyetlerine girebilecek ve uluslararasılaşma faaliyetlerini vizyonlarının önemli bir parçası olarak konumlandırabileceklerdir. Gerçekleştirilen görüşmelerde de patronun eğitim geçmişinin Ar-Ge gibi DYSY yayımları için kritik faaliyetlerin önemine yönelik farkındalığı ve vizyonu önemli ölçüde etkilediği görülmektedir⁶³.

Gerçekleştirilen analizlerde teknik bir eğitim geçmişi olan patronların özellikle Ar-Ge gibi yenilikçi faaliyetlerin önemine yönelik daha yoğun bir farkındalık ve vizyon geliştirebildikleri ortaya çıkmaktadır. Eğitim geçmişinin dışında patronların, yenilikçilik ve uluslararasılaşmaya yönelik farkındalık ve vizyonları kariyer geçmişlerinden de etkilenecek DYSY yayımları için belirleyici olabilmektedir. Çünkü, karar vericilerin sahip oldukları normatif ve bilişsel çerçeveler ÇUŞ'larla kurulan ilişkilerden ortaya çıkan yayımlara ne düzeyde açık olacaklarını da belirleyecektir. Çalışmanın örnek olaylarını oluşturan örgütlerden yalnızca ÖO3'ün kurucu patronu, daha önce çokuluslu bir Türk bir de Alman örgütünde profesyonel yönetici olarak toplam 21 yıllık kariyer geçmişine sahiptir (linkedin.com). Söz konusu örgütün patronu, örgütte pazarlama müdürlüğü görevini de üstlenmektedir. ÖO3'ün öne çıkan bir diğer özelliği ise yurtdışında farklı lokasyonlarda yoğun DYSY faaliyetleri yürütmesidir. ÖO3'ün Ar-Ge müdürünün daha önce tartışılan çeşitli ifadeleri (örneğin, C3 numaralı ifade), patronun kariyer geçmişinin uluslararasılaşma farkındalığı ve vizyonunda ne denli önemli olduğunu destekler niteliktedir.

Çalışmanın örnek olayları arasında yurtdışı DYSY faaliyetleri yürüten bir diğer örgüt olan ÖO7'nin patronlarından birisinin ise lisans eğitimini Paris'te, lisansüstü eğitimini New York'ta

⁶³ Bu yönde ifadeler için C17 ve E18 numaralı ifadeler incelenebilir.

tamamladığı görülmektedir⁶⁴. Araştırmanın bulgular kısmında sunulduğu üzere ÖÖ7 de tıpkı ÖÖ3 gibi DYSY yayılımlarına açık birer örgüt profili çizmekte ve hatta ÇUŞ'larla kurulan bağlantılar sayesinde bu iki örgüt uluslararası faaliyetlerini genişletebilmektedirler. Bu nedenle patronların eğitim ve kariyer geçmişinin özellikle DYSY yayılımlarının uluslararasılaşma etkileri açısından önemli bir belirleyici olduğu ortaya çıkmaktadır.

Görüldüğü üzere Türkiye otomotiv yan sanayiinde DYSY yayılımlarının yerel örgütler için nasıl etkiler doğuracağı baskın örgüt formu olan patron şirketi yapılanmasına ve özel olarak patronun farkındalığı ve vizyonuna oldukça duyarlıdır. Patronların eğitim ve kariyer geçmişlerinin yanında Ar-Ge faaliyetlerini algılama ve tanımlama biçimleri veya profesyonel yöneticilerin oyun alanlarına müdahale etme oranları gibi bilişsel çerçeveleri de örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bulgular kısmında bahsedildiği üzere bazı yöneticilere göre patronları yenilikçilik ve uluslararasılaşma konularında oldukça yüksek düzeyde farkındalığa sahip, vizyoner bireylerken bazı yöneticiler ise patronlarının farkındalık ve vizyonlarından oluşan bilişsel çerçevelerinin örgütleri için önemli bir kısıt oluşturduğunu ifade etmektedirler. Çokuluslu müşterilerle kurulan ilişkilerin faydalarına yönelik farkındalığı, yenilikçilik ve uluslararasılaşmayı değerli gören bilişsel çerçeveleri olsun veya olmasın, patronun farkındalığı ve vizyonu önemli bir kısıt oluşturmaktadır. Çünkü gücün ve karar mekanizmasının merkezde toplanmasından dolayı örgütün vizyonu, patronun vizyonuyla sınırlı kalmaktadır. Gerçekleştirilen görüşmelerde yurtdışında bir üretim merkezi kurma aşamasından vazgeçen bir örgütün yöneticisine bu durumun nedeni sorulduğunda “*bu biraz patronu ilgilendiren bir soru. Açıkçası neden vazgeçti çok bir bilgim yok*” (ÖÖ1) cevabını vermesi, uluslararası yatırım gibi kritik bir stratejik kararda bile üst düzey profesyonel yöneticilerin karar merkezinin dışında kaldığını ve sonuç olarak örgütün vizyonunun patronun vizyonuyla sınırlı kaldığını göstermektedir.

Patron Şirketi Yapılanması Temasının Değerlendirmesi

Türkiye otomotiv sanayii kurumsal bağlamının hangi dinamikleri DYSY yayılımlarını yönlendirmektedir? şeklinde özetlenebilecek ilk araştırma sorusuna cevap olarak gerçekleştirilen analizlerde ortaya çıkan temalardan birisini patron şirketi yapılanması oluşturmaktadır. Araştırmanın ikinci sorusu olan “kurumsal çevrenin bu dinamikleri yayılımların hangi kanallarını yönlendirmektedir” sorusuna ise gerçekleştirilen tartışmalar sonucunda cevap aranmıştır. Buna göre, patron şirketi yapılanmasının dikey yayılımların özellikle bağlantı kurma ve işgücü akışı kanalları için önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu kanalları bir yandan teşvik ederken diğer yandan kısıtlayan patron şirketi yapılanmasında öne çıkan sonuç ise patron şirketlerinin istikrarı özendirip yenilikçiliği kısıtlayan yapıları nedeniyle ÇUŞ'lar tarafından bağlama sunulan değerli bilgilerin içselleştirilmesini engellemesi ve özellikle yenilikçilik ve uluslararasılaşma yayılımlarını kısıtlamasıdır.

⁶⁴ Söz konusu bilgilere ulaşmak için ilgili yöneticilerin LinkedIn profilleri ve çeşitli ikincil veriler incelenmiştir.

DYSY yayımlarını teşvik eden veya kısıtlayan kurumsal bağlama özgü dinamiklerden birisi olarak ortaya çıkan patron şirketi yapılanmasıyla, ilgili yazına önemli katkılar sağlandığı düşünülmektedir. Öncelikle, ilgili yazında iktisadi bakış açılarının makro düzey araştırma modellerinin hakimiyetine paralel olarak göz ardı edilen örgütsel değişkenlerden birinin yayımları önemli ölçüde yönlendirdiğine yönelik kanıtların iktisadi modellere alternatif bakış açıları sunarak yayılım teorisini genişletebileceği düşünülmektedir. Son olarak DYSY yayımları yazınında mevcut olan ve heterojen bulgulardan kaynaklanan tartışmalar dikkate alındığında ülkeler ve hatta örgütler arasında farklılaşan baskın örgütsel formları modellere dahil etmenin ilgili yazına bu yönden de katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Buradan yola çıkarak aşağıdaki önermeler geliştirilmektedir;

Önerme 4: Ele alınan kurumsal bağlamda yerel tedarikçilerin örgüt yapıları ve yönetim anlayışları dikey DYSY yayımlarında kurulan ilişkileri ve bağlama sunulan bilginin içselleştirilmesini yönlendirecektir.

Önerme 4a: Ele alınan kurumsal bağlamda patron şirketi yapılanmasında gözlenen yeniliği değil istikrarı özendiren örgüt yapısı ve yönetim anlayışını yansıtan örgütlerde DYSY yayımlarının olumlu etkilerinin yakalanması daha zor olacaktır.

Önerme 4b: Ele alınan kurumsal bağlamda ÇUŞ ve yerel tedarikçilerin örgüt yapısı ve yönetim anlayışı arasındaki yüksek oranda normatif farklılıklar olduğunda, yerel örgütlerin ÇUŞ'lardan işgücü transfer etme veya transfer edilen işgücünden beklenen katkıyı elde etme ihtimalleri azalarak DYSY yayımları kısıtlanacaktır.

Önerme 4c: Profesyonel yöneticilere güvenin düşük olduğu, dolayısıyla patron ve patronun normlarına yakın bireylerin karar mekanizmalarının merkezinde yer aldığı örgütsel alanlarda yerel örgütler, yetenek ve bilişsel çeşitlilik sorunları nedeniyle DYSY yayımlarının olumlu etkilerini yakalama konusunda kısıtlanacaklardır.

3.2.5. DYSY Yayımları ve Tedarik İlişkileri Bağlamı

Araştırmanın örnek olaylarını oluşturan örgütler özelinde gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular ele alınan bağlamda dikey DYSY yayımlarının duyarlı olduğu bir diğer kurumsal çevre faktörünün ÇUŞ'larla kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerinin bağlamı olduğunu göstermektedir. Tedarik ilişkileri bağlamı temasını oluşturan tedarikçilerin meşruiyeti, müşterilerin meşruiyeti, tedarik zinciri pozisyonu ve müşterilerin teknik ve uzmanlık gücü kodlarının örnek olaylara göre kodlanma sayıları Tablo 21'de özetlenmektedir.

Tablo 21: Tedarik İlişkilerinin Bağlamı Temasını Oluşturan Kodların Örnek Olaylara Göre Dağılımı

Tedarik İlişkilerinin Bağlamı ^a		ÖÖ1	ÖÖ2	ÖÖ3	ÖÖ4	ÖÖ5	ÖÖ6	ÖÖ7
Kod 1	Müşterilerin Meşruiyeti	3	5	5	3	3	2	3
Kod 2	Tedarikçilerin Meşruiyeti	2	4	1	3	-	4	4
Kod 3	Tedarik Zinciri Pozisyonu	2	4	3	2	7	4	6
Kod 4	Müşterilerin Teknik ve Uzmanlık Gücü	2	3	1	-	2	3	2

^a Tablodaki yer alan sayılar, ilgili kodlara dair ifadelerin örnek olaylar içerisindeki sıklıklarını göstermektedir.

DYSY yayılımlarının önemli kanallarından birisi olan ve bu tez kapsamında da incelenen dikey bağlantıların yatay bağlantılara göre yerel örgütler için olumlu yayılım sonuçları doğurmasının daha muhtemel olduğu değerlendirilmektedir (İlhan-Nas vd., 2021; Lenger ve Taymaz, 2006; Javorcik, 2004; Meyer ve Sinani, 2009). Dikey bağlantılarda yerel örgütler ve ÇUŞ'lar alıcı-tedarikçi ilişkilerinde bulundukları için olumsuz yayılımların en önemli belirleyicilerinden olan rekabet ve dışlama etkileri bu tür bağlantılarda genellikle ortaya çıkmamaktadır (Liu vd., 2008). Ancak yine de dikey bağlantıların koşulsuz bir şekilde olumlu DYSY yayılımlarına neden olacağını söylemek doğru olmayacaktır⁶⁵. Her ne kadar yerel örgütler ve ÇUŞ'lar, alıcı-tedarikçi ilişkilerine girseler de kurulan ilişkilerin olumlu DYSY yayılımları doğurması yerel ve yabancı örgütler arasında yakın ilişkiler ve etkileşimler gerektirmektedir (Liao, 2015). Ancak ilgili yazın, kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerini yine iktisadi bakış açılarıyla ticari ilişkilerin mali ağırlığıyla ölçme eğilimi göstermekte⁶⁶ ve ilişkilerin sosyal dinamiklerini göz ardı etmektedir.

Kurumsal çevre yalnızca birey ve örgütlerin davranış ve stratejilerini değil, aynı zamanda örgütler arasındaki iş birliği örüntülerini de yönlendirmektedir (Krammer, 2015). Bu nedenle yerel tedarikçiler ve yabancı sermayeli müşteriler arasındaki ilişkilerin bağlamını derinlemesine incelemek DYSY yayılımlarını etkileyen kurumsal çevre faktörlerini anlamak ve dolayısıyla yayılımların ilgili yazında göz ardı edilen arka plan etkilerini keşfedebilmek adına yeni bakış açıları sağlayabilecektir.

Otomotiv sanayii, kendine has tedarik zinciri yapılanmasıyla diğer sektörlerden bazı noktalarda ayrılmaktadır. Bu çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı bir şekilde bahsedildiği üzere, otomotiv ana sanayii örgütleri en az 4 farklı basamaktan (OEM, TIER 1,2,3) ve onlarca tedarikçi örgütten gelen parça ve komponentleri birleştirerek faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle yerel tedarikçi örgütlerle otomotiv ana sanayii müşterileri arasındaki ilişkilerin oldukça hiyerarşik bir zincirin farklı katmanlarında gerçekleştiği söylenebilir. Tedarik zincirinin en üst basamağında ana sanayiye orijinal ekipman tedariki gerçekleştiren OEM'ler yer almaktadır. OEM'ler, otomotiv ana sanayii örgütleriyle doğrudan bağlantı kurarak tedarik zincirinin diğer katmanlarıyla ilişkilerde köprü işlevi gören güçlü örgütlerdir. Hatta bazı durumlarda OEM'ler, otomotiv ana sanayii örgütü olarak bile algılanabilmektedirler. Tedarik zincirinin diğer basamaklarında ise TIER 1-2 ve 3 olarak isimlendirilen tedarikçiler konumlanmaktadır. TIER 1 örgütler genellikle motor, şanzıman, akü, aks, iç aksam, yazılım⁶⁷ gibi üretim faaliyetlerinde bulunurlar ve OEM'ler kadar olmasa da ana sanayii müşterileriyle doğrudan iletişim kurmaları mümkün olabilmektedir. OEM ve TIER 1 tedarikçiler çoğunlukla, yalnızca otomotiv sanayiine özel üretim faaliyetleri gerçekleştirirken, tedarik zincirinin daha alt basamaklarında konumlanan örgütlerin ise birçok sektörde

⁶⁵ Ayrıntılı bilgi için bkz. 1. Bölüm.

⁶⁶ Dikey DYSY yayılımlarını araştıran çalışmalarda (örneğin; Girma ve Gong, 2008; Lenger ve Taymaz, 2006; Wolfe ve Gentler, 2004) alıcı tedarikçi ilişkileri genellikle sektörler arasındaki girdi-çıktı tablolarıyla maddi değerler üzerinde ele alınmaktadır.

⁶⁷ Söz konusu genelleme, TAYSAD'a üye tüm firmaların üretim faaliyetleri incelenerek yapılmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz: <https://www.taysad.org.tr/uyelerimiz>

kullanılabilecek, daha az özellikli ürünleri kapsayan ürün gamlarına sahip oldukları görülmektedir. Buna bağlı olarak TIER 2 ve 3 tedarikçilerin otomotiv ana sanayiiyle etkileşimlerinin de diğer tedarikçi örgütlere oranla daha kısıtlı gerçekleştiği söylenebilmektedir.

Otomotiv sanayii tedarik yapılanmasında dikkat çeken bir diğer örgüt grubunu ise after-market üretimi yapan örgütler oluşturmaktadır. After-market örgütler, bir ürün nihai tüketiciye sunulduktan sonra ihtiyaç duyulan ve çoğunlukla orijinal ekipmanlar dışındaki ürünleri üreten örgütlerdir. Ürünün üretim aşamasında otomotiv sanayiiyle herhangi bir şekilde ilişki geliştirmeyen söz konusu örgütlerin bu nedenle TIER 2 ve 3 tedarikçilerde olduğu gibi ana sanayii müşterileriyle bağlantılarının daha kısıtlı olacağı ön görülmektedir. Sonuç olarak tedarik zincirinin farklı basamağında yer alan örgütler için DYSY yayımlarının farklı şekillerde gerçekleşebileceği beklentisi gündeme gelmektedir.

Uluslararası işletmecilik yazını genel olarak değerlendirildiğinde, DYSY faaliyetlerini gerçekleştiren ÇUŞ'ların özellikle gelişmekte olan ev sahibi ülkelerde kurumsal bağlamdaki meşruiyet eksikliğinden kaynaklı birtakım zorluklar yaşayabilecekleri ifade edilmektedir (örneğin, Zaheer, 1995; 2002; Schmidt ve Sofka, 2009). Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için ÇUŞ'lar, yerel bağlamdaki aktörler tarafından algılanan meşruiyetlerini yükseltmeye yönelik stratejiler izlemektedirler (Kostova ve Zaheer, 1999). Ancak meşruiyet konusunun ÇUŞ'lar için farklı kurumsal bağlamlarda farklı düzeylerde sorun teşkil edeceği düşünülmektedir. Örneğin, bir örgütsel alanda yerel muadillerin sayısı yüksek olduğunda ÇUŞ'lar, yabancı yükümlülüğünden (liability of foreignness)⁶⁸ daha fazla etkilenecek daha yüksek düzeyde meşruiyete ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durumun tersi de geçerlidir. Başka bir ifadeyle, örgütsel alanda faaliyet gösteren yabancı sermayeli örgütün yerel alternatifi bulunmadığı durumlarda karşılamak zorunda olacağı toplumsal talepler ve baskılar nispeten daha düşük olabilmektedir (Schmidt ve Sofka, 2009).

Öncelikle alıcı-tedarikçi ilişkilerinde kurulan bağlantılar ve bu bağlantılardan elde edilebilecek faydalar ilgili tarafların kimlikleri, birbirlerinden beklentileri ve tedarik zincirindeki konumları çerçevesinde şekillenecektir. Bu noktada müşteri tarafın tedarikçi tarafından nasıl algılandığı ve işinin temel gereklilikleri noktasında öykünülecek bir model olarak görülüp görülmediği önemli görülmektedir. Bilişsel meşruiyet kavramı çerçevesinde düşünüldüğünde müşterinin tedarikçi gözündeki meşruiyetinin artmasının DYSY yayımlarını teşvik edebileceği öne sürülebilmektedir. Müşterilerin sahip olduğu teknik bilginin ve uzmanlık bilgisinin ötesinde yerel tedarikçi örgütler tarafından algılanan meşruiyetlerinin yüksek olması yerel örgütleri yabancı müşterilerinin uygulamalarını ve teknolojilerini benimsemeye ve kendi uygulamalarına aktarmaya daha açık hale

⁶⁸ Yabancı sermayeli örgütler ev sahibi ülkelerde yerel örgütlerin karşılaşmayacağı bazı zorluklarla baş etmek zorunda kalmaktadırlar. Uluslararası işletmecilik yazınında "Liability of Foreignness" olarak isimlendirilen bu fenomen (Zaheer, 1995), bu çalışmada yabancı yükümlülüğü olarak kavramlaştırılmaktadır.

getirebilmektedir. Başka bir ifadeyle yüksek meşruiyetleri sayesinde yabancı sermayeli örgütler yerel örgütler için zengin bir yönetsel ve teknolojik bilgi kaynağı olarak görülebilmektedirler.

Türkiye otomotiv sanayiinde ise yerel tedarikçi örgütlerin müşterisi konumunda bulunan herhangi bir üretici otomotiv ana sanayii yerel örgütünün faaliyet göstermediği görülmektedir. Buna bağlı olarak yabancı sermayeli müşteri örgütlerinin yabancılık yükümlülüğünü hissetmemeleri ve dolayısıyla örgütsel alanın diğer aktörlerinin özellikle yerel tedarikçilerin gözündeki meşruiyetlerinin yüksek olması beklenmektedir. Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde de yabancı sermayeli müşteri örgütlerin yerel tedarikçilerin gözünde meşruiyetleri yüksek, güçlü ve öykünülebilecek rol modeller olarak algılandığı ortaya çıkmaktadır. Öyle ki bazı yerel örgütler tedarikçisi oldukları otomotiv ana sanayii örgütlerinin flamalarını üretim tesislerinde kendi flamalarıyla beraber kullanmaktadırlar. Ayrıca gerçekleştirilen görüşmelerde bazı yöneticilerden örgütlerini tanıtmaları istendiğinde, yabancı sermayeli müşterileriyle kurdukları ilişkilerden övünerek kendilerini tanıttıkları da görülmektedir. Mevcut çalışmada DYSY yayımlarının kurumsal bağlamını yerel tedarikçi örgütlerin gözünden anlamak hedeflendiğinden, herhangi bir yabancı sermayeli örgüt çalışmaya dahil edilmemiştir. Ancak bu tezin türetildiği 117K787 numaralı TÜBİTAK projesi kapsamında birçok yabancı sermayeli ana ve yan sanayii örgütle gerçekleştirilen görüşmelerde, söz konusu örgütlerin yabancılık muzdaripliği sorunu yaşamadıkları gözlenmiş ve hissedilmiştir.

Otomotiv ana sanayii müşterilerinin yüksek meşruiyetleri sayesinde yerel örgütler için zengin yönetsel ve teknolojik bilgi kaynağı olarak görülmesi DYSY yayımlarını önemli ölçüde teşvik edebilmektedir. Meşruiyet sorunu yaşayan yabancı sermayeli örgütler bu sorunu aşabilmek adına çeşitli uygulamalarını ve teknolojilerini yerel bağlamın kurumlarıyla uyumlandırmayı tercih edebilmektedirler (Kostova ve Zaheer, 1999). Ancak bu durum her ne kadar kurumsal mesafeyi azaltarak değerli teknolojik ve yönetsel bilginin özümsemesini kolaylaştırırsa da özümsecek potansiyel bilginin süzgeçten geçirilmesi anlamına da gelebilmektedir. Gerçekleştirilen analizler yerel örgütlerin yabancı müşterilerinin meşruiyetine yönelik yüksek düzeydeki algılarının onların uygulamaları ve teknolojilerine daha fazla öykünerek eşbiçimcilik mekanizmasının hızlanmasına neden olabildiğini göstermektedir. Yerel örgütler üzerindeki bu eşbiçimcilik baskılarının ise yabancı müşterilerin teknoloji ve uygulamalarının takip edilip içselleştirilmesini sağlayarak dikey yayımları teşvik ettiği ortaya çıkmaktadır. Ancak burada tedarik zinciri pozisyonunun önemli bir belirleyici olduğu da düşünülmektedir

Örneğin, ÖO3 ve ÖO6 otomotiv sanayiinde TIER 1 tedarikçi olarak faaliyet göstermektedirler. Kurulan doğrudan ilişkiler sayesinde yabancı sermayeli örgütler ÖO3 ve ÖO6 için zengin yönetsel ve teknolojik bilgi kaynağı olarak görülmekte ve yerel örgütler yabancı sermayeli müşterilerinin uygulamalarını benimsemeye daha açık hale gelmektedirler. Ancak benzer durum tedarik zincirinin daha alt pozisyonlarında ortaya çıkmamaktadır. Örneğin, TIER 2 olarak otomotiv sanayiinde faaliyet

gösteren ÖO4'ün müşterilerden herhangi bir destek almadıklarına dair ifadeleri, kurulan bağlantıların dolaylı olmasının öykünmecî eşbiçimcilik mekanizmasını zayıflatarak DYSY yayılımlarını kısıtladığını göstermektedir.

Yerel tedarikçiler tarafından algılanan meşruiyetlerinin dışında yabancı sermayeli örgütlerin uzmanlık ve teknik güçlerinin de DYSY yayılımları için önemli bir belirleyici olduğu ortaya çıkmaktadır. DYSY yayılımlarının gerçekleşebilmesi için öncelikle yabancı sermayeli örgütlerin yerel örgütlere kıyasla daha zengin bilgi kaynaklarına ve tecrübeye sahip olması gerekmektedir (İlhan-Nas ve Şahin, 2018). Başka bir ifadeyle, ev sahibi ülke yerel örgütlerinden göreceli olarak daha düşük teknik ve yönetsel bilgiye sahip ÇUŞ'ların DYSY faaliyetleriyle yerel örgütlerin verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşmalarına katkı sağlayacağını beklemek yayılımların temel mantığına ters düşmektedir.

Türkiye otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren yabancı sermayeli ana sanayii örgütler incelendiğinde de bu örgütlerin DYSY yayılımları için zengin yönetsel ve teknik bilgi içerebilecek güçlü örgütler olduğu rahatlıkla görülebilmektedir. Köklü birer geçmişe sahip hem ekonomik hem yönetsel hem de teknolojik anlamda gelişmiş örgütlerden oluşan otomotiv ana sanayii müşterileri, bu anlamda olumlu DYSY yayılımları için büyük birer potansiyel taşımaktadırlar. Yüksek meşruiyetlerinin yanında uzmanlık ve teknik güçlerinin yerel örgütler tarafından da yüksek düzeyde algılanması otomotiv ana sanayii örgütlerinin yerel tedarikçiler için zengin teknik ve yönetsel bilgi kaynağı olarak görülmesini güçlendirmektedir. Çünkü uzmanlık gücü bağımlılık yaratmaktadır. Bu çıkarım kurumsal örgüt kuramının öncül araştırmacıları olan DiMaggio ve Powell'ın (1983) "bir örgütün diğer örgüte bağımlılığının yüksek olmasının eşbiçimcilik mekanizmasını güçlendirerek uygulamaların daha yoğun bir şekilde aktarılmasını hızlandırabileceği" şeklindeki önermelerini destekler niteliktedir.

Ancak yabancı sermayeli müşterilerin yerel tedarikçiler gözündeki meşruiyetinin ve algılanan uzmanlık ve teknik güçlerinin oldukça yüksek olduğu otomotiv sanayiinde DYSY yayılımlarının olumlu yönde gerçekleşebilmesinin müşterilerin meşruiyeti kadar yerel tedarikçilerin meşruiyetine de duyarlı olduğu ve bu nedenle iki yönlü bir mekanizmayla hareket eden güç asimetrisinin ilginç sonuçlara neden olduğu görülmektedir. Otomotiv sanayii, uzun vadeli ve güvene dayalı tedarik ilişkilerinin geliştirildiği özel bir bağlamı temsil etmektedir. Nihai ürün olan otomobilin, onlarca tedarikçiden yüzlerce farklı parçanın milimetrik hassasiyetle birleştirilmek zorunda olduğu sektörde bu nedenle tedarik zincirinin her bir halkasının çok hassas ve uyumlu bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. Buna bağlı olarak otomotiv ana sanayii müşterileri uzun vadeli ilişkileri değerli bularak güvenilir ve işinin ehli yan sanayii örgütleriyle çalışmayı tercih etmektedirler (Wasti vd., 2009).

Sosyal ağlara gömülü normların yan ürünü olarak ortaya çıkan güven (Granovetter, 1985), böylesi hassas bir sektörde tedarikçi seçiminin önemli kriterlerden birisini temsil etmektedir. İlgili yazında gerçekleştirilen birçok çalışma (örneğin, Sako, 1996; Emberson ve Storey, 2006; Spekman ve Carraway, 2006) çokuluslu rekabetçi örgütlerin, çok sayıda tedarikçiyle geleneksel alıcı-satıcı ilişkileri kurmak yerine birkaç güvenilir tedarikçiyle daha uzun vadeli ilişkiler geliştirme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Ancak ilgili yazındaki bu görüşlerin Türkiye otomotiv sanayiinde pek bir anlam ifade etmediği de söylenmelidir. Çünkü farklı yetkinlikler gerektiren birçok parçadan oluşan ürün gamı, otomotiv sanayii örgütlerinin kısıtlı sayıda tedarikçiyle iş birliği yapmalarını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle otomotiv ana sanayii örgütleri tedarikçi seçimlerinde özellikle tedarik zincirinin üst pozisyonlarında daha seçici davranmaktadırlar.

Analiz sonuçları, Türkiye otomotiv yan sanayiinde ise geç sanayileşmenin etkileri ve otomotiv ana sanayiinde faaliyet gösteren güçlü yerel örgütlerin bulunmaması gibi nedenlerle çoğu yerel örgütün otomotiv sanayiinin normları açısından meşruiyet sorunu yaşadıklarını göstermektedir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde yöneticilerin birçok ifadesi bu savı destekler niteliktedir⁶⁹. Söz konusu bulgular, Türk örgütlerinin otomotiv sanayii normları özelinde bir meşruiyet sorunu yaşadıklarını, buna bağlı olarak da yabancı sermayeli müşterilerin ya yerel örgütleri tedarikçi olarak tercih etmedikleri ya da tedarik zincirinin daha alt pozisyonlarında onlarla alıcı-tedarikçi ilişkileri kurmayı tercih ettikleri gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle birçok otomotiv ana sanayii örgütü Türkiye'ye yatırım gerçekleştirirken kritik parça ve komponentlerini üreten OEM'leri beraberlerinde getirmeyi tercih edebilmektedirler. Örneğin, Toyota Türkiye'ye yatırım kararı aldıktan sonra Boshoku gibi pek çok tedarikçisinin de Türkiye'de üretim yapmasını sağlamıştır. Söz konusu bu meşruiyet eksikliğine dayalı güven sorunu yalnızca yerel örgütlerin bireysel çabalarıyla da aşılabilecek gibi görülmemektedir. Bazı yöneticilerin dile getirdiği gibi bir yerel örgüt, müşterilerin güvenini sarsacak bir hata yaptığında bu hata yalnızca o örgüte değil, Türk kimliğinden dolayı diğer örgütlere de mal edilmekte ve sonuç olarak yerel örgütlerin meşruiyet sorununu daha da derinleştirebilmektedir.

Yerel tedarikçilerin meşruiyet sorununun DYSY yayımlarını farklı şekillerde etkileyebildiği ortaya çıkmaktadır. İlk olarak yerel tedarikçilerin düşük meşruiyeti, uzun vadeli ve güvene dayalı ilişkilerin yaygın bir norm olarak kurumsallaştığı otomotiv sanayiinde özellikle yenilikçilik yayımları açısından gelişirsel potansiyeli daha yüksek olan tedarik zincirinin üst basamaklarında tercih edilmemelerine neden olmaktadır. Gerçekten de Türkiye otomotiv yan sanayiinde ana sanayiiyle ilişkilerin kısıtlı olduğu TIER 2 ve TIER 3 pozisyonunda faaliyet gösteren herhangi yabancı sermayeli tedarikçi bulunmamaktadır (taysad.org.tr). Yabancı sermayeli tüm tedarikçi örgütler ya OEM ya da TIER 1 olarak Türkiye'de faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Yukarıda da bahsedildiği üzere otomotiv ana sanayii örgütleri kritik komponentleri için güvendikleri OEM'leri

⁶⁹ ÖO1 için A7, ÖO2 için B21 ve B22 numaralı ifadeler incelenebilir.

farklı ev sahibi ülkelerde yatırım yapmaya teşvik etmektedirler. Ancak Türk tedarikçilerin söz konusu bu meşruiyet ve güven sorunundan dolayı yabancı sermayeli örgütler tarafından uluslararasılaşmalarının teşvik edilmesi de zorlaşmaktadır.

Bağlamdaki ana sanayii müşterilerinin algılanan yüksek meşruiyetlerinin yanında uzmanlık ve teknik güçleri ile yerel tedarikçilerin düşük meşruiyetleri ve güven sorunları birlikte düşünüldüğünde alıcı-tedarikçi ilişkilerinde tarafların birbirlerinden beklentileri farklılaşabilmektedir. Yukarıda bahsedilen motivasyonlarla genellikle tedarik zincirinin daha alt pozisyonlarında konumlanan yerel tedarikçiler, otomotiv için özellikli ve kritik parça ve komponentler yerine gövde, kalıp, plastik ve elektronik aksam gibi daha genel ancak yüksek düzeyde standart beklenen ara ürünler üretmektedirler⁷⁰. Buna bağlı olarak yabancı sermayeli müşterilerin tedarik zincirinin farklı pozisyonlarındaki tedarikçilerden beklentileri de farklılaşmaktadır.

Gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen izlenimlere göre tedarik zincirinin alt pozisyonlarında konumlanan yerel tedarikçilerin ana sanayii müşterileri tarafından çözüm ortağı olarak görülmeğe çok uzakta oldukları ortaya çıkmaktadır. Daha çok Türkiye'deki döviz kuru, ucuz işgücü ve düşük hammadde maliyetleri nedeniyle maliyet liderliği stratejisinin bir parçası olarak görülen yerel tedarikçilerden yenilikçi olmak yerine istenilen kriterlerde ve olabildiğinde düşük maliyetle ürünlerin üretilmesi beklenmektedir. Daha açık bir ifadeyle yerel tedarikçiler, neredeyse taşeron mantığında üretim faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Buna göre bu tür yerel tedarikçi örgütlerin yabancı sermayeli ana sanayii müşterileriyle alıcı-tedarikçi ilişkileri kurabilmelerinin arkasındaki asıl faktörün maliyet liderliği olduğu söylenebilmektedir.

Türkiye otomotiv yan sanayii özelinde alıcı-tedarikçi ilişkilerinin bu bağlamı, DYSY yayımları için çeşitli kısıtlara neden olabilmektedir. Öncelikle yerel tedarikçiler yabancı sermayeli ana sanayii müşterileri için hali hazırda üretilen ürünlerin daha düşük maliyetle elde edilebilmesinin birer aracısı olarak görülmektedirler. Buna göre yerel örgütlerden yüksek düzeydeki standartlara uyarak istenilen ürünleri istenilen kalite ve maliyetle üretmesi beklenmektedir. Bu durum bulgular kısmında tartışıldığı üzere tedarik zincirinin üst basamaklarında konumlanan ÖO7 haricinde neredeyse tüm yerel tedarikçi örgütlerde görülebilmektedir.

Yabancı sermayeli müşterilerin yerel tedarikçilerden bu bağlamdaki beklentileri, yerel örgütlerin verimliliklerinde artışa neden olarak DYSY yayımlarını teşvik edebilirken yenilikçilik ve uluslararasılaşma konusunda ise aynı etkilere neden olacağını söylemek zor görülmektedir. Yerel tedarikçiler genellikle konumlandıkları tedarik zinciri pozisyonlarına bağlı olarak müşteriler için girdi maliyetlerini düşürebildiği ölçüde değerli görüldüklerinden dolayı onlardan yenilikçi olmaları

⁷⁰ TAYSAD üyesi TIER 2-TIER 3 tüm tedarikçi yerel örgütlerin kurumsal internet sayfaları incelendiğinde genel olarak ürün gamlarının bu ürünlerden oluştuğu görülmektedir.

yönünde beklentiler de düşük kalmaktadır. Bunun da ötesinde müşterilerin yenilikçilik yerine maliyet odaklı beklentilerinin yerel örgütlerin yenilikçiliğe yönelik bilişsel şemalarını etkileyerek yenilikçiliğin yalnızca maliyetleri düşürebilmek adına gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlanmasına neden olabildiği, bulgular kısmında ayrıntılı bir şekilde tartışılmıştır.

Müşterilerin maliyet eksenindeki bu beklentileri yerel örgütlerin uluslararasılaşması açısından da bazı kısıtlar oluşturmaktadır. Türkiye’de girdi maliyetlerinin düşük olmasıyla yerel bağlamda değerli görülen ve buna yönelik beklentilerle alıcı-tedarikçi ilişkileri kuran yerel örgütler, uluslararasılaşmak için gerekli motivasyonu elde etmekte zorlanmaktadırlar. Hatta yerel bağlamın sağladığı konumları sayesinde yerel örgütler uluslararasılaşmamaya yönelik maliyet eksenli argümanlar geliştirmektedirler.

Müşterilerin maliyet eksenli ve yenilikçilikten uzak beklentileri, özellikle tedarik zincirinin daha alt basamaklarında konumlanan yerel tedarikçiler için yenilikçilik ve uluslararasılaşma özelinde kısıt oluştururken daha üst basamaklarda tedarik faaliyetlerini gerçekleştiren ve kendilerini global müşterilerin çözüm ortağı olarak konumlandıran ÖO7 için tam tersi etkiler yaratmaktadır. Tedarik zincirinde OEM olarak faaliyet gösteren ÖO7’nin zincirin daha alt basamaklarında konumlanan yerel tedarikçilere kıyasla üretim süreçlerinde daha özgün olabildikleri ve buna bağlı olarak müşterilerin kendilerinden beklentileri de maliyet ekseninden yenilikçiliğe kayabildiği görülmektedir.

Tedarik zincirinin daha üst basamaklarında konumlanıp müşteriler için çözüm ortağı olarak görülen bu tür yerel örgütler için DYSY yayımlarının verimlilik dışında, yenilikçilik boyutunda da daha olumlu gerçekleşebilmesi için bazı koşulların olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu tür yerel örgütler için uluslararasılaşmalarını teşvik edebilecek bazı fırsatlar da daha net ortaya çıkmaktadır. ÖO7’nin analizinde elde edilen bulgularda sunulduğu üzere müşteriler güvendikleri OEM’lerini Türkiye bağlamına yatırım yapmaya teşvik ettikleri gibi bu tür yerel örgütleri de farklı ülkelerdeki yatırımlarında yanlarında görmek isteyebilmektedirler.

Müşterilerin farklı lokasyonlarda uluslararasılaşmalarını doğrudan teşvik etmelerinin dışında, kendilerini ana sanayiye çözüm ortağı olarak konumlandırabilen yerel OEM’lerin uluslararasılaşmanın önemine yönelik bilişsel şemaları da tedarik zincirinin daha alt basamaklarındaki yerel örgütlerden farklılaşabildiğine dair bulgular elde edilmiştir.

Sonuç olarak tedarik zincirinin daha alt basamaklarında konumlanan ve yabancı sermayeli müşteriler tarafından maliyet eksenli faaliyetlerini yürütmesi beklenen yerel örgütlerin yenilikçilik ve uluslararasılaşma gibi radikal kararları gündemlerine almayarak faaliyetlerini olduğu gibi devam ettirdikleri ortaya çıkmaktadır. Söz konusu sonuçlar, “mevcut sistem içerisinde sorunlarını çözebildiklerine dair inanç geliştirdiklerinde örgütlerin, mevcut yollar ve teknik yörüngelerine sadık kalma eğilimi göstereceklerine” yönelik kanıtlar içeren Dosi’nin (1982) öncül çalışmasıyla da

tutarlılık göstermektedir. Ancak müşteriler gözünde çözüm ortağı olarak konumlandırılan tedarik zincirinin daha üst basamağındaki yerel örgütlerden ise hem daha yenilikçi faaliyetler yürütmeleri hem de mevcudiyetlerini uluslararası arenaya taşımaları beklendiği için DYSY yayılımlarının daha geniş bir yelpazede olumlu sonuçlar doğurduğu ortaya çıkmaktadır.

Tedarik İlişkileri Bağlamı Temasının Değerlendirmesi

Dikey yayılımların temel kanalı yabancı sermayeli örgütlerin müşteri, yerel örgütlerin ise tedarikçi konumunda oldukları alıcı-tedarikçi ilişkileridir. Öncül yazında dikey DYSY yayılımlarını merkezine alan çalışmaların söz konusu alıcı-tedarikçi ilişkilerinin düzeyini homojen bir bağımsız değişken olarak ele aldıkları bilinmektedir. Ancak gerçekleştirilen analizler, Türkiye otomotiv yan sanayii bağlamında kurulan alıcı tedarikçi ilişkilerinin tedarik zincirinin pozisyonuna ve müşterilerle tedarikçiler arasındaki meşruiyeti açığının düzeyine göre DYSY yayılımlarını farklı şekillerde yönlendirdiğini göstermektedir. Buna göre, bağlamdaki yabancı sermayeli örgütlerin yerel örgütler tarafından algılanan yüksek düzeyde meşruiyetlerinin eşbiçimcilik mekanizmalarını harekete geçirdiği ve dönüşüm içerisinde DYSY yayılımlarını önemli ölçüde teşvik ettiği görülmektedir. Bunun yanında yerel örgütlerin algılanan meşruiyetlerinin düşük düzeylerinde ise DYSY yayılımlarının yalnızca verimlilik özelinde teşvik edildiği, yenilikçilik ve uluslararasılaşma özelinde ise kısıtlandığına dair bulgular dikkat çekmektedir. Bu sonuçlarla ilgili yazına iki farklı şekilde katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

Öncelikle tıpkı standartlar temasında ortaya çıktığı gibi dikey bağlantıları içeren DYSY yayılımlarının kurumsal bağlamın dinamiklerine duyarlı şekilde verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma boyutlarında farklı mekanizmalarla farklı yönde etkilere neden olabileceği ortaya konulmaktadır. Bu açıdan ilgili yazına her üç yayılım etkisi için farklı mantıksal önermelerin geliştirilmesi gerekliliği ispatlanarak katkı sağlandığı düşünülmektedir. Ayrıca ilgili yazının ÇUŞ'lar ve yerel örgütler arasındaki güç farklılığını veya asimetrisini yalnızca teknolojik ölçütlerle ele alma eğilimi gösterdiği de bilinmektedir (örneğin, Meyer ve Sinani, 2009; Şahin ve İlhan-Nas, 2018). Bu iktisadi bakış açısı önemli açılımlar sağlamakla birlikte kurumsal bağlamın sosyal dinamiklerini dikkate almaması bakımından çeşitli noktalarda eksik kalmaktadır. Bu çalışmada meşruiyet açığından kaynaklanan güç asimetrisinin de kurulan alıcı-tedarikçi ilişkilerini önemli ölçüde yönlendirdiği bulunmuş olup bu yönüyle ilgili yazına farklı bir bakış açısı kazandırdığı düşünülmektedir. Yerel ve yabancı sermayeli örgütlerin karşılıklı algılanan meşruiyetlerini ve ilişkilerin tedarik zincirinin hangi katmanında kurulduğunu dikkate alacak olan farklı bağlamlarda yürütülecek çalışmaların ise yayılım yazınının yıllardır çözilemeyen farklılaşan bulgulardan doğan tartışmalarına ışık tutma potansiyeli taşıyabileceği düşünülmektedir. Yukarıda sunulan ve burada özetlenen tartışmalardan yola çıkarak aşağıdaki önermelerin geliştirilmesi uygun görülmektedir;

Önerme 5: Ele alınan kurumsal bağlamda kurulan dikey DYSY yayımlarının hangi yönde etki göstereceği tedarik ilişkilerinin bağlamına duyarlı bir şekilde farklılaşacaktır.

Önerme 5a: Ele alınan kurumsal bağlamda tedarik zincirinin OEM ve TIER 1 gibi üst basamaklarında konumlanan yerel tedarikçi örgütlerin DYSY yayımlarının olumlu etkilerini yakalama fırsatları daha güçlü olacaktır.

Önerme 5b: Ele alınan kurumsal bağlamda yabancı sermayeli müşterilerin yerel örgütlerce algılanan meşruiyetleri yüksek olduğunda, eşbiçimcilik mekanizması güçlenecek ve dolayısıyla DYSY yayımlarının olumlu etkileri teşvik edilecektir.

Önerme 5c: Ele alınan kurumsal bağlamda yabancı sermayeli müşterilerin yerel örgütlerce algılanan uzmanlık ve teknik gücü yüksek olduğunda yerel örgütler, yabancı sermayeli müşterilerine eşbiçimci olmaya yönelecek ve bu sayede DYSY yayımlarının olumlu etkileri teşvik edilecektir.

Önerme 5d: Ele alınan kurumsal bağlamda yerel tedarikçilerin müşterilerce algılanan meşruiyetleri azaldıkça DYSY yayımlarının yenilikçilik ve uluslararasılaşma boyutları kısıtlanacaktır.

3.2.6. DYSY Yayımları ile Farkındalık, Motivasyon ve Bilişsel Kapasite

Bir önceki bölümde sunulan analiz bulgularına göre, ele alınan bağlamda dikey DYSY yayımlarının duyarlı olduğu bir diğer kurumsal çevre faktörü, kurulan alıcı tedarikçi ilişkilerinden bağımsız olarak yerel örgütlerin sahip oldukları farkındalık, motivasyon ve bilişsel kapasiteleridir. Bu ana temanın kodlarını oluşturan yenilikçilik farkındalık ve motivasyonu, uluslararasılaşma motivasyonu ve kapasite ile ekonomik ve siyasi istikrarsızlık kodlarının veri setleri içerisinde örnek olaylar bazında ne kadar kodlandıkları Tablo 22’de özetlenmektedir.

Tablo 22: Farkındalık, Motivasyon ve Bilişsel Kapasite Temasını Oluşturan Kodların Örnek Olaylara Göre Dağılımı

Farkındalık & Motivasyon & Bilişsel Kapasite ^a		ÖÖ1	ÖÖ2	ÖÖ3	ÖÖ4	ÖÖ5	ÖÖ6	ÖÖ7
Kod 1	Yenilikçilik Farkındalık ve Motivasyonu	6	3	2	4	2	3	5
Kod 2	ULS Motivasyonu ve Kapasitesi	3	-	5	2	1	3	5
Kod 3	Ekonomik ve Siyasi İstikrarsızlık	3	2	3	2	3	-	-

^a Tabloda yer alan sayılar, ilgili kodlara dair ifadelerin örnek olaylar içerisindeki sıklıklarını göstermektedir.

Gelişmiş ülke kökenli çokuluslu örgütler tarafından gelişmekte olan ülkelere yapılan DYSY faaliyetleri sayesinde yerel örgütlerin özellikle dikey bağlantılar özelinde yenilikçilik, verimlilik ve uluslararasılaşma faydaları sağlayabilecekleri öne sürülmektedir (Lenger ve Taymaz, 2006; Blomström ve Kokko, 1999; Aitken ve Harrison, 1999). Ancak söz konusu bu olumlu DYSY yayımlarının ortaya çıkabilmesi yabancı yatırımların kapsamı ve içeriği kadar yerel örgütlerin yabancı sermayeli örgütlerin varlığına tepki verme ve yenilikçilik konusundaki farkındalık ve motivasyonlarına da duyarlı olacağı iddia edilmektedir (Meyer & Sinani, 2009). İlgili yazında pasif birer alıcı olarak resmedilmelerine (örneğin, Driffield ve Love, 2007; Tian, 2007) rağmen yerel örgütler DYSY yayımlarından farklı düzeylerde faydalar sağlamaktadırlar. Bu heterojenliğin

önemli nedenlerinden birisi yerel örgütlerin sahip oldukları yetenekleri, farkındalıkları ve motivasyonları olarak gösterilmektedir (Chen, Su ve Tsai, 2007).

DYSY yayılımları bir öğrenme süreci olarak değerlendirilebilmektedir. Öğrenmenin ne düzeyde gerçekleşeceği ise öncelikle bilginin alıcısı olarak nitelendirilebilecek yerel örgütlerin kendi faaliyetlerine (Meyer ve Sinani, 2009) ve bilişsel şemalarına bağlı olmaktadır. Buna göre yabancı sermayeli müşteriler tarafından yerel bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilginin DYSY yayılımlarına dönüşerek yerel örgütler açısından nasıl verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma faydaları sağlayabileceğini anlayabilmek için yerel örgütlerin farkındalık, motivasyon ve bilişsel kapasiteleri gibi bazı faktörlere değinmek faydalı olacaktır. Yayılım yazınının önemli çalışmalarından birisinde Meyer ve Sinani (2009), söz konusu faktörlerin önemine değinmiş olsalar da bu faktörleri iktisadi bir bakış açısıyla, sahip olunan teknolojik kaynaklar olarak ele almaktadırlar.

DYSY yayılımlarının temelinde ÇUŞ'ların sahip oldukları güçlü teknolojik ve yönetsel bilgi sayesinde yerel örgütler adına önemli fırsatlar taşıdıkları varsayımı yatmaktadır (Liu vd., 2009; Lenger ve Taymaz, 2006). Ancak söz konusu bu fırsatlar her yerel örgüt tarafından eşit derecede anlaşılamayabilmektedir. DYSY faaliyetleri, uluslararası ticarete kıyasla yüksek profilli bir giriş modunu temsil etmektedir (Dunning, 1998; Meyer ve Sinani, 2009). Bu nedenle yerel örgütler DYSY faaliyetleriyle ev sahibi ülkelerine yatırım gerçekleştiren ÇUŞ'ların farkında olmaktadır. Yine de ÇUŞ'ların öğrenme potansiyeli açısından kendi faaliyetleri üzerindeki olası etkilerini her zaman kavrayamayabilirler. Türkiye otomotiv sanayiinde ise bu risk nispeten daha düşüktür. Daha önce bahsedildiği üzere yabancı sermayeli ana sanayii örgütlerinin yerel örgütler gözündeki yüksek düzeydeki meşruiyetleri, aynı zamanda yerel örgütlerin ÇUŞ'larla iş yapmanın faydalarına yönelik farkındalıklarının da yüksek olduğunu göstermektedir.

Yerel örgütlerin yabancı sermayeli otomotiv ana sanayii örgütleriyle iş yapmanın kendi faaliyetlerine katkılarına yönelik yüksek düzeyde farkındalıkla karakterize olan bilişsel çerçeveleri DYSY yayılımları için önemli bir teşvik edici unsur temsil etmektedir. Bu sayede yabancı sermayeli örgütleri zengin yönetsel ve teknolojik bilgi kaynağı olarak tanımlayan yerel örgütler öğrenmeye daha açık olabilmekte ve yayılımların potansiyel olumlu etkileri için daha geniş alanlar açılabilir. Ancak yabancı sermayeli müşterilerle alıcı-tedarikçi ilişkisi kurmanın faydalarına yönelik farkındalık sahibi olmak bu ilişkilerden gerçekten fayda sağlanacağı anlamına gelmemektedir.

Alıcı-tedarikçi ilişkileri sayesinde yerel örgütlerin yeni dışsal bilgiye maruz kalması ve hatta bu bilgilerin öneminin farkında olması bu tür bilgilerin örgütler tarafından başarılı bir şekilde özümsemesi için yeterli olmamaktadır (Deng, 2010). Daha önce bahsedildiği üzere ÇUŞ'lar tarafından yerel bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilginin olumlu DYSY yayılımlarına dönüşebilmesi için yerel örgütlerin mevcut kapasitelerinin (Meyer ve Sinani, 2009) ve bilişsel

çerçevelerinin söz konusu bu öğrenme sürecine hazır olması gerekmektedir. Burada önemli bir nokta yerel örgütlerin yenilikçiliği nasıl tanımlayıp algıladıklarıdır. Gerçekliğin doğasını ve birey ve örgütlerin bilgiyi yorumladığı bilişsel çerçeveleri temsil eden kurumların bilişsel boyutu (Scott, 1995) örgütsel alanlar arasında yenilikçiliğe atfedilen değer ve anlamları etkileyerek DYSY yayılımları için gerekli özümseme kapasitesini önemli ölçüde yönlendirebilmektedir. Yenilikçiliğin niçin ve nasıl yapıldığı ve hangi koşullar altında faydalı olabileceğine yönelik örgütler tarafından paylaşılan kavramsal çerçeveler (Clark, 1985) bilişsel kurumsal çevrenin önemli bir boyutunu temsil ederek yenilikçiliği (Shane vd., 1995), özümseme kapasitesini (Cohen ve Levinthal, 1990; Zahra ve George, 2002) ve dolaylı olarak DYSY yayılımlarını yönlendirebilmektedir.

Yenilikçilik, uzun vadeli bakış açısı gerektiren (Krammer, 2015; Igartua vd., 2010) ürün, süreç, teknik ve yönetsel gibi (Armbruster vd., 2008; Alan ve Yeloğlu, 2013) birçok türü olan kapsamlı faaliyetleri temsil etmektedir. Kısacası yenilik faaliyetlerini yalnızca yeni bir ürün geliştirme olarak algılamak ve kısa vadede sonuç vermesini beklemek doğru olmayacaktır. Ürün yeniliği, yenilikçilik kavramının yalnızca bir boyutudur ve genellikle radikal yenilikçilik ile ilişkilendirilmektedir (Varis ve Littunen, 2010). Ancak özel sektör örgütleri tarafından genellikle bilimsel boyutu dışlanarak *para getiren her şey* olarak tanımlanan yenilik faaliyetleri (Massa ve Testa, 2008), çok daha geniş kapsamlı ve uzun vadeli faaliyetleri temsil etmektedir. Yenilikçilik, bir yandan ortaya çıkan değişim ve farklılığın düzeyine bağlı olarak radikal ve artırımsal olarak sınıflandırılabilirken (Alan ve Yeloğlu, 2013) diğer yandan uygulama alanlarına göre ürün, süreç, pazar ve yönetsel yenilikçilik olarak da sınıflandırılmaktadır (Christensen, 1995). Gerek ölçeğine göre gerekse uygulama alanına göre her bir yenilikçilik faaliyeti örgütsel başarı için önem arz etmektedir. Bu nedenle örgütlerin yenilikçiliğe yönelik motivasyonlarının yenilikçiliğin tüm boyutlarını barındıran bilişsel çerçeveleri içermesi DYSY yayılımlarını önemli ölçüde teşvik edebilecektir.

Ancak gerçekleştirilen analizlerde Türkiye otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren bazı yerel örgütlerin yenilikçilik algıları ve tanımlarını içeren bilişsel çerçevelerinin bazı kısıtlar barındırdığı görülmektedir. Örneğin, bazı yöneticiler tarafından Ar-Ge ve yenilikçilik yalnızca ürünle ilgili bir faaliyet ve dahası yalnızca radikal bir süreç olarak algılanmaktadır⁷¹. Söz konusu örgütlerin Ar-Ge ve yenilikçilikle ilgili kavramsal çerçeveleri ve bilişsel şemaları süreç yeniliği, yönetsel yenilikçilik ve artırımsal yenilikçilik gibi (Damanpour, 1991), yenilikçiliğin önemli boyutlarını dışlayarak yerel örgütler için önemli bilişsel kısıtlar oluşturmaktadır. Yenilikçiliği yalnızca ürün açısından ve radikal boyutuyla kısıtlayan bu dar görüşlülük yenilikçiliğin en önemli çıktılarından birisi olan patent başvuruları açısından da yerel örgütler için kısıtlayıcı bir bilişsel çerçeve oluşturmaktadır.

Yerel örgütlerin yenilikçilikle ilgili bilişsel çerçevelerinin yalnızca bir veya iki boyut içermesi DYSY yayılımları için önemli kısıtlar oluşturmaktadır. Öncelikle yeniliğin yalnızca ürünle ilgili

⁷¹ D16, D17 ve F15 numaralı ifadeler incelenebilir.

radikal faaliyetler olarak görülmesi yenilikçiliğin önemli diğer boyutları olan süreç yeniliği ve yönetsel yeniliklerin yerel örgütler tarafından göz ardı edilmesine yol açmaktadır. Bunun yanında radikal ürün yenilikleri, yukarıdaki bulgular kısmında sunulan bazı ifadelerden anlaşılabacağı üzere yerel örgütler açısından neredeyse imkânsız olarak görülerek yenilikçilik faaliyetleri daha da kısıtlanmaktadır⁷².

Otomotiv yan sanayii yerel örgütlerinin yenilikçilik konusundaki dar görüşlülük sorunlarının yanında yenilikçilikten beklentilerine yönelik bilişsel çerçeveleri de DYSY yayımları için önemli kısıtlara neden olabilmektedir. Daha önce bahsedildiği gibi yenilikçilik, doğası gereği uzun vadeli bakış açısı ve yatırım gerektiren karmaşık bir faaliyettir. Ancak gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen izlenimler ve bazı yöneticilerin ifadeleri bir arada değerlendirildiğinde yerel örgütlerin çoğunluğu yenilikçiliği yalnızca kısa vadede maliyet avantajı ve kâr marjı elde edebilmenin yolu olarak görmektedirler.

Elbette özel sektör örgütlerinin en temel amacı kâr elde etmektir ve yenilikçilik dahil tüm faaliyetler bu amaca hizmet etmek için gerçekleştirilmektedir. Ancak burada bilişsel kısıt olarak değerlendirilen yenilik faaliyetlerinden kâr beklentisi değil, bu beklentinin kısa vadede gerçekleşmesi beklentisidir. Yenilikçiliğe yönelik bu tür bir bakış açısı, faaliyetlerden istenilen sonuçların elde edilemeyerek yerel örgütlerin DYSY yayımları sürecinde ihtiyaç duydukları kapasitenin ve yenilikçilik kültürünün oluşamamasına neden olabilmektedir.

Türkiye otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren yerel örgütlerin yenilikçilikle ilgili bilişsel çerçevelerindeki söz konusu bu kısıtlar yenilikçi faaliyetlere yönelik motivasyonlarını da önemli ölçüde yönlendirmektedir. Tedarik ilişkileri bağlamında bahsedilen müşterilerin yenilikçilikten uzak, maliyet odaklı beklentileri yerel örgütlerin yenilikçilik konusundaki bilişsel çerçevelerindeki kısıtlarla birlikte düşünüldüğünde yenilikçi faaliyetlerin en önemli motivasyonu üretim maliyetlerini düşürmektir. Oysaki yenilikçilik, maliyet liderliği stratejisinden ziyade farklılaşma stratejisiyle daha ilişkili bir faaliyet olarak görülebilir. Görüşme yapılan yerel örgütlerden hiçbiri yenilikçiliğin sektörde farklılaşarak rekabet üstünlüğü elde etmek motivasyonu ile benimsendiğine yönelik ifadeler kullanmamaktadırlar.

Otomotiv ana sanayiindeki çokuluslu müşterilerle alıcı tedarikçi ilişkileri geliştiren yerel örgütler yalnızca verimlilik ve yenilikçilik faydaları değil, kendi uluslararasılaşmaları için de önemli faydalar sağlayabilmektedirler (Rhee ve Belot, 1990; Buckley vd., 2002; Gu ve Lu, 2011). Ancak tıpkı DYSY yayımlarının yenilikçilik etkilerinde olduğu gibi uluslararasılaşma yayımları da kurulan bağlantılar sayesinde otomatik olarak gerçekleşmemektedir. DYSY yayımları sayesinde verimlilik ve yenilikçiliklerinde artış sağlayabilen yerel örgütlerin bağlantıları sayesinde

⁷² A16 numaralı ifade incelenebilir.

uluslararasılaşabilmek için yalnızca müşterilerin talepleri yeterli olmamakta bunun için gerekli farkındalık ve motivasyona da sahip olmaları beklenmektedir.

Doğrudan yabancı yatırım yoluyla uluslararasılaşmak yerel örgütler için çeşitli fırsatlar barındırmaktadır. İlgili yazında bu faydalar ölçek ekonomilerinden yararlanma, yerel bağlamdaki riskleri yayma, ucuz işgücü ve hammaddelere erişerek maliyetleri düşürme ve değerli bilgi kaynaklarına erişim olarak görülmektedir (Contractor, 2012; Andersson ve Lööf, 2009). Ancak yerel örgütlerin uluslararasılaşmanın faydalarına yönelik farkındalıkları ve bilişsel çerçeveleri yenilikçilikte olduğu gibi kurumsal alanlar arasında farklılaşabilmektedir. Tedarik ilişkileri bağlamı temasında ayrıntılı bir şekilde bahsedildiği üzere, yabancı sermayeli müşterilerin yerel örgütlerden maliyet odaklı beklentileri ve onları yalnızca ev sahibi ülkede değerli görmeleri yerel örgütlerin de uluslararasılaşmanın faydalarına yönelik bilişsel çerçevelerinin sadece maliyetleri düşürme bakış açısıyla sınırlı kalmasına neden olabilmektedir. Oysaki son yıllarda, özellikle gelişmekte olan ülke kökenli yerel örgütlerin, ana ülkelerinde elde edemeyecekleri teknolojik ve yönetsel kaynaklara erişebilmek adına zengin teknolojik ve yönetsel bilgi yüklü gelişmiş ülkelere yatırım faaliyetlerinde bulundukları gözlemlenmektedir (Mathews, 2006; Sun vd., 2015).

Çalışma kapsamında yer alan 7 örgütten 5'i, doğrudan yabancı yatırım yoluyla uluslararası faaliyetlerde bulunmamaktadırlar. Bu 5 örgütten ÖO1 ve ÖO4, zaman zaman DYSY faaliyetlerini gündemlerine aldıklarını belirtirken, ÖO2, ÖO5 ve ÖO6'da ise DYSY faaliyetleri gündeme bile gelmemektedir. Burada dikkat çeken önemli bir husus, zaman zaman DYSY faaliyetlerini gündemine getiren yerel örgütlerin de hiçbir şekilde bu gündemi taşımayan örgütlerin de DYSY faaliyetleriyle uluslararasılaşma motivasyonlarını yalnızca maliyet eksenli açıklamalarıdır. Örneğin ÖO1'in yöneticisine göre, yakın zamana kadar Romanya'da bir firmayı satın alarak uluslararasılaşmayı gündemine getiren örgütün bu stratejisinin temel motivasyonu, üretim ve lojistik maliyetlerini düşürmektir.

Örgütün stratejik gündemine gelmesine rağmen DYSY faaliyetlerini gerçekleştirilmeyen bir diğer tedarikçi olan ÖO4'ün ifadeleri özellikle ilgi çekici görülmektedir. ÖO1'de olduğu gibi DYSY yoluyla uluslararasılaşmanın faydalarını lojistik maliyetleriyle açıklayan ÖO4, yabancı sermayeli müşterileri tarafından talep edilip desteklenmesine rağmen DYSY yatırımlarını gerçekleştirilmeme kararı almış ve bu kararını maliyet ekseninde açıklamaktadır. Gündemlerinde uluslararası yatırım kararı bulunmayan yerel örgütlerde de benzer motivasyonları barındıran bilişsel çerçevelerin var olduğu görülmektedir.

Yabancı sermayeli müşterilerin yerel tedarikçi örgütlerden maliyet eksenli beklentileriyle ilişkili olarak yerel örgütler DYSY yoluyla uluslararasılaşmayı yalnızca maliyetleri düşürebildiği ölçüde gündemlerine almaktadırlar. Yerel örgütlerin uluslararasılaşmanın faydalarına yönelik farkındalıkları ve motivasyonlarının stratejik varlık arayışı gibi son yıllarda gelişmekte olan ülke

yerel örgütlerinin uluslararasılaşmasının temel motivasyonu olarak görülen önemli motivasyonları dışlayıcı bilişsel çerçevelerle sınırlı kalması DYSY yayımlarının uluslararasılaşma faydaları için önemli bir kısıt oluşturmaktadır. Öncelikle, uluslararasılaşmanın faydalarına yönelik bu kısıtlı bilişsel çerçevelerce yönlendirilen yerel örgütler uluslararası yatırım faaliyetlerini gündemlerine alsalar bile maliyet liderliği stratejisinin bir yansıması olarak yalnızca Romanya ve Bulgaristan gibi stratejik varlık elde etmenin daha düşük ihtimal olduğu diğer gelişmekte olan ülkelere yatırım yapmayı düşünmektedirler. Bunun yanında, yabancı sermayeli müşteriler tarafından çözüm ortağı olarak görülmeyen yerel örgütlerin mevcut durumlarını koruyarak faaliyetlerini Türkiye’de sınırlı tutmaya çalışmaları, yabancı sermayeli müşterilere yüksek düzeyde bağımlılığın DYSY yayımlarının uluslararasılaşma faydalarını kısıtlayıcı rol oynadığı düşündürmektedir.

Yenilikçilik ve uluslararasılaşma, uzun vadeli bir bakış açısı ve vizyon gerektiren ve bu yönüyle örgütler tarafından sabır gösterilmesi gereken faaliyetler dizisi olarak tanımlanabilir. Ancak uzun vadeli bakış açısını yalnızca örgütlerin sahip oldukları bilişsel çerçeveler veya organizasyon yapılarıyla açıklamak yeterli olmayacaktır. Gelişmekte olan ülke yerel örgütleri, eğer kurumsal çevre onlara hareket özgürlüğü sağlıyorsa, yenilikçiliğe daha fazla yatırım yaparak ve yabancı yatırımlara daha fazla tepki vererek motive olabilmektedirler (Meyer ve Sinani, 2009). Devlet kurumları ve politikalarının DYSY yayımları için daha önce tartışılan etkilerinin yanında bu kurumlar bir ekonomideki düzenleme ve istikrarın garantörü olarak işlev görmektedirler (Marinova vd., 2012). Yenilikçiliğin ve dolaylı olarak DYSY yayımlarının uzun vadeli bakış açısı ve vizyon gerektirmesi, kurumsal bağlamın da yeterince istikrarlı olmasına duyarlılık göstermektedir (Aidis, 2005; Krammer, 2016). Özellikle, ekonomik ve siyasi olarak daha istikrarlı bir çevrede faaliyet gösteren yerel örgütlerin, DYSY yayımlarının olumlu etkilerini güçlendirebilecek yenilikçi faaliyetlere daha rahat yatırım yapmaları beklenmektedir (Krammer, 2016; Feng ve Johansson, 2017). Ekonomik ve siyasi istikrar geleceğe yönelik belirsizliği azaltarak Ar-Ge gibi uzun vadeli yenilikçi faaliyetler için yerel örgütleri daha fazla teşvik edebilmektedir (Allard vd., 2012). Aksine istikrarsız bir ekonomik ve siyasi ortam, yenilikçilik faaliyetleri için bir dar boğaz etkisi yaratarak (Leydesdorff ve Meyer, 2006; Varsakelis, 2006) yerel örgütleri DYSY yayımlarında önemli ölçüde kısıtlayabilmektedir.

Gerçekleştirilen analizlerde genellikle düzenleyici kurumların başarısızlığı algısıyla ilişkilendirilen (Nadeem vd., 2020) siyasi ve ekonomik istikrarsızlık, örgütlerin bilişsel çerçevelerindeki kısa vadeli bakış açılarını daha da güçlendirerek yenilikçilik ve dolaylı olarak DYSY yayımları için önemli kısıtlar oluşturabildiği ortaya çıkmaktadır. Türkiye otomotiv yan sanayiinde de örgütler, özellikle Ar-Ge konusunda siyasi ve ekonomik istikrarsızlığın önlerindeki en büyük engellerden birisi olduğunu dile getirmektedirler⁷³;

⁷³ A20, B27, C10, E12 numaralı ifadeler incelenebilir.

Buna göre Türkiye otomotiv sanayiinde devlet kurumlarının politikalarındaki istikrarsızlığın yerel örgütler açısından uzun vadeli zaman ufuklarını kısıtlayıcı rol oynayarak DYSY yayılımları için gerekli ekosistemin kurulmasını engellediği söylenebilmektedir. Siyasi istikrarsızlığın yanında özellikle üretim faktörlerinin birçoğunun dövizle sağlandığı ve ihracat faaliyetlerinin çok yoğun şekilde gerçekleştirildiği otomotiv sanayiinde ekonomik istikrarsızlığın da yerel örgütleri etkileyebildiği görülmektedir. Siyasi istikrarsızlıkta olduğu gibi özellikle döviz kuruyla ilişkilendirilen ekonomik istikrarsızlığın da yerel örgütler açısından gelecekle ilgili belirsizlikleri artırdığı dile getirilmektedir.

Yerel örgütler tarafından yüksek düzeyde algılanan siyasi ve ekonomik istikrarsızlık daha önceki temalarda bahsedilen normatif ve bilişsel kısıtlamalarla birleşerek yerel örgütleri yenilikçi faaliyetlerden uzaklaştırmaktadır ve hatta bazı yerel örgütler için yenilikçilik bu bağlamda gerçekleştirilmesi imkânsız faaliyetler olarak algılanmaktadır⁷⁴. Sonuç olarak siyasi ve ekonomik istikrarsızlığın hâkim olduğu bir kurumsal bağlamın, uzun vadeli bakış açısı, sabır ve kaynak gerektiren yenilikçilik ve uluslararasılaşma gibi faaliyetlerde yerel örgütler için önemli kısıtlar doğurduğu ortaya çıkmaktadır. Buna bağlı olarak, ÇUŞ'lar tarafından ev sahibi ülkeye zengin teknolojik ve yönetsel bilgi aktarılsa bile yerel örgütlerin bu bilgileri özümseyerek kendi faaliyetlerinde kullanabilmek adına, yeterli düzeyde motivasyon ve kapasiteye sahip olamamaları ve dolayısıyla DYSY yayılımlarının olumlu etkilerinin kaçırılması mümkün olabilmektedir. Söz konusu bulgular, yayılımların gerçekleşebilmesi için düzenleyici kurumsal bağlamın yerel örgütlere hareket alanı sağlaması gerektiğini iddia eden Meyer ve Sinani'nin (2009) bulgularıyla tutarlılık göstermektedir. Bu noktada, DYSY yayılımları yazınında kurumsal kuramı merkezine alan kısıtlı sayıdaki çalışmanın (Du vd., 2011; Meyer ve Nguyen, 2005) kurumların düzenleyici boyutuna odaklandıkları ve düzenleyici kurumsal çevrenini ev sahibi ülkeye giriş yapan ÇUŞ'ların stratejik tercihlerini hangi yönde etkilediklerini inceleme eğiliminde oldukları tekrar hatırlatılmalıdır. Bu çalışmada ise DYSY yayılımının daha önce göz ardı edilen yerel örgütler penceresinden olguyu anlamak amacına uygun bir şekilde söz konusu bağlamsal faktörün yayılım sürecinde ne denli önemli olduğu ortaya konulmaktadır.

Farkındalık, Motivasyon ve Bilişsel Kapasite Temasının Değerlendirmesi

Dikey bağlantılarda olumlu DYSY yayılımı etkilerinin ortaya çıkabilmesi, yabancı sermayeli müşterilerin sahip oldukları ve yerel bağlama aktarabilecekleri teknolojik ve yönetsel bilginin boyutu kadar, yerel örgütlerin bu bilgileri içselleştirebilecek yeterli düzeyde farkındalık, motivasyon ve kapasiteye sahip olmalarına bağlıdır (Meyer ve Sinani, 2009). Çünkü Cohen ve Levinthal'ın (1990) ile Zahra ve George'un (2002) belirttiği gibi dışsal bilgiyi kendi uygulamalarında kullanmak üzere aramak ve içselleştirmek hali hazırda bir kapasiteye ihtiyaç duyar. Türkiye otomotiv yan

⁷⁴ A16, D17, F15 ve F16 numaralı ifadeler incelenebilir.

sanayiindeki yerel örgütlerin, yabancı müşterilerin yüksek meşruiyetine de bağlı olarak DYSY'ler ile geliştirilen alıcı-tedarikçi ilişkilerinin kendi faaliyetlerine katkılarına yönelik yüksek düzeyde farkındalıkları DYSY yayılımları açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Ancak gerek müşterilerin maliyet odaklı beklentileri gerekse yerel örgütlerin bu beklentilere cevap vererek verimlilik düzeylerinde artış görmelerine bağlı olarak yenilikçilik ve uluslararasılaşma olgularındaki kısıtlı farkındalık ve motivasyonlarının DYSY yayılımlarının potansiyel etkilerini zayıflattığı ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar çeşitli araştırmalarla da tutarlılık göstermektedir. Örneğin, bir grup Fin elektrik üreticisi üzerine gerçekleştirdikleri örnek olay çalışmasında Almpantopoulou vd. (2019), değişime ve yenilikçiliğe yönelik motivasyonları düşük olan örgütlerin ataletle kapılabildiklerini ve önceden var olan uygulamalara sadık kalma eğilimi gösterebileceklerini iddia etmektedirler.

Yenilikçilik ve uluslararasılaşmaya yönelik bilişsel çerçevelerinde birtakım sınırlılıklara neden olan bu durum, bazı yerel örgütlerin yenilikçiliği yalnızca ürün bazında ve radikal faaliyetler olarak tanımlayarak, bunları da kendi kaynaklarıyla gerçekleştiremeyecek faaliyetler olarak adeta ütopyaştırmalarına neden olabilmektedir. Böylece DYSY faaliyetleriyle ÇUŞ'lar tarafından ev sahibi ülkeye aktarılan zengin yönetsel ve teknolojik bilgiden faydalanma düzeyleri kısıtlanan yerel örgütler, DYSY yayılımlarının verimlilik faydalarıyla yetinmekte ve buna bağlı olarak mevcut durumlarını korumak pahasına, yenilikçi faaliyetleri yalnızca maliyetleri düşürebilmek için katlanılan faaliyetler olarak tanımlamaktadırlar. Dahası yenilikçilik konusundaki bu kısıtlı bilişsel çerçeveler, yerel tedarikçilerin bağlama sunulan yeni dışsal bilgilerin sezilerek kendi faaliyetleri için dönüştürme yeteneklerini yani özümseme kapasitelerini kısıtlayarak DYSY yayılımlarının olumlu etkilerinin ortaya çıkmasını bir kat daha güçlendirmektedir. Yenilikçiliğe benzer olarak DYSY yayılımlarının uluslararasılaşma etkilerinin de ortaya çıkması, yerel örgütlerin kısıtlı bilişsel çerçeveleri nedeniyle zorlaşmaktadır. Yerel tedarikçiler müşterilerin maliyet eksenli beklentilerine cevap verebilmelerine katkı sağlayacağı ölçüde uluslararasılaşma faaliyetlerini gündemlerine almakta, uluslararasılaşmanın diğer motivasyonlarına yönelik farkındalık ve motivasyonları da sınırlı kalabilmektedir.

Yukarıda sunulan araştırma sonuçları, olumlu DYSY yayılımlarının ortaya çıkmasının ön şartlarından birisini temsil eden yerel örgütlerin dışsal bilgiyi içselleştirebilecek kapasiteye ihtiyaçları olduğuna yönelik kuramsal tartışmayı derinleştirme ve genişletme potansiyeli taşımaktadır. Şöyle ki, ilgili yazında yerel örgütlere odaklanarak bu ön şartı araştırma sorusu olarak benimseyen, başka bir ifadeyle yerel örgütlerin DYSY yayılımlarının olumlu etkilerini yakalamak için sahip oldukları yetenekleri inceleyen kısıtlı sayıdaki çalışmanın (örneğin, Meyer ve Sinani, 2009) bu yetenekleri yalnızca teknolojik kapasite olarak ele alma eğilimi gösterdiği bilinmektedir. Ancak bu çalışmada ortaya çıktığı üzere DYSY yayılımlarının olumlu etkilerini yakalamak için yabancı girişine yüksek düzeyde farkındalık geliştirebilmek veya teknolojik kapasiteye sahip olmak tek başına yeterli olmamaktadır. Yayılımlar kurumsal bağlamlar arasında farklılaşan, bireylerin ve dolayısıyla örgütlerin yenilikçilik ve uluslararasılaşmayı içeren bilişsel çerçevelerine oldukça

duyarlıdır. Buna göre örgütlerin yenilikçilik ve uluslararasılaşmaya yönelik tanımları, motivasyonları ve kapasitelerini içeren bilişsel çerçevelerin kısıtlılığı bağlama sunulan teknolojik ve yönetsel bilgi ve fırsatların tanınmasını zorlaştırmaktadır. Tüm bu tartışmalardan yola çıkarak aşağıdaki önermeler geliştirilmektedir;

Önerme 6: Ele alınan kurumsal bağlamda dikey DYSY yayımları yerel örgütlerin sahip oldukları farkındalık, motivasyon ve bilişsel kapasitelerine duyarlı olacaktır.

Önerme 6a: Ele alınan kurumsal bağlamda yerel örgütlerin yenilikçiliğin önemi ve faydalarına yönelik farkındalık ve motivasyonu sınırlı olduğunda DYSY yayımlarının yenilikçilik faydaları kısıtlanacaktır.

Önerme 6b: Ele alınan kurumsal bağlamda yerel örgütlerin uluslararasılaşmanın önemi ve faydalarına yönelik farkındalık ve motivasyonu sınırlı olduğunda DYSY yayımlarının uluslararasılaşma faydaları kısıtlanacaktır.

Önerme 6c: Ele alınan kurumsal bağlamda örgütlerce yüksek düzeyde algılanan siyasi ve ekonomik istikrarsızlık yerel örgütlerin yenilikçilik ve uluslararasılaşma faaliyetlerini olumsuz etkileyerek DYSY yayımlarının bu yöndeki faydaları kısıtlanacaktır.

3.2.7. DYSY Yayımları ve Çoklu Normatif Baskılar

Bu çalışma kapsamında örnekleme dahil edilen örgütler özelinde gerçekleştirilen analizlerde ortaya çıkan ve DYSY yayımlarını önemli ölçüde yönlendirdiği düşünülen son kurumsal çevre faktörü çoklu normatif baskılar olarak kavramsallaştırılan temadır. Söz konusu tema herhangi bir spesifik ifadenin veya ikincil verinin kodlanmasıyla değil, tamamen araştırmacının saha hakkındaki izlenimleri ve yorumlarından türetilmiştir. Ancak yine de araştırmacının izlenim ve yorumlarını desteklemek ve inandırıcılığı güçlendirebilmek amacıyla doğrudan bu temanın kodlanması için kullanılmayan bazı ifadelerle yine de yer verilmiştir. Bu nedenle diğer temaların tartışmasından önce temaları oluşturan kodların veri setlerindeki ağırlıklarını gösteren tabloların bu tema özelinde oluşturulmadığı söylenmelidir. Son olarak, bağlamdaki yerel örgütlerin çoklu normatif baskılar altında faaliyetlerini yürütmek zorunda kaldığını ifade eden bu tema yerel bağlamın normları, müşterilerin normları, sanayiinin normları ve normatif mesafe kodlarından oluşmaktadır.

Kurumsal kuramın temel tezine göre örgütler içinde bulundukları sosyal çevre içinde meşruiyet kazanmak için kurumsal çevreye uyum sağlayacak faaliyetlerde bulunmaktadırlar (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983; Scott, 1995; Kostova, 1999; Özen, 2007). Ancak aynı örgütsel alanlarda faaliyet gösteren örgütlerin giderek daha eşbiçimli (DiMaggio ve Powell, 1983) hale gelmesine neden olan kurumsal çevreler, genellikle çoğulcudur (Meyer ve Rowan, 1977; Besharov ve Smith, 2014) ve örgütler genellikle farklı kurumsal çevrelerden gelen çoklu kurumsal baskılara cevap vermek durumunda kalmaktadırlar. Tek bir örgütsel alan veya toplumdaki kurumsal baskıların egemen olduğu çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerden farklı olarak, sıklıkla birbirleriyle uyumsuz talepleri içeren (Meyer ve Rowan, 1977) çoklu kurumsal çevrelere cevap vermek zorunda

olan örgütlerin, eşbiçimcilik süreçlerinin çok daha sancılı olması beklenebilmektedir (Pache ve Santos, 2010; Yu, 2013).

İlgili yazındaki çalışmalar, farklı kurumsal çevrelerden gelen çok sayıda ve muhtemelen çatışan kurumsal baskıları, çokuluslu şirketler ve bağlı ortaklıklarına odaklanarak açıklama eğilimindedirler (örneğin, Kostova ve Zaheer, 1999; Kostova ve Roth, 2002; Geppert vd., 2002; Rodriguez vd., 2006; Forsgren vd., 2007; Kostova vd., 2008; Kim vd., 2014). Söz konusu çalışmaların temel argümanı, yerel örgütlerden farklı olarak ÇUŞ'lar ve bağlı ortaklıklarının daha dinamik kurumsal ortamlarda yerleşik olmaları nedeniyle (Kostova vd., 2008) hem merkezden (yani ana ülkelerinden) hem de ev sahibi ülkelerden gelen ikili kurumsal baskılara maruz kalacağıdır (Kostova ve Roth, 2002). Bu görüşün varsayımlarından ilki, yabancı yükümlülüğünün üstesinden gelmek için ev sahibi ülkelerde meşruiyet elde etme ihtiyacı duyan bağlı kuruluşların, yerel kurumsal bağlama eşbiçimciliği destekleyecek faaliyetlerde bulunmalarındır. İlgili yazındaki hâkim görüşü yönlendiren ikinci varsayım ise bağlı kuruluşların ÇUŞ merkezlerinden bağımsız birer örgüt olmadıkları ve ana örgüt tarafından zorunlu kılınan veya istenilen uygulamaları benimsemekle yükümlü olmalarıdır (Kostova ve Roth, 2002). Sonuç olarak yabancı bir ev sahibi ülkede faaliyet gösteren bağlı kuruluşlar hem ana ülkeden hem de ev sahibi ülkeden gelen kurumsal baskılara cevap vermek zorunda kalabilmektedirler.

Bu çalışmanın önemli bir sonucu olarak, ilgili yazındaki hâkim bu görüşün özellikle ilk varsayımından yola çıkarak farklı kaynaklardan gelen ve birbirleriyle muhtemelen uyumsuz olmalarıyla örgütler için önemli zorluklar yaratabilecek çoklu kurumsal baskıların, yalnızca yabancı bağlı kuruluşlar için değil, yerel örgütler için de geçerli olacağı iddia edilebilmektedir. Öncelikle, gelişmiş ülke kökenli ÇUŞ'lar ve bağlı ortaklıkları her zaman tam anlamıyla ev sahibi ülke yerel bağlamına eşbiçimci olma ihtiyacı duymayabilmektedirler. Yerel örgütlere göre güçlü ve buna bağlı olarak ev sahibi ülkelere daha az bağımlılık hisseden ÇUŞ'lar, yerel bağlamın kurumsal baskılarına daha düşük düzeyde cevap verme ihtiyacı duyabilirler. Dahası, daha önce tedarik ilişkileri bağlamında tartışıldığı üzere, Türkiye otomotiv sanayiinde çeşitli nedenlerle ev sahibi ülkede bile ÇUŞ'ların yüksek, yerel örgütlerin düşük meşruiyeti, çoklu kurumsal baskılara cevap verme yükümlülüğünü yabancı bağlı kuruluşlardan yerel örgütlere taşımaktadır. Bununla birlikte otomotiv sanayiinin dinamikleri gereği, özellikle Türkiye'de, yerel tedarikçi örgütlerin neredeyse birer bağlı kuruluş gibi ÇUŞ'lara bağımlı oldukları ve birden fazla köken ülkeden gelen ana sanayii müşterileriyle alıcı tedarikçi ilişkileri geliştirdikleri de görülmektedir⁷⁵. Ana sanayide faaliyet gösteren ve yoğun şekilde Ar-Ge faaliyetlerini yürüten yabancı sermayeli müşterilerin normları, o müşterilerle alıcı tedarikçi ilişkisi kuran yerel örgütler için önemli bir normatif eşbiçimcilik baskısı oluşturmaktadır. Yerel örgütler dünya ölçeğinde tanınmış yabancı müşterileriyle ilişkilerinde, sadece

⁷⁵ Örnekleme yer alan örgütler tek tek incelendiğinde, tüm örnek olayların farklı bölgelerden birden fazla ana sanayii örgütüyle alıcı-tedarikçi ilişkisi kurdukları görülmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz. <https://www.taysad.org.tr/tr/uyelerimiz>

onların beklentilerini karşılayan birer tedarikçi konumunun ötesine geçerek, kendilerini çözüm ortağı olarak konumlandırmak istediklerinde, yerel bağlamın normlarının ötesinde müşterinin normlarına eşbiçimci olmak durumunda olduklarını bilmektedirler.

Otomotiv sanayiinin kendine has özellikleri ve Türkiye yerel bağlamının bu özellikleri daha da belirginleştirmesi, diğer sektörlerde gözlemlenmesi pek mümkün olmayan bazı durumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örneğin, ÖO1 yöneticisinin A1 numaralı ifadesinde görüldüğü gibi, normal şartlar altında yabancı sermayeli örgütlerin bağlı kuruluşlarının hissetmesi gereken çeşitli eşbiçimcilik baskıları, yerel örgütler tarafından da yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Bunun da ötesinde yürütülen saha çalışmalarında müşterilerin normları ve bu normlara uyum gereklilikleri pek çok katılımcı tarafından dile getirilmiş ve bunun ötesinde bu normlara uyum gerekliliği şikayetçi olunan bir husus olmaktan çok bir tür övünç kaynağı olarak dile getirilmiştir. Birden fazla köken ülkeden, dolayısıyla birbirinden farklılaşan kurumsal özellikler taşıyan müşterilerle alıcı tedarikçi ilişkisine girmek, cevap verilmesi gereken kurumsal baskıların sayısını da artırabilmektedir. Sonuç olarak Türkiye otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren yerel örgütlerin, yabancı bağlı kuruluşlar kadar ve belki de daha fazla, cevap vermek zorunda olacakları çoklu kurumsal baskılara maruz kaldıkları ortaya çıkmaktadır.

Dikey DYSY yayımları özelinde ise yerel örgütlerin maruz kaldıkları çoklu kurumsal baskıların önemli bir belirleyici olacağı düşünülmektedir. Gerçekleştirilen görüşmelerde, özellikle hem yerel bağlamın normlarının hem de otomotiv sanayiinin uluslararası normlarını yansıtan müşterilerin normlarının, yerel örgütlerde çoklu normatif baskılara sebebiyet verdiği ve DYSY yayımlarını sürecini önemli ölçüde yönlendirdiği düşünülmektedir.

İlgili yazında, normatif baskılardan kaynaklanan meşruiyetin, düzenleyici baskılara kıyasla örgütler açısından daha büyük zorluklar yarattığı iddia edilmektedir (Kostova ve Zaheer, 1999). Bu argümandan yola çıkarak, özellikle dikey DYSY yayımlarının, yerel bağlamın normları ve uluslararası normlar arasındaki mesafeden etkilenmesi beklenebilmektedir. Türkiye otomotiv sanayiinde de yerel örgütlerin, yerel bağlamın normları ve uluslararası müşterilerin normları arasındaki mesafe nedeniyle yayımların gerçekleşmesinin daha muhtemel olduğu tedarik zincirinin üst pozisyonlarında konumlanma konusunda zorluklar yaşadığı daha önceki temalarda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

Yerel bağlamla yabancı örgütlerin temsil ettikleri normlar arasındaki yüksek mesafe ve dolayısıyla yerel örgütlerin maruz kaldıkları çoklu normatif baskılar ilk olarak, DYSY yayımlarının işgücü transferi kanalında kendisini göstermektedir. Yerel örgütlerin kaynak kısıtlarından beslenen ve örgütsel alanda tedarikçiler için bir çalışma normu olarak kurumsallaşan az sayıda personelden çok sayıda iş görme beklentisi, yabancı sermayeli örgütlerin uzmanlaşmaya dayalı çalışma normlarıyla uyumsuzluğa yol açmaktadır. Yerel bağlam ve yabancı sermayeli örgütlerin birbirinden

farklılaşan normları, yerel örgütlerin yabancı sermayeli örgütler tarafından eğitilmiş veya istihdam edilmiş işgücü transferini zorlaştırdığı, transfer edilen işgücünün ise yerel örgütlere beklenen katkıyı verememesine neden olabildiği ortaya çıkmaktadır⁷⁶.

Bu durum yabancı sermayeli örgütlerin yansıttıkları otomotiv sanayiinin uluslararası normlarıyla yerel bağlamın çalışma normları arasındaki mesafenin ve dolaylı olarak yerel örgütlerin karşı karşıya kaldıkları çoklu normatif baskıların DYSY yayılımlarının en önemli kanallarından birisi olan işgücü transferini önemli ölçüde kısıtladığını göstermektedir. Birbirleriyle uyumsuz söz konusu bu normatif kurumlar, yerel örgütler açısından bir kurumsal karmaşaya neden olmakta ve dahası, yerel örgütlerin kaynak sorunları nedeniyle DYSY yayılımları açısından eşbiçimci olunması gereken yabancı sermayeli örgütlerin normlarını yakalama ihtimallerini düşürebilmektedir.

Burada dikkat çekilmesi gereken önemli bir husus, çoklu kurumsal baskılara maruz kalmanın örgütler açısından her durumda olumsuzluğa yol açmayabileceğidir. Voronov vd. (2013)'e göre, farklı talepleri içeren ve birbirleriyle çatışan kurumsal baskılarla baş edebilmek zorunda olan örgütler, aynı zamanda bu kurumsal baskılara meşruiyet elde edebilecek düzeyde cevap verebildiği ölçüde stratejik birikimlerini ve kurumsal kimliklerini zenginleştirme imkânı da bulabilmektedirler. Ancak Türkiye otomotiv sanayii bağlamında olduğu gibi ÇUŞ'lar ve bağlı kuruluşlarının aksine yerel örgütler, çatışan çoklu normatif baskılar altında meşruiyet elde edebilmek için gerekli örgütsel kaynaklara ve sahiplik avantajlarına her zaman sahip olamayabilirler. Stenholm ve Hytti (2014)'ye göre de meşruiyete yönelik çoklu kurumsal baskılara yanıt verebilmek, asgari düzeyde örgütsel kapasite gerektirmektedir. Yerel örgütlerin daha önceki temalarda da tartışılan kısıtlı kaynakları ve az sayıda nitelikli işgücüyle faaliyetlerini yürütmeleri, yabancı sermayeli örgütlerin çalışma normlarına eşbiçimci olarak işgücü transferinden yararlanma ve dolayısıyla DYSY yayılımlarının olumlu etkilerini çekme potansiyellerinin kısıtlı kalmasına neden olmaktadır. Bir yöneticinin dile getirdiği “*Şimdi bir fark var bakın, biz küçük bir firmayız, 100 kişilik bir firmayız 15 tane Ar-Ge elemanımız var. Şimdi, bizdeki mühendislerin hepsi birçok konuyu biliyor*” (ÖO2) ifadesi ve daha önce tartışılan çeşitli ifadeler, yerel tedarikçilerin örgütsel kapasitelerinin çoklu normatif baskılara her kaynaktan meşruiyet elde edebilecek şekilde cevap verebilmesini kısıtladığına dair argümanı desteklemektedir.

Çoklu normatif baskılar temasının ortaya çıkardığı bir diğer sonuç hem ana ülkelerinin hem de müşterilerin dışsal normatif baskılarına maruz kalmanın, yerel örgütleri işgücü transferi dışında Ar-Ge gibi yenilikçi faaliyetlerinde de etkileyerek DYSY yayılımlarını yönlendirebildiğidir. Gerek otomotiv sanayiinin en yoğun yenilikçilik faaliyetlerinin gerçekleştirildiği sektörlerden birisi olması gerekse ÇUŞ'ların dünya çapında gerçekleştirilen yenilikçi faaliyetlerde öncü örgütler olması nedeniyle otomotiv sanayiinde Ar-Ge faaliyetleri, tüm örgütlerin gerçekleştirmesi gereken bir

⁷⁶ B4 ve F23 numaralı ifadeler incelenebilir.

normatif kurum olarak gün geçtikçe kurumsallaşmaktadır. Dolayısıyla yabancı sermayeli ana sanayii müşterileriyle alıcı-tedarikçi ilişkisi geliştiren yerel örgütler, meşruiyet elde edebilmek için müşterilerin yenilikçiliğe yönelik normlarına eşbiçimcilik baskısı hissedebilmektedirler. Katılımcıların bir çoğunun (örneğin, ÖO3, ÖO5 ve ÖO6) Ar-Ge faaliyetlerini yönelik motivasyonlarını anlatırken müşterilerinin bu yöndeki taleplerini temel motivasyon kaynağı olarak aktarmaları bu görüşü destekler niteliktedir.

Yabancı örgütlerin gözünde meşruiyet elde etme kaygısıyla hissedilen bu tür normatif baskılar, özellikle tedarik zincirinin daha üst basamaklarında konumlanan OEM ve TIER 1 tedarikçiler için çok daha yoğun bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Otomotiv yan sanayiinde OEM ve TIER 1 olarak faaliyet gösteren ÖO7'nin diğer örgütlerden farklılaşan ifadeleri ve yayılım tecrübeleri bu farklılığı desteklemektedir. İlgili yöneticinin ifadelerine göre, ana sanayii örgütlerine OEM ve TIER 1 olarak tedarikçilik yapmaya başlamadan önce tüm toleransları ve malzemesi müşteri tarafından önceden belirlenmiş parçalar üretilmekteydi ve gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetleri de bu beklentilerle uyumlu olarak sınırlı kalmaktaydı. Ancak tedarik zincirinin daha üst basamaklarına çıktıkça malzeme seçimi dahil tüm süreçlere karar veren örgüt, buna bağlı olarak Ar-Ge konusunda daha yoğun müşteri baskısı hissetmektedir.

Otomotiv sanayiinin evrensel normlarını yansıtır şekilde, müşterilerden gelen yenilikçiliğe yönelik normatif baskıların yanında yerel örgütler, içerisinde yerleşik oldukları yerel bağlamın normlarına da doğal olarak eşbiçimci olmaktadır. Yerel bağlamın yenilikçiliğe ilişkin normlarının ise otomotiv yan sanayii özelinde, çoğu durumda müşterilerin normlarından farklılaştığı görülmektedir. Bu noktada gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcıların yenilikçilik, Ar-Ge, patent gibi konularda geliştirdikleri argümanları adeta yerel piyasanın gerçekleri neyi gerektiriyorsa o çerçevede kalmak ve hareket etmek zorunda olduklarını özellikle vurgulayacak şekilde olmuştur. Çoğu örnek olayın yöneticisi, yerel bağlamda hayatta kalabilmek, iş yapabilmek ve rekabet edebilmek için zamanla yarışmak zorunda olduklarını ve kısa zamanda verimli üretim yaparak kar elde etme gerekliliklerini vurgulamışlardır. Üstelik bu gereklilik, sadece piyasanın normlarıyla değil patronların bakış açılarıyla da örtüşmektedir. Katılımcıların çoğu, Ar-Ge faaliyetleri, proje ve patent gibi süreçlerin yerel bağlamın gerekliliklerini yansıtır şekilde bir zaman kaybı oluşturabileceğini ve bağlamın gerçekleri çerçevesinde düşünüldüğünde böyle bir zamana sahip olmadıklarını dile getirmektedirler⁷⁷. Üstelik bu katılımcıların temsil ettikleri örgütlerin (örneğin, ÖO1 ve ÖO3) yoğun bir şekilde Ar-Ge faaliyeti gerçekleştiren örgütler oldukları gerçeği, hissedilen çoklu normatif baskıların boyutunu daha da belirginleştirmektedir.

Bu bağlamda, yabancı müşteriler ile yerel bağlamın yenilikçilik kavramı ve yenilikçi faaliyetlerin süreçleri konusundaki normlarının aynı olmadığı net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu

⁷⁷ A15, C18 ve C16 numaralı ifadeler incelenebilir.

durum yerel bir tedarikçi açısından yönetilmesi oldukça zor bir iki yönlü eşbiçimcilik baskısını beraberinde getirmektedir. Yabancı müşteriler otomotiv üretimi konusunda dünyanın önde gelen örgütleridir ve onların global ölçekte rekabet edebilmeleri, yoğun yenilik faaliyetlerini gerçekleştirmelerine bağlı olmaktadır. Yerel örgütler ise ana sanayii müşterileriyle çalışabilmek için onların normlarına uygun bir kurumsal mantığa sahip olmak veya en azından öyleymiş gibi görülmek zorunda olduklarını bilmektedirler. Ancak araştırmanın bulgular kısmında ortaya konulduğu üzere yerel bağlamın ekonomik ve sosyolojik gerçeklerinin yanı sıra iş sisteminin özellikleri gibi makro kurumsal faktörler ve özelde de içerisinde bulunulan sektörün normları, yerel örgütleri önemli ölçüde kısıtlamaktadır. Dolayısıyla hem yabancı sermayeli müşterilerin normlarına eşbiçimcilik hem de Ar-Ge faaliyetleri açısından kısıtlanan yerel örgütlerin, DYSY yayımlarının olumlu etkilerini yakalama olasılıkları azalmaktadır.

Yerel bağlamın normlarıyla kısıtlanan yerel örgütlerin, yine de müşterilerin uluslararası normlarına eşbiçimci olarak veya en azından öyleymiş gibi görülerek meşruiyet elde etmeleri ihtimal dahilinde görülmektedir. Ancak bunu yapabilmek adına yerel örgütler daha önce bahsedildiği üzere asgari düzeyde bir örgütsel kapasiteye, dahası kurumsal kapasiteye⁷⁸ ihtiyaç duymaktadırlar. Kurumsal kapasite ise uluslararası faaliyetlerde bulunma derecesiyle ilişkilendirilebilmektedir. Başka bir ifadeyle, çeşitli ülkelerde uluslararası faaliyetlerde bulunan yerel tedarikçilerin, edindikleri kurumsal tecrübeler sayesinde farklı kaynaklardan gelen kurumsal baskıları tanıma, anlamlandırma ve bu baskılara cevap verebilecek stratejiler geliştirme düzeylerinin yüksek olması beklenebilmektedir. Bununla birlikte yerel tedarikçilerin sadece kendi bağamları içerisinde kaldıklarında böyle bir tecrübeye sahip olmadıkları, alışık oldukları normlar onlara bu konuda yol göstermediği ve yerel akranlarının da zaten böyle bir normatif baskı oluşturmadığı düşünüldüğünde, uluslararasılaşma konusundaki bakış açıları çok daha iyi anlaşılmaktadır. Bu noktada görüşülen yöneticilerin neredeyse tamamı, uluslararasılaşma konusunda bir hedefleri olmadığını, yerel otomotiv sanayii içerisinde iş yapmak için böyle bir gerekliliğin bulunmadığını vurgulamaktadırlar (örneğin, ÖO1, ÖO2, ÖO4, ÖO6). Hatta bazı katılımcıların (örneğin, ÖO6), uluslararasılaşma konusunu, adeta sektörün alışık olmadığı bir macera olarak gördüğü de daha önce tartışılmıştır.

Katılımcıların uluslararası faaliyetlerde bulunmakla ilgili ifadeleri ışığında gerçekleştirilen ve yukarıda sunulan tartışmalar, ilgili yazındaki “DYSY yayımlarından olumlu etkilerinden faydalanmanın uluslararasılaşmayı tetikleyeceği” yönündeki genel kanaatin aksine, Türkiye otomotiv sanayii bağlamında uluslararası faaliyetlerde bulunmanın DYSY yayımlarının olumlu etkilerinden faydalanma ihtimalini yükselteceğini göstermektedir.

⁷⁸ Kurumsal kapasite, bir örgütün, örgütsel alandan gelen farklı kurumsal beklentilere cevap verebilme ve bunun için mevcut uygulamalarda değişiklik yapabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Barman ve MacIndoe, 2012)

Uluslararası otomotiv sanayiinin normları, örgütlerin DYSY faaliyetlerini yüksek düzeyde gerçekleştirmelerini gerektirmektedir. Birçok otomotiv ana ve yan sanayii örgütü, faaliyetlerini yalnızca yerel düzeyde değil, farklı ülkelerdeki üretim tesislerinde gerçekleştirmektedirler⁷⁹. Ancak Türkiye otomotiv sanayiinde faaliyet gösteren yerel tedarikçilerin içerisinde yerleşik oldukları yerel bağlam, bulgular kısmında sunulan ifadelerden de anlaşılacağı üzere uluslararasılaşmanın bir norm olarak kurumsallaşmasını engellemektedir. Bu durum yabancı sermayeli müşterilerle geliştirdikleri alıcı tedarikçi ilişkileri sayesinde verimlilik ve yenilikçilik özelinde olumlu DYSY yayılım etkilerinden faydalansalar bile yerel örgütlerin, yayılımların uluslararasılaşma etkilerini yakalayamamalarına neden olmaktadır. Ancak bu durumun tüm yerel örgütler için geçerli olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Daha önce bahsedildiği üzere, uluslararası faaliyetlerinin derecesiyle ilişkili olarak kurumsal kapasiteye sahip yerel örgütlerin, bu kapasitelerini ve deneyimlerini kullanarak yerel bağlamın normlarından ziyade, müşterilerin uluslararası normlarına eşbiçimci olmaya yönelik stratejiler geliştirerek meşruiyet elde edebilmeleri mümkün olabilmektedir

Herhangi bir yabancı ülkede DYSY faaliyetleri gerçekleştirmeyen ÖO5 ve ÖO6'nın uluslararasılaşmanın gerekliliklerine yönelik ifadelerinin aksine, çeşitli ülkelerde (gelişmiş ülkeler de dahil) DYSY faaliyetleri gerçekleştiren ÖO7'nin uluslararasılaşmanın otomotiv sanayiinde çözüm ortağı olarak görülmenin bir gerekliliği olduğuna yönelik ifadeleri⁸⁰, bu iddiayı destekler niteliktedir.

Buna göre, hali hazırda DYSY faaliyetlerini birçok ülkede gerçekleştiren ÖO7'nin, otomotiv sanayiinin uluslararası normlarına eşbiçimci olmaya çalıştığı ortaya çıkmaktadır. Dahası ÖO7, uluslararası faaliyetlere başlamadan önce tedarik zincirinin daha alt basamaklarında konumlanırken, söz konusu faaliyetleri gerçekleştirdikten sonra OEM ve TIER 1 pozisyonunda konumlanması, uluslararası normlara eşbiçimcilik çabalarının diğer yerel örgütlere kıyasla daha yüksek düzeyde meşruiyet elde etmekle sonuçlandığını göstermektedir. Sonuç olarak ilgili yazındaki hâkim görüş olan DYSY yayılımlarıyla verimlilik ve yenilikçiliklerinden iyileştirmeler sağlayan yerel örgütlerin, dolaylı olarak kendi uluslararasılaşmalarını da hızlandıracakları varsayımının Türkiye otomotiv yan sanayii bağlamında tam anlamıyla gerçekleşemediği ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise Türkiye otomotiv yan sanayii bağlamında, DYSY yayılımlarının yerel örgütlerin uluslararasılaşmasını değil, uluslararasılaşmanın DYSY yayılımlarını yönlendirdiğini göstermektedir.

Çoklu normatif baskılar teması altında bahsedilmesi gereken bir diğer husus, birden çok ana sanayii örgütüyle alıcı-tedarikçi ilişkisi kuran yerel örgütlerin, buna bağlı olarak farklı köken ülkelerin kurumsal bağlamlarını yansıtacak şekilde farklı kurumsal baskılara maruz kalmasıdır. Daha

⁷⁹ Bu çalışmanın türetildiği TÜBİTAK 1003 projesi kapsamında gerçekleştirilen saha çalışması bulgularına göre TAYSAD üyesi yabancı sermayeli tedarikçi örgütlerin ve OSD üyesi yabancı sermayeli müşterilerin tamamı, faaliyetlerini birden fazla ülkede hatta birden fazla kıtada sürdürmektedirler.

⁸⁰ G11, G13, G14 ve G15 numaralı ifadeler incelenebilir.

önce bahsedildiği üzere yabancı sermayeli otomotiv yan sanayii örgütleri, genellikle OEM ve TIER 1 pozisyonunda alıcı-tedarikçi ilişkisi kurdukları yalnızca bir veya aynı köken ülkeden olmak kaydıyla, birkaç ana sanayii müşterisinin kurumsal baskılarına maruz kalmaktadırlar. Bunun yanında, müşterilerin yüksek meşruiyetleriyle doğru orantılı olarak, yerel bağlama eşbiçimcilik baskısı hissetmeyen yabancı sermayeli tedarikçilerin aksine yerel örgütler hem ana ülkelerinin kurumsal baskılarına hem de alıcı-tedarikçi ilişkisi kurdukları farklı köken ülkelerden farklı örgütlerin birbirleriyle çatışan kurumsal baskılarına maruz kalabilmektedirler⁸¹.

Bu durum otomotiv sanayii yerel örgütlerinin hem farklı köken ülkelerden müşterilerinin normlarına hem de Türkiye kurumsal bağlamından kaynaklanan normlara eşbiçimcilik baskısı altında faaliyetlerini yürütmek durumunda kaldıklarını göstermektedir. Buna göre söz konusu çoklu normatif baskıların DYSY yayımları için önemli bir kısıt oluşturabildiği ortaya çıkmaktadır. Kurumsal kapasite sorunları nedeniyle farklı kurumsal baskılara aynı anda cevap vererek eşbiçimci olmakta problem yaşayan yerel örgütlerin meşruiyet sorunları daha da derinleşmekte ve yayılımın olumlu etkilerini yakalama fırsatları düşebilmektedir. Söz konusu bulgular, DiMaggio ve Powell (1983)'ın "bir kurumsal bağlamda öykünülebilecek rol model örgüt sayısının fazlalığı, eşbiçimcilik mekanizmasını zayıflatmaktadır" şeklinde özetlenebilecek önermesiyle tutarlılık göstermekte ve DYSY yayımlarının olumlu faydalarını kısıtlayıcı bir işlev görebilmektedir.

Çoklu Normatif Baskılar Temasının Değerlendirmesi

Otomotiv sanayiinin kendine has dinamikleri, meşruiyet sorunu yaşayan yerel tedarikçi örgütlerin, yüksek meşruiyetleriyle sanayiinde önemli hakimiyet kuran yabancı sermayeli müşterilere bağımlılık geliştirmesine neden olmaktadır. Gerek yerel tedarikçilerin meşruiyet sorunu gerekse müşterilerin yüksek meşruiyetleri, yabancı sermayeli örgütlerin ev sahibi ülke kurumsal bağlamına eşbiçimci stratejiler geliştirme zorunlulukları ortadan kaldırmaktadır. Dahası, ilgili yazında (örneğin, Forsgren vd., 2007; Geppert vd., 2002; Kim vd., 2014; Kostova ve Zaheer, 1999; Kostova ve Roth, 2002; Kostova vd., 2008; Rodriguez vd., 2006) ÇUŞ'lar ve bağlı kuruluşlarına has zorluklar olarak gündeme getirilen farklı kurumsal baskılara cevap verme sorumluluğunun, Türkiye otomotiv yan sanayii özelinde yerel örgütlere yüklendiği ortaya çıkmaktadır

Farklı talepleri içeren ve birbirleriyle çatışan normatif baskılar, yerel örgütler bu baskılara içselleştirerek cevap verebilecek kaynaklara sahip olduklarında, stratejik birikim ve kurumsal zenginliğe katkı sağlayarak DYSY yayımları için önemli bir teşvik edici mekanizma işlevi görebilmektedir. Farklı normatif baskıları yönetebilmek, aynı zamanda farklı kurumsal bağlamlarda geliştirilmiş teknolojik ve yönetsel uygulamaların daha kolay bir şekilde içselleştirilmesine neden olabilmektedir. Ancak Türkiye otomotiv yan sanayii özelinde, birçok yerel örgütün söz konusu bu

⁸¹ C18 ve F25 numaralı ifadeler incelenebilir.

farklı kaynaklardan beslenen ve birbirleriyle çatışan kurumsal baskılara aynı anda eşbiçimci olabilecek kurumsal kapasiteye sahip olamadıkları görülmektedir. Sonuç olarak hem ana ülkelerinin normlarına hem de müşterilerin köken ülkelerinin kurumlarını temsil eden normlarına eşbiçimci olmaya çalışan yerel örgütler, söz konusu bu normatif baskılara aynı anda cevap veremedikleri için işgücü transferi, yenilikçilik ve uluslararasılaşma gibi süreçlerde DYSY yayılımlarının olumlu etkilerini yakalayamamaktadırlar. İncelenen örnek olaylar içerisinde kurumsal kapasiteye sahip olduğu düşünülen ÖO7'nin ise hissettikleri çoklu normatif baskılara cevap vererek yayılımların söz konusu faydalarını yakalama konusunda daha avantajlı konumda olmaları bu görüşü destekler niteliktedir. Bilindiği kadarıyla DYSY yayılımları, uluslararası işletmecilik ve kurumsal kuram yazınlarında ana ve ev sahibi ülkeler arasındaki normatif kurumsal farklılıklardan kaynaklanan çoklu kurumsal baskıların yerel örgütler özelinde ne tür etkilere sebep olduğu henüz inceleme konusu yapılmamıştır. Bu boyutuyla ilgili yazınların genişleme çabalarına destek vererek kuramsal katkılar sağlandığı düşünülmektedir. Ayrıca söz konusu kurumsal çevre faktörünü inceleyerek farklı kurumsal bağlamlarda gerçekleştirilecek çalışmaların hem kurumsal kuramın genişleme çabalarına katkı sağlayabileceği hem de yayılım yazınında mevcudiyetini sürdüren tartışmalara ışık tutabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki önermelerin geliştirilmesi uygun görülmektedir;

Önerme 7: Ele alınan kurumsal bağlamda yerel örgütlerin farklı kaynaklardan gelen çoklu normatif baskılara maruz kalmaları DYSY yayılımlarını yönlendirmektedir.

Önerme 7a: Yerel bağlam ve müşterilerin ana ülkeleri arasında çalışma normları bakımından kurumsal mesafe arttıkça DYSY yayılımlarının eşbiçimcilik ve işgücü transferi kanalları kısıtlanacaktır.

Önerme 7b: Yabancı sermayeli müşterilerin ve yerel bağlamın Ar-Ge ve yenilikçilik yönelik normatif kurumsal çerçeveleri farklılaştığında yayılımların bu boyutları kısıtlanacaktır.

Önerme 7c: Uluslararası faaliyetlerde bulunmak, yerel örgütlerin maruz kaldıkları çoklu normatif baskılara cevap verebilecekleri kurumsal kapasiteleri güçlendirerek DYSY yayılımlarının olumlu etkilerini yakalamalarını teşvik edecektir.

Yapılan saha çalışması sonucunda elde edilen bulgular ayrıntılı bir şekilde analiz edilmiş, ortaya çıkan temalar ve kodlar çalışmanın kuramsal çerçevesi ışığında tartışılmış ve Türkiye otomotiv yan sanayiinde faaliyet gösteren yerel örgütlerinin DYSY yayılımları odağında karşı karşıya kaldıkları kurumsal çevre faktörlerinden temellerini alan bir takım önermeler geliştirilmiştir. Bu önermelere dair ayrıntılı bir tartışma izleyen bölümde yer almaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, içe doğru DYSY faaliyetlerinin yerel örgütlerin yenilikçilik, verimlilik ve uluslararasılaşma süreçleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacağı ve bu etkinin nasıl bir süreç içerisinde ortaya çıkacağı sorunsalı çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırmanın bu sorunsalı ele alırken odaklandığı temel varsayım, gelişmekte olan ülkelere ÇUŞ'lar tarafından gerçekleştirilen DYSY faaliyetlerinin yerel örgütler için önemli fırsat ve zenginlikler barındırabilecek ölçüde teknolojik ve yönetsel bilgiyle yüklü olacakları yönündedir. Bu varsayım çerçevesinde çalışmanın ortaya koyduğu iddia ise ortaya çıkabilecek söz konusu bu potansiyel DYSY yayılımı faydalarının, yerel örgütler tarafından özüm senerek kendi faaliyetleri için kullanılması durumunda hem verimlilik hem yenilikçilik hem de dolaylı olarak kendi uluslararasılaşmaları açısından yerel örgütlere önemli kazanımlar sağlayabileceği ve bütün bu sürecin kurumsal çevre etkisi altında şekillenebileceğidir. Araştırmanın sorunsalı ve bu çerçevede ortaya konulan iddiası, nitel bir araştırma deseni olan çoklu örnek olay yöntemi kullanılarak araştırılmıştır. Türkiye otomotiv tedarik sanayiinde faaliyet gösteren ve maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ne göre belirlenen 7 tedarikçi yerel örgütle gerçekleştirilen görüşmeler içerik analizine tabi tutularak analiz edilmiştir.

Araştırmanın özgün değeri ve öncül yazının ötesinde sağlayabileceği düşünülen katkılarıyla ilgili bir değerlendirme yapıldığında, öncelikle DYSY yayılımlarının yerel örgütlere etkilerini ele alan çalışmaların ağırlıklı olarak iktisat alanında yapılan ve makro ekonomik değişkenlere odaklanan araştırmalar oldukları, yönetim yazınında ise konunun daha çok uluslararası işletmecilik perspektifinden, kurumsal çevreyi göz ardı eden bir bakış açısıyla ele alındığı söylene bilmektedir. Bununla birlikte gerek yönetim gerekse iktisat yazınında DYSY yayılımlarının yatırımları gerçekleştiren uluslararası örgütler odağında incelendiği, yerel örgütleri doğrudan odak noktasına alan çalışmaların oldukça kısıtlı oldukları, bu kısıtlı çalışmaların ise yerel örgütleri teknoloji açığı gibi spesifik değişkenlere odaklanarak ele almaya çalıştıkları görülmektedir. Ayrıca öncül araştırmaların genellikle nicel araştırma modelleri çerçevesinde yürütülen ve bu bakımdan konuyu nispeten kısıtlı bir çerçeveden ele alan çalışmalar oldukları da söylene bilmektedir. DYSY yayılımlarının yerel örgütler üzerindeki etkilerini nitel bir araştırma deseni kullanarak anlamaya ve açıklamaya çalışan bu çalışmada ise öncül yazının yukarıda tanımlanan bakış açılarının ötesinde, kurumsal çevre değişkenlerinin etkisi yerel örgütler perspektifinden ele alınmaktadır.

Anlatılanlar ışığında, çalışmanın araştırma sorusu ve özgün değerinin ötesinde, elde edilen bulguları ile de kayda değer kuramsal ve uygulamacı katkılar sağladığı düşünülmektedir. Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmanın bağlamını temsil eden Türkiye otomotiv

sanayiinin kurulan alıcı-tedarikçi ilişkileriyle DYSY yayımları için önemli fırsatlar sunan ve bu yönüyle ayrıntılı bir şekilde incelenmesi gereken bir bağlam özelliği taşıdığı söylenebilir. Gelişmiş ülke kökenli ve yüksek düzeyde teknolojik ve yönetsel bilgiyle yüklü ana sanayii müşterilerini barındıran sanayide, kurulan alıcı-tedarikçi ilişkileri sayesinde ÇUŞ'ların yerel örgütlerin verimlilik ve yenilikçilik faaliyetlerini önemli ölçüde etkileme potansiyeli taşıdıklarına dair ipuçları gözlemlenmektedir. Güçlü yabancı sermayeli müşteri örgütlerle kurulan alıcı-tedarikçi ilişkileri aynı zamanda yerel örgütlerin kendi uluslararası faaliyetlerini de yönlendirmektedir. Buna göre, ev sahibi ülkede kurulan alıcı-tedarikçi ilişkileriyle ortaya çıkan DYSY yayımları, aynı zamanda gelişmekte olan ülke kökenli örgütlerin uluslararasılaşmalarını açıklamaya yönelik çalışmalarda (örneğin, Mathews, 2006) göz ardı edilen iç bağlantıları temsil ederek uluslararası işletmecilik yazınına da kayda değer katkılar sunmaktadır.

Araştırmanın örnek olaylarını oluşturan örgütler özelinde değerlendirildiğinde, Türkiye otomotiv ana sanayiindeki ÇUŞ'lar ile tedarik sanayiindeki yerel örgütler arasında kurulan dikey bağlantıları temsil eden DYSY yayımlarının hem verimlilik hem yenilikçilik hem de uluslararasılaşma etkilerinin hangi yönde gerçekleşeceğinin ise kurumsal çevrenin belirleyicilerine oldukça duyarlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Yani, gelişmiş ülke kökenli ve güçlü ÇUŞ'lar tarafından yerel bağlama sunulan değerli teknolojik ve yönetsel bilginin, DYSY yayımlarının olumlu etkilerini garanti etmediği ve söz konusu değerli teknolojik ve yönetsel bilginin yerel örgütler tarafından özümseyerek olumlu DYSY yayılımı etkilerine dönüştürülmesinde, kurumsal çevrenin belirleyicilerinin kısıtlayıcı ve/veya teşvik edici roller oynadığı görülmektedir. Bu noktada, gerçekleştirilen nitel analizler sonucunda elde edilen, standartlar, üniversite-sanayii iş birlikleri, devlet kurumlarının destekleri, patron şirketi yapılanması, tedarik ilişkilerinin bağlamı, farkındalık, motivasyon, bilişsel kapasite ve çoklu normatif baskılar temalarının, kurumsal çevrenin unsurları olarak DYSY yayımlarını bir yandan teşvik edip diğer yandan kısıtlayarak söz konusu süreçlerde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Gerçekleştirilen nitel analizler sonucunda elde edilen temalardan ilki uluslararası kuruluşlar ve ana sanayii örgütleri tarafından geliştirilen ve tedarikçi örgütlerin tüm faaliyetlerini yönlendiren sektörel standartlardır. Sektörde işletme ruhsatı olarak algılanıp zorlayıcı ve normatif eşbiçimcilik baskılarıyla yayılan sektörel meta-standartlar gerek sağladığı meşruiyet gerekse üretim kayıplarının önüne geçmesiyle DYSY yayımlarını verimlilik özelinde teşvik etmektedir. Elde edilen bu sonuç müşterilerin baskılarıyla benimsenen sektörel standartların tedarikçi örgütlere bir takım teknik faydalar sağlayacağını iddia eden öncül yazınla (örneğin, Ryan ve Eysers, 2017; Boiral ve Roy, 2006) tutarlılık göstermektedir. Ancak hem sektörel hem de müşteri örgütlerin kendi standartları ve standart kaynaklı denetimlerin yoğunluğu, yerel örgütlerin yenilikçilik ve uluslararasılaşma için değerlendirebilecekleri kaynak ve zamanlarını kısıtlayarak DYSY yayımlarının bu yöndeki etkilerini olumsuz şekilde yönlendirmektedir. Bunun yanında bazı yerel örgütlerin standartların faydalarına yönelik bilişsel kabul ve farkındalıklarının gelişmediği ve buna bağlı olarak standartların

sürdürülebilir katkılar sağlayamadığı ortaya çıkmaktadır. Standartlar konusu, bu çalışmada genel olarak normatif kurumsal çevre kapsamında ele alınmıştır. Türkiye otomotiv sanayii açısından değerlendirildiğinde sektördeki yerel örgütler arasında standartların temelini oluşturan normların henüz yeterince gelişmediği, bu normların yerel örgütler üzerinde güçlü bir eşbiçimcilik baskısı oluşturmaktan uzak olduğu ve genellikle standartların zorlayıcı eşbiçimcilik baskılarıyla benimsendiği görülmektedir. Standartlara yönelik uluslararası normların zayıf olması ve bu nedenle zorlayıcı eşbiçimcilik baskılarının güçlü etkiler yaratması, DYSY yayımlarının sürdürülebilir faydalar sağlamasında bir kısıt olarak değerlendirilmektedir. Ortaya çıkan bir diğer kısıt, otomotiv sanayii özelinde yerel örgütlerin eşbiçimcilik baskısı hissetmiş oldukları standartların genel olarak yabancı kurumlar tarafından geliştirilen standartlar olması, sektör özelinde yerel standartların ise mevcut olmamasıdır. Bu noktada yerel örgütler arasında standartların benimsenmesi ve buna yönelik normların oluşmasını sağlayacak mekanizmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Burada güçlü ve uluslararası geçerliliği olabilecek yerel standartların oluşturularak yerel örgütlerin standartlara yönelik farkındalıklarının geliştirilmesine yönelik mekanizmalar kastedilmektedir. Türkiye otomotiv yan sanayii bağlamında elde edilen bu sonuç standartlar ve DYSY yayımlarını bir arada ele alması bakımından standartlar odağında geliştirilen öncül yazından farklılaşmaktadır.

DYSY yayımları sürecinde etkili olan bir diğer kurumsal çevre boyutu ise devlet kurumlarının destekleri temasıdır. Örnek olayları oluşturan yerel tedarikçi örgütlerden bir çoğunun kısıtlı kaynak ve yenilikçilik kültürleri nedeniyle DYSY yayımlarının olumlu faydalarının ortaya çıkabilmesinde devlet kurumları tarafından sunulan destek ve teşvik politikalarının son derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü ÇUŞ'lar tarafından sunulan teknolojik ve yönetsel bilginin varlığı DYSY yayımları için yeterli olmamakta yerel örgütlerin bu bilgileri özümseyebilecek düzeyde kapasiteye sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada Türkiye otomotiv yan sanayii örgütleri için devlet kurumları tarafından sağlanan birçok destek ve teşvik politikasının varlığı göze çarpmaktadır. Ancak bu desteklerin varlığı tek başına yeterli olmamakta, desteklerin gerek düzenleyici çerçevesi gerekse devlet kurumlarının ve destek politikalarının örgütlerce algılanan meşruiyeti istenilen olumlu sonuçların oluşmasını etkileyebilmektedir. Elde edilen bulgular, devlet kurumlarınca sunulan destek politikalarının yerel örgütlerin özümseme kapasitelerini artırabilecek düzeyde istenilen katkıları sağlamaktan uzak olduğunu göstermektedir. Devlet kurumlarınca sağlanan destek ve teşvik paketlerinin bürokratik çerçevesinin desteklerden faydalanmak isteyen örgütler açısından önemli bir kısıt olarak algılandığı ortaya çıkmaktadır. Ayrıca desteklerin düzenleyici çerçevesinin sayı temelli olup nitelikten uzak olduğu değerlendirilmektedir. Bu noktada destek ve teşvik paketlerinin düzenleyici çerçevesinde birtakım revizyonlara ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir. Özellikle desteklerden faydalanabilecek örgütlerin belirlenmesinde ve denetlenmesinde sayı temelli bakış açısından yenilikçi nitelikleri ön plana çıkaracak bir bakış açısına geçilmesi destek ve teşvik politikalarının beklenen etkileri yaratmasını ve yerel örgütlerin özümseme kapasitesini olumlu yönde etkilemesini teşvik edebilecektir. Son olarak, devlet kurumları ve bu kurumların politikalarının yerel örgütler gözündeki düşük meşruiyetlerinin de destek ve teşvik

politikalarının etkinliğini azalttığı görülmektedir. Bu nedenle yerel örgütler ve devlet kurumları arasında ortak dil, amaç ve kaygıların oluşmasını destekleyecek adımların söz konusu bu meşruiyet sorunlarını azaltarak mevcut durumun iyileşmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Bu temada elde edilen bulguların, devlet kurumları tarafından sağlanan desteklerinin DYSY yayımları üzerindeki etkilerini nicel bir bakış açısıyla, verilen destek tutarları ile sınırlı kalarak açıklamaya çalışan öncül yazının ötesinde dikkat çekici katkılar sağladığı düşünülmektedir.

Araştırma bulguları, DYSY yayımlarının olumlu gerçekleşebilmesi için yerel örgütlerin ihtiyaç duydukları özümseme kapasitelerini devlet kurumlarının destekleri kadar üniversite-sanayii iş birliklerinin de önemli ölçüde etkilediğini ortaya çıkarmaktadır. Türkiye otomotiv yan sanayiinde de yerel örgütlerin üniversitelerle sıklıkla iş birlikleri geliştirdikleri görülmektedir. Ancak tıpkı devlet kurumlarının destekleri temasında olduğu gibi üniversite-sanayii iş birliklerinin de Türkiye otomotiv yan sanayii örgütleri açısından beklenen yenilikçi etkileri yaratmak konusunda yetersiz olduğu düşünülmektedir. Üniversitelerle yalnızca TÜBİTAK gibi devlet kurumları tarafından sağlanan desteklerden faydalanabilmek adına ve bu ölçüde düzenleyici baskılara cevap vererek iş birliği faaliyetlerinde bulunma eğilimi gösteren yerel örgütler, bu nedenle iş birliklerini zenginleştirebilecek farkındalık ve bakış açılarından yoksun görülmektedirler. Öncelikle üniversite sanayii iş birlikleri yerel örgütler açısından DYSY yayımlarını teşvik edebilecek önemli fırsatlar sunsa da özellikle iş birliğinin tarafları arasındaki kurumsal mantık ve normatif farklılıklar ve bu farklılıkları fırsata çevirebilecek köprü aktörlerin eksikliği, iş birliklerini engelleyen önemli kurumsal kısıtlar olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanında üniversitelerin yerel örgütlerce algılanan meşruiyetlerinin düşük olması da üniversite-sanayii iş birliklerinin beklenen katkılarını kısıtlamaktadır. Bu noktada üniversiteler ve yerel örgütler arasında kurumsal farklılıkları bilişsel zenginliğe dönüştürebilecek köprü aktörlerin kurumlar arası transferini artıracak adımların söz konusu kısıtları azaltarak iş birliklerinin hedeflenen katkılarının daha net ortaya çıkması ve dolayısıyla DYSY yayımlarının olumlu etkilerinin yerel örgütlerce daha hızlı yakalanması sağlanabilir. Ayrıca üniversite-sanayii iş birliklerinin düzenleyici kurumu görevini üstlenen TÜBİTAK gibi kurumların ve üniversitelerin misyonlarının yerel örgütlere daha net anlatılması ve bu konularda bazı organizasyonların gerçekleştirilmesinin de gerekli olduğu görülmektedir. Son olarak üniversite sanayii iş birliklerini artıracak danışma kurulları, sanayii temsilcilerinin üniversitelerin stratejik planlama ve kalite yönetim sistemlerinin tasarımında aktif olarak rol almalarının sağlanması gibi uygulamaların, sanayiinin beklentilerinin üniversiteler tarafından daha net bir şekilde anlaşılmasına ve aynı zamanda üniversitelerin sanayii tarafındaki meşruiyetlerinin artırılmasına zemin hazırlayabileceği düşünülmektedir. Bu temanın temel sonucu olarak değerlendirilebilecek üniversiteler ve sanayii örgütleri arasındaki çatışan kurumsal mantıkların iş birliklerinin DYSY yayımları üzerine potansiyel etkilerini kısıtladığına dair bulgular, farklılaşan bu beklentilerin üniversitelerin örgütlerin gözündeki meşruiyetini düşüreceğini ve dönüşüm içerisinde iş birliklerinin faydalarını engelleyeceğini iddia eden Adegbile ve arkadaşlarının (2021) çalışmalarıyla tutarlılık göstermektedir.

Araştırmanın bulguları, Türkiye otomotiv sanayiinde yerel örgütlerin ana sanayii örgütleriyle geliştirdikleri alıcı-tedarikçi ilişkileriyle ortaya çıkabilecek DYSY yayılımlarını yönlendiren bir diğer temanın ise yerel örgütlerin örgüt yapısı ve yönetim anlayışlarını temsil eden patron şirketi yapılanması teması olduğunu göstermektedir. Türkiye bağlamının kendine özgü iş sistemi yapısı (Buğra, 1995) çerçevesinde değerlendirildiğinde, otomotiv yan sanayii yerel örgütlerinin genel olarak aile şirketi oldukları ve yine geç endüstriyelleşmenin bir sonucu olarak uzak bir tarihi geçmişe sahip olmayan örgütlerde bu aile yönetiminin halen daha ilk kuşak kurucu aile bireyleri tarafından yürütülmeye devam ettiği görülmektedir. Patron şirketlerinin istikrarı özendiren ve müşteri örgütlerle kurulan ilişkilere doğrudan kurucu bireylerin katılımını sağlayan yapıları, yerel örgütlerin müşteriler gözündeki güvenini artırarak daha fazla alıcı-tedarikçi ilişkisi geliştirilmesini sağlayarak DYSY yayılımlarını verimlilik özelinde teşvik edebilmektedir. Ancak verimlilik açısından önemli kazanımlara sebep olan istikrarı özendiren örgüt yapısı, yenilikçilik ve uluslararasılaşma gibi daha radikal stratejilere daha muhafazakâr yaklaşılmaya neden olarak DYSY yayılımlarının bu yöndeki etkileri için kısıtlayıcı olmaktadır. Ayrıca aile bireyleri ve patronun normlarına yakın bireylerin karar verme mekanizmalarının merkezinde yer alması, profesyonel yöneticilerin oyun alanlarını kısıtlayarak ana sanayii müşterileriyle normatif mesafeyi artırmakta ve DYSY yayılımlarının olumlu etkilerinin yakalanmasını daha da kısıtlamaktadır. Bununla birlikte patron şirketi yapılanması, bu araştırmanın temel varsayımı olan yabancı müşterilerden yerel tedarikçilere doğru gerçekleşecek olan bilgi ve teknoloji yayılımlarının düzeyini doğrudan patronun bakış açısı, bilişsel kapasitesi ve vizyonu çerçevesinde sınırlayabilmektedir.

DYSY yayılımları olgusu yerel örgütlerin yapısal özellikleri ve çeşitli destekleyici kurumlar kadar yerel tedarikçiler ve yabancı sermayeli örgütler arasındaki iş birliklerinin düzeyini etkileyen tedarik ilişkilerinin bağlamına da duyarlıdır. Türkiye otomotiv sanayiinde alıcı-tedarikçi ilişkisi geliştiren yabancı müşteriler ve yerel tedarikçi örgütlerin birbirlerinden beklentileri, bağımlılık düzeyleri ve birbirlerinin meşruiyetlerine yönelik algıları DYSY yayılımları açısından ilgi çekici sonuçlar doğurmaktadır. Öncelikle, bağlamdaki yabancı sermayeli örgütlerin yerel örgütlerce algılanan meşruiyetlerinin yüksek olması, yerel örgütlerin müşterilerini öykünülebilecek rol modeller olarak tanımlamasına ve uygulamalarını daha rahat benimsemelerine sebep vererek DYSY yayılımlarını teşvik edebilmektedir. Bu nedenle, neredeyse birer bağlı kuruluş gibi yabancı sermayeli müşterilerin beklentilerine cevap vermeye çalışan yerel örgütler, yabancı sermayeli müşterilerinden önemli destekler görebilmekte ve dolayısıyla DYSY yayılımlarının olumlu etkilerini yakalayabilmektedirler. Elde edilen bu bulgular, DiMaggio ve Powell'ın (1983) "bir örgütün diğer örgüte bağımlılığının yüksek olmasının eşbiçimcilik mekanizmasını güçlendirerek uygulamaların daha yoğun bir şekilde aktarılmasını hızlandırabileceği" şeklindeki önermesini desteklemektedir. Ancak bu temanın bir diğer önemli bulgusu olan yerel örgütlerin müşteriler tarafından algılanan meşruiyetlerinin düşük olması durumunun hem yerel örgütlerin tedarik zincirindeki konumlarını hem müşterilerin beklentilerini hem de kurulacak alıcı-tedarikçi ilişkilerinde yerel örgütlerin çözüm ortağı

olarak görülüp görülmediğini etkileyerek DYSY yayılımlarını farklı düzeylerde yönlendirmektedir. Bu bağlamda, yerel örgütlerin tedarik zincirinin DYSY yayılımlarının yenilikçilik ve uluslararasılaşma etkilerini artırabilecek OEM ve TIER 1 gibi pozisyonlarında konumlanamamaları ve müşterilerin daha çok maliyet eksenli beklentilerini karşılaması istenilen tedarik zincirinin daha alt pozisyonlarında kendilerine yer bulmaları, DYSY yayılımlarının yenilikçilik ve uluslararasılaşma faydaları açısından kısıtlayıcı olmaktadır. Buna bağlı olarak müşterilerin maliyet eksenli beklentilerini karşılayabildiklerine inanan ve bu açıdan önemli verimlilik faydaları sağlayan yerel örgütler yenilikçilik ve uluslararasılaşma gibi daha radikal stratejileri benimsemekten kaçınılmaktadırlar. Bu noktada faaliyetlerini Türkiye'ye taşıyan global otomotiv ana sanayii örgütleriyle gerçekleştirilecek yatırım ve teşvik anlaşmalarının, yerel örgütlerin tedarik zincirinin daha üst pozisyonlarında konumlanmasını destekleyecek çerçevelere sahip olması, söz konusu kısıtları azaltarak yerel örgütlerin dönüşüm içerisinde meşruiyetlerinin artmasına ve DYSY yayılımlarının olumlu etkilerinin daha net bir şekilde benimsenmesine katkı sağlayabilir.

DYSY yayılımlarının yerel örgütlerin verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşma süreçlerinde etkisi olacağını öne sürerken benimsenen en temel varsayımlardan bir tanesi, yerel örgütlerin yabancı örgütler tarafından bağlama sunulan söz konusu bilgiyi özümseyebilecek (Zahra ve George, 2002) farkındalık, motivasyon ve kapasiteye sahip olmaları gerekliliğidir. Çalışma kapsamında örnek olaylar olarak incelenen yerel tedarikçi örgütler özelinde ise ana sanayii müşterilerinin güçlü meşruiyetlerine bağlı olarak, yerel örgütlerin ÇUŞ'larla alıcı-tedarikçi ilişkisi kurmanın faydalarına yönelik yüksek düzeyde farkındalığa sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu durum kurulan ilişkilerde eşbiçimcilik mekanizmasını hızlandırarak DYSY yayılımları için önemli fırsatlara yol açmakla birlikte, yerel örgütlerin yenilikçilik ve uluslararasılaşmaya yönelik bilişsel çerçevelerinin ise bazı kısıtlara sahip olduğu görülmektedir. Yerel örgütlerin genellikle yenilikçiliği yalnızca ürün bazında ve radikal faaliyetler dizisi olarak tanımlamaları, uluslararasılaşmayı ise yalnızca maliyet avantajı sağlayabilmek adına alınabilecek stratejik kararlar olarak görmeleri, ÇUŞ'lar tarafından bu yönde teşvik edici beklentiler olsa bile DYSY yayılımlarının yenilikçilik ve uluslararasılaşma boyutlarının kısıtlanmasına neden olmaktadır. Bağlamdaki yerel tedarikçi örgütler açısından yenilikçilik ve uluslararasılaşmaya yönelik bu kısıtlı bilişsel çerçeveler, istisna olarak değerlendirilebilecek bazı yerel örgütler dışında genel olarak gözlemlenmektedir. Söz konusu istisnai yerel örgütlerin ise halihazırda DYSY yoluyla kendi uluslararasılaşma faaliyetlerini yoğun şekilde yürüten örgütler olması dikkat çekmektedir. Bu durum ilgili yazında DYSY yayılımları sayesinde verimlilik ve yenilikçilik kazanımları elde eden yerel örgütlerin, bu kazanımlarını kullanarak kendi uluslararası faaliyetlerini gerçekleştirebileceği yönündeki görüşlerin (örneğin, Rhee ve Belot, 1990), Türkiye otomotiv yan sanayii özelinde geçerli olmayacağını göstermektedir. Buna göre, Türkiye otomotiv yan sanayii bağlamı özelinde, DYSY yayılımları yerel örgütlerin uluslararasılaşmasını değil, uluslararasılaşma DYSY yayılımlarını etkilemektedir.

Son olarak, bağlamın kendine has kurumsal çevre faktörlerinden bir diğerini temsil eden çoklu normatif baskılar da DYSY yayımlarının olumlu etkilerini önemli ölçüde yönlendirmektedir. Sanayiinin, yerel bağlamın ve yabancı müşterilerin genellikle çatışan normatif baskıları, yerel örgütler üzerinde çok yönlü bir eşbiçimcilik gerekliliği yaratmaktadır. Kurumsal kuram yazını, ÇUŞ bağlı ortaklıklarının ev sahibi ülkelerden ve ana merkezlerinden gelen ikili kurumsal baskılara maruz kalacağını iddia etmektedir (Kostova ve Roth, 2002). Ancak Türkiye otomotiv sanayii özelinde gerek yabancı sermayeli örgütlerin yüksek düzeydeki meşruiyetleri gerekse sanayiinin dinamiklerini yansıtacak şekilde yerel örgütlerin yabancı müşterilerine yüksek düzeyde bağımlılık duymaları, çatışan kurumsal baskılara cevap verme yükünü yerel örgütlere taşımaktadır. Üstelik bu baskılar, yalnızca iki yönle sınırlı kalmamakta birden fazla köken ülkeden müşteriyle alıcı-tedarikçi ilişkisi kuran yerel örgütlerin müşterilerin sayısına bağlı olarak cevap vermesi gereken normatif eşbiçimcilik baskılarının çeşitliliği de artmaktadır. Söz konusu eşbiçimcilik baskılarına yanıt vermeye çalışan yerel örgütler, genellikle kurumsal kapasite eksikliğinden dolayı yalnızca yerel bağlamın normlarına tam anlamıyla eşbiçimci olabilmekte, diğer normatif baskılara ise sembolik olarak cevap verme eğilimi göstermektedirler. Böylece, DYSY yayımlarının olumlu etkileri için müşterilerin ve sanayiinin normlarına eşbiçimci olmanın potansiyel kazanımları kısıtlanan yerel örgütler için yayımların olumlu etkilerinin de kısıtlandığı ortaya çıkmaktadır.

Kullanılan araştırma deseninin doğası gereği, araştırma sürecinin ilk adımında örnek olaylar ayrıntılı ve birbirinden bağımsız bir şekilde analiz edilerek araştırmanın çerçevesini oluşturan temalar ve kodlar belirlenmiştir. Bu sayede hem benimsenen maksimum çeşitlilik örneklemesinin varsayımları hem de araştırmanın kavramsal çerçevesi odağında olguyu yansıtabileceği düşünülen zihin haritaları ortaya konulmuştur. Araştırma sürecinin ikinci adımında ise yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan temalar ilgili yazın çerçevesinde bütüncül olarak değerlendirilmiş ve öncül yazın ile ilişkilendirilerek kuramsal tartışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu bölüm hem ortaya çıkan temaların karşılaştırmalı olarak yorumlandığı hem de referans alınan yeni kurumsal kuramın düzenleyici, normatif ve bilişsel çevre boyutları çerçevesinde DYSY yayımlarının ne gibi mekanizmalara duyarlı olacağının değerlendirildiği kapsamlı bir içerik sunmaktadır. Bu nedenle sonuç kısmında araştırmanın tüm bulgularının daha bütüncül bir bakış açısıyla özetlenerek bir arada sunulması amaçlanmıştır.

Araştırmanın bulguları bütünsel olarak yorumlandığında, çalışmanın öncül yazının ötesinde dikkate değer, kuramsal ve uygulamacı katkılara sahip olduğu düşünülmektedir. Bu katkılardan ilki, DYSY yayımları yazınında hem yerel örgütlerin pasif birer alıcı olarak resmedilmesi hem de örgütlerin yapı ve stratejilerini yönlendiren kurumsal çevrenin tüm boyutlarının göz ardı edilmesine cevap olarak, söz konusu bu boşlukları doldurma potansiyeli nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, araştırma çizgisini gün geçtikçe okullar ve hastaneler gibi kurumlardan özel sektöre ve hatta teknolojik faaliyetlere kaydıran kurumsal kuramın, söz konusu bu genişleme çabalarına da katkı sağlayacağı iddia edilmektedir. Uygulamacı açıdan bakıldığında, yönetsel bilgi ve teknolojinin yerel

örgütlerin verimlilik, yenilikçilik ve uluslararasılaşmalarına katkı sağlayacak şekilde yayılımını teşvik edip kısıtlayabilecek faktörlerin, özellikle yerel bağlamın ve yerel örgütlerin bakış açısından tanımlanması, politika yapıcılara mevcut sorunlarının anlaşılması ve çözüm önerileri konusunda önemli bir perspektif sunmaktadır. Gerek bu bölümde gerekse bir önceki bölümde sunulan tartışma ve önerilerin, yerel örgütlerin gerçekleştirilen saha görüşmeleri çerçevesinde ortaya konulan bakış açılarını, beklenti ve yaşadıkları problemleri yansıttığı söylenebilmektedir. Bu tespitlerin, yerel örgüt yöneticileriyle paylaşılmasının üniversite-sanayii iş birliği çerçevesinde yapılacak yeni proje ve ortak çalışmalara zemin hazırlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın bahsedilen katkıları dışında, ortaya konulan bulguları çerçeveleyen belirli kısıtlara sahip olduğu da söylenebilir. Bu çalışmanın kısıtlardan ilki, DYSY yayımları olgusunu yalnızca, ilgili yazında göz ardı edilen yerel örgütlerin perspektifinden ele almasıdır. Ancak gerek yabancı sermayeli örgütlerin gerekse araştırma bulgularında yerel örgütler gözünden açıklanmaya çalışılan üniversiteler ve devlet kurumları gibi aktörlerin, bütüncül olarak modellere dahil edileceği gelecek araştırmaların önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir. Bunun dışında örnek olaylar olarak araştırmaya dahil edilen örgütlerden birer üst düzey yönetici ile görüşmelerinde gerçekleştirilmiş olması da bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Araştırmanın diğer bir kısıtı referans alınan kuramsal çerçevenin sadece belirli bir bakış açısını yansıtmasıyla ilgilidir. Kurumsal kuram, kendi söylemiyle ifade etmek gerekirse oynanan sosyal oyunun kurallarını belirleyen (North, 1990) kapsayıcı bir kuramsal çerçevedir. Ne var ki, araştırma bulgularında tartışılan temalardan yola çıkarak kaynak bağımlılığı, ulusal iş sistemleri, sosyal ağ kuramı gibi farklı bakış açıları da çoğulcu bir perspektifle ele alınabilir. Bu çalışmada, araştırılan olgunun belirli bir bakış açısından daha derinlemesine ele alınarak ayrıntılı bir şekilde anlaşılması için çalışmanın süre ve kaynak gibi kısıtları da dikkate alınarak, daha açıklayıcı olduğu düşünülen kurumsal kuram bakış açısı benimsenmiştir.

Araştırma sorusunun ve ele alınan modelin kuramsal ve uygulamacı katkıları göz önüne alındığında hem Türkiye otomotiv yan sanayii bağlamında hem de farklı bağlamlarda DYSY yayımlarının etkilerini ele alan daha fazla çalışmanın yapılmasının, yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Gelecek çalışmalarda bağlamın kendine has özelliklerinin keşfedilerek yazına kazandırılmaya çalışılması önerilmektedir. Bununla birlikte, bu çalışmada da yapılmaya çalışıldığı üzere, araştırma odağının yabancı ÇUŞ'lardan çok yerel örgütlere taşınması ve ilgili yazında genellikle pasif birer alıcı olarak resmedilen yerel örgütlerin yapı, süreç ve beklentilerinin göz önüne alınmasının önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acemoglu, Daron vd. (2018), “Innovation, Reallocation, and Growth”, **American Economic Review**, 108(11), 3450-91.
- Acs, Zoltan J. ve Lawrence A. Plummer (2005), “Penetrating the “Knowledge Filter” in Regional Economies”, **The Annals of Regional Science**, 39(3), 439-456.
- Acs, Zoltan J. vd. (2012), “The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship: An Application to Foreign Direct Investment”, **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, 15(2), 237-261.
- Adegbile, Abiodun Samuel vd. (2021), “Industry–University Collaborations in Emerging Economies: A Legitimacy Perspective”, **IEEE Transactions on Engineering Management**.
- Ahlstrom, David ve Garry D. Bruton (2010), “Rapid institutional Shifts and The Co–Evolution of Entrepreneurial Firms in Transition Economies”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 34(3), 531-554.
- Ahmad, Bashir ve Ercek, Mehmet (2018), “Absorptive Capacity and Institutional Theory: A Review and Appraisal of Future Research Agenda”, **Journal of Economic & Management Perspectives**, 12(2), 5-17.
- Aidis, Ruta (2005), “Institutional Barriers to Small-and Medium-Sized Enterprise Operations in Transition Countries”, **Small Business Economics**, 25(4), 305-317.
- Aidis, Ruta vd. (2008), “Institutions and Entrepreneurship Development in Russia: A Comparative Perspective”, **Journal of Business Venturing**, 23(6), 656-672.
- Aitken, Brian J. vd. (1997), “Spillovers, Foreign investment, and Export Behavior”, **Journal of International Economics**, 43(1), 103–132.
- Aitken, Brian J. ve Harssion, Ann E. (1999), “Do Domestic Firms Benefit From Direct Foreign Investment? Evidence From venezuela”, **American Economic Review**, 89(3), 605
- Akyürek, Suat (2020), **Gastro Turistlerin Deneyim Bileşenleri: Gastronomi Turları Kapsamında Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alan, Hale ve Yeloğlu, Okan (2013), “Markalaşma ve Yenilikçilik”, **İktisadi Yenilik Dergisi**, 1(1), 13-26.

- Alcacer, Juan ve Wilbur Chung (2007), "Location Strategies and Knowledge Spillovers", **Management Science** 53(5), 760-776.
- Aldrich, Howard ve Auster, Ellen R. (1986), "Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications", **Research in Organizational Behavior**, 8, 165-198.
- Alexander, Elizabeth A. (2012), "The Effects of Legal, Normative, and Cultural-Cognitive institutions On innovation in Technology Alliances", **Management International Review**, 52(6), 791-815.622
- Alfaro, Laura vd. (2004) "Multinationals and Linkages: An Empirical Investigation [With Comments]", **Economia**, 4(2), 113-169.
- Allard, Gayle vd. (2012), "Political instability, Pro-Business Market Reforms and Their Impacts On National Systems of Innovation", **Research Policy**, 41(3), 638-651.
- Altomonte, Carlo ve Pennings, Enrico (2009), "Domestic Plant Productivity and incremental Spillovers From Foreign Direct investment", **Journal of International Business Studies**, 40(7), 1131-1148.
- Amann, Edmund ve Virmani, Swati (2015), "Foreign Direct investment and Reverse Technology Spillovers: The Effect on total Factor Productivity. OECD", **Journal: Economic Studies**, 2014(1), 129-153.
- Armbruster, Heidi vd. (2008), "Organizational innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical innovation in Large-Scale Surveys", **Technovation**, 28(10), 644-657.
- Andersén, Jim (2015), "The Absorptive Capacity of Family Firms: How Familiness Affects Potential and Realized Absorptive Capacity", **Journal of Family Business Management**, 5(19), 73-89.
- Andersén, Jim ve Kask, Johan (2012), "Asymmetrically Realized Absorptive Capacity and Relationship Durability", **Management Decision**, 50(1), 43-57.
- Andersson, Martin ve Lööf, Hans (2009), "Learning-By-Exporting Revisited: The Role of intensity and Persistence", **Scandinavian Journal of Economics**, 111(4), 893-916.
- Angeli, Federica ve Kumar, Jaiswal Anand (2015), "Competitive Dynamics Between Mncs and Domestic Companies at The Base of The Pyramid: An institutional Perspective", **Long Range Planning**, 48(3), 182-199.
- Ankrah, Samuel ve Tabbaa, Omar (2015), "Universities–industry Collaboration: A Systematic Review", **Scandinavian Journal of Management**, 31(3), 387-408.
- Ankrah, Samuel N. vd. (2013), "Asking Both University and industry Actors About Their Engagement in Knowledge Transfer: What Single-Group Studies of Motives Omit", **Technovation**, 33(2-3), 50-65.

- Anton, Miguel vd. (2018), "Innovation: The Bright Side of Common Ownership?", **SSRN** 3099578.
- Arastaman, Gökhan vd. (2018), "Nitel Araştırmada Geçerlik ve Güvenirlik: Kuramsal Bir inceleme", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 15(1), 37-75.
- Argote, Linda vd. (2000), "Knowledge Transfer in Organizations: Learning From The Experience of Others", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 82(1), 1-8.
- Arias, Maria Eugenia ve Mauro F. Guillen (1998), "The Transfer of Organizational Management Techniques Across Borders.", **The Diffusion and Consumption of Business Knowledge**, içinde, (110-137), London: Macmillan.
- Arregle, Jean-Luc vd. (2007), "The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms", **Journal of Management Studies**, 44(1), 73-95.
- Asiedu, Elizabeth ve Esfahani, Hadi Salehi (2001), "Ownership Structure in Foreign Direct investment Projects". **Review of Economics and Statistics**, 83(4), 647-662.
- Aslanoğlu, Erhan (2000), "Spillover Effects of Foreign Direct Investments on Turkish Manufacturing Industry", **Journal of International Development**, 12, 1111-1130.
- Audretsch, David B. ve Keilbach, Max (2007), "The Theory of Knowledge Spillover Entrepreneurship", **Journal of Management Studies**, 44(7), 1242-1254.618.
- Austin, James E. (2008), **Strategic Management in Developing Countries**, The Free Press, Macmillan: New York
- Autio, Erko ve Acs, Zoltan (2010), "Intellectual Property Protection and The Formation of Entrepreneurial Growth Aspirations", **Strategic Entrepreneurship Journal**, 4(3), 234-251.
- Belderbos, Rene vd. (2001), "Backward vertical Linkages of Foreign Manufacturing Affiliates: Evidence From Japanese Multinationals", **World Development**, 29(1), 189-208.
- Baltacı, Ali (2018), "Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir inceleme", **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(1), 231-274.
- Barley, Stephen R. ve Tolbert, Pamela S. (1997), "Institutionalization and Structuration: Studying The Links Between Action and institution", **Organization Studies**, 18(1), 93-117.
- Barney, Jay (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, 17(1), 99-120.
- Barnes, Tina vd. (2002), "Effective University–industry interaction:: A Multi-Case Evaluation of Collaborative R&D Projects", **European Management Journal**, 20(3), 272-285.

- Baron, Robert A. (2007), “Behavioral and Cognitive Factors in Entrepreneurship: Entrepreneurs as the Active Element in New venture Creation”, **Strategic Entrepreneurship Journal** 1 (1–2), 167–182.
- Baskak, Murat ve Mihçioğlu, Eray (2004), “Otomotiv Endüstrisinde Ana Firma-Tedârikçi İlişkileri ve Bir Anket Uygulaması”.
- Baumol, William J. (1990), “Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive”, **Journal of Political Economy**, 98(5), 893-921.
- Baumol, William J. vd. (2009), “The Superstar inventors and Entrepreneurs: How Were They Educated?”, **Journal of Economics ve Management Strategy**, 18(3), 711-728.
- Berg, Bruce L. ve Lune, Howard (2016), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, (Çev. A. Arı), Eğitim Yayınevi, Konya
- Berger, Peter L. ve Luckman, Th (1967), **The Social Structure of Reality**, Alien Lane.
- Berry, F. S. ve Berry, W. D. (2018), “Innovation and Diffusion Models in Policy Research”, **Theories of the Policy Process**, 253-297.
- Bertrand, Marianne ve Schoar, Antoinette (2006), “The Role of Family in Family Firms”, **Journal of Economic Perspectives**, 20(2), 73-96.
- Besharov, Marya L. ve Smith, Wendy K. (2014), “Multiple institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications”, **Academy of Management Review**, 39(3), 364-381.
- Bianchi, Caio Giusti vd. (2015), “Creative industry internationalisation: The Impact of Regulatory, Normative and Cognitive institutions in Developed and Developing Economies”, **Journal for Global Business Advancement**, 8(4), 451-468.
- Birnbaum, Philip H. (1985), “Political Strategies of Regulated Organizations as Functions of Context and Fear”, **Strategic Management Journal**, 6(2), 135-150.
- Bleda, Mercedes ve Del Rio, Pablo (2013), “The Market Failure and The Systemic Failure Rationales in Technological innovation Systems”, **Research Policy**, 42(5), 1039-1052.
- Block, Joern H. (2012), “R&D investments in Family and Founder Firms: An Agency Perspective”, **Journal of Business Venturing**, 27(2), 248-265.
- Blomström, Magnus (1986), “Foreign investment and Productive Efficiency: The Case of Mexico”, **The Journal of Industrial Economics**, 97-110.
- Blomström, Magnus ve Kokko, Ari (1998), “Multinational Corporations and Spillovers”, **Journal of Economic Surveys**, 12(3), 247–277.

- Blomström, Magnus ve Sjöholm, Fredrik (1999), “Technology Transfer and Spillovers: Does Local Participation With Multinationals Matter?”, **European Economic Review**, 43, 915-923.
- Bogard, William (2019), **The Bhopal Tragedy: Language, Logic, and Politics in The Production of a Hazard**, Routledge.
- Boiral, Olivier (2012), “ISO Certificates as Organizational Degrees? Beyond the Rational Myths of the Certification Process”, **Organization Studies**, 33(5-6), 633-654.
- Borensztein, Eduardo vd. (1998), “How Does Foreign Direct Investment Affect Economic Growth?”, **Journal of International Economics**, 45(1), 115-135.
- Boschma, Ron (2005), “Proximity and innovation: A Critical Assessment”, **Regional Studies**, 39(1), 61-74.
- Bosma, Niels S. ve Levie, Jonathan (2010), “Global Entrepreneurship Monitor 2009” **Executive Report**.
- Bosma, Niels vd. (2018), “Institutions, Entrepreneurship, and Economic Growth in Europe”, **Small Business Economics**, 51(2), 483-499.
- Bournakis, Ioannis vd. (2018) “Knowledge Spillovers and Output Per Worker: An Industry-Level Analysis for OECD Countries”, **Economic Inquiry**, 56(2), 1028-1046.
- Braconier, Henrik vd. (2001), “In Search of FDI-Transmitted R&D Spillovers: A Study Based On Swedish Data”, **Review of World Economics**, 137(4), 644-665.
- Brouthers, Keith D. (2013), “A Retrospective On: Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance”. **Journal of International Business Studies**, 44(1), 14-22.
- Brunsson, Nils (2000), “Standardization and Uniformity”, N. Brunsson and B. Jacobsson (Ed.), **A World of Standards içinde**, (138 – 151), Oxford: Oxford University Press.
- Brunsson, Nils ve Jacobsson, Bengt (2000), **A World of Standards**, Oxford University Press.
- Bruton, Garry D. vd. (2010), “Institutional Theory and Entrepreneurship: Where are We Now and Where Do We Need to Move in The Future?”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 34(3), 421-440.
- Bstieler, Ludwig vd. (2017), “The Changing Bases of Mutual Trust Formation in inter-Organizational Relationships: A Dyadic Study of University-industry Research Collaborations”, **Journal of Business Research**, 74, 47-54.
- Buckley, Peter J. ve Casson, Mark (1976), **A Long-Run Theory of The Multinational Enterprise. Future of The Multinational Enterprise içinde**, (32-65), Palgrave Macmillan, London.

- Buckley, Peter J. vd. (2002), "The Impact of Inward FDI on The Performance of Chinese Manufacturing Firms", **Journal of International Business Studies**, 33(4), 637-655.
- Buckley, Peter J. vd. (2007), "The Impact of Foreign Ownership, Local Ownership and Industry Characteristics on Spillover Benefits From Foreign Direct Investment in China", **International Business Review**, 16, 142-158.
- Buckley, Peter J. vd. (2010), Historic and Emergent Trends in Chinese Outward Direct Investment. **Foreign Direct Investment, China and The World Economy içinde** (119-162), Palgrave Macmillan, London.
- Buğra, Ayşe (2017), **Devlet ve İşadamları**. 10. Baskı, İletişim Yayınları.
- Busenitz, Lowell W. vd. (2000), "Country institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial Phenomena", **Academy of Management Journal**, 43(5), 994-1003.
- Casadesus, Marti ve Karapetrovic, Stanislav (2005), "Has ISO 9000 Lost Some of Its Lustre? A Longitudinal Impact Study", **International Journal of Operations ve Production Management**, 25(6), 580-596.
- Casson, Mark (1990), **Enterprise and Competitiveness**. New York: Oxford University Press.
- Caves, Richard E. (1974), "Multinational Firms, Competition, and Productivity in Host-Country Markets", **Economica**, 41(162), 176-193.
- Chadee, Doren vd. (2017), "Linking and Leveraging Resources For innovation and Growth Through Collaborative Value Creation: A Study of Indian Osps", **Asia Pacific Journal of Management**, 34(4), 777-797.
- Chang, Sea Jin ve Xu, Dean (2008), "Spillovers and Competition Among Foreign and Local Firms in China", **Strategic Management Journal**, 29(5), 495-518.
- Chen, Hsiang-Lan ve Hsu, Wen-Tsung (2009), "Family Ownership, Board independence, and R&D Investment", **Family Business Review**, 22(4), 347-362.
- Chen, Min (1995), **Asian Management Systems**, Thomson, London.
- Chen, Ming-Jer vd. (2007), "Competitive Tension: The Awareness-Motivation-Capability Perspective", **Academy of Management Journal**, 50(1), 101-118.
- Chen, Yu vd. (2020), "Government R&D Subsidies, information Asymmetry, and The Role of Foreign investors: Evidence From A Quasi-Natural Experiment On The Shanghai-Hong Kong Stock Connect", **Technological Forecasting and Social Change**, 158, 120-162.
- Cheng, Hsiang-Lin ve Yu, C. M. J. (2008), "Institutional Pressures and initiation of internationalization: Evidence From Taiwanese Small-and Medium-Sized Enterprises", **International Business Review**, 17(3), 331-348.

- Choi, Suk Bong vd. (2011), “Ownership and Firm Innovation in A Transition Economy: Evidence From China”, **Research Policy**, 40(3), 441-452.
- Chrisman, James J. ve Patel, Pankaj C. (2012), “Variations in R&D investments of Family and Nonfamily Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives”, **Academy of Management Journal**, 55(4), 976-997.
- Christensen, Jens Frøslev (1995), “Asset Profiles For Technological Innovation”, **Research Policy**, 24(5), 727-745.
- Christensen, Søren vd. (1997), “Actors and Institutions: Editors' Introduction”, **American Behavioral Scientist**, 40(4), 392-396.
- Christensen, Clayton M. (2013), **The innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**, 1. Baskı, Harvard Business Review Press.
- Clark, Kim B. (1985), “The interaction of Design Hierarchies and Market Concepts in Technological Evolution”, **Research Policy**, 14(5), 235-251.
- Coe, David T. ve Helpman, Elhanan (1995), “International R&D Spillovers”, **European Economic Review**, 39(5), 859-887.
- Cohen, Wesley M. ve Levinthal, Daniel A. (1990), “Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning and Innovation”, **Administrative Science Quarterly**, 128-152.
- Contractor, Farok J. (2012), “Why Do Multinational Firms Exist? A Theory Note About The Effect of Multinational Expansion On Performance and Recent Methodological Critiques”, **Global Strategy Journal**, 2(4), 318-331.
- Crespi, Gustavo vd. (2016), “The Effectiveness of Tax incentives For R&D+ I in Developing Countries: The Case of Argentina”, **Research Policy**, 45(10), 2023-2035.
- Crespo, Nuno ve Fontoura, Maria Paulo (2007), “Determinant Factors of FDI Spillovers–What Do We Really Know?”, **World Development**, 35(3), 410-425.
- Creswell, John W. (2013), **Nitel Araştırma Yöntemleri**, (Çev. M. Bütün ve SB Demir), İstanbul: Siyasal Kitapevi.
- Cullingworth, B. S. (1992), “An Ambitious Quality Strategy”, **ISO 9000 News**, 1(2), 7-8.
- Çelik, Hilal vd. (2020), “Nitel veri Analizi ve Temel İlkeleri”, **Journal of Qualitative Research in Education**, 8(1), Ss. 379–406.
- Dacin, M. Tina vd. (1997), “Selecting Partners For Successful International Alliances: Examination of US and Korean Firms”, **Journal of World Business**, 32(1), 3-16.

- Dahl, Poul Skol ve Hansen, Kasper M. (2006), “Diffusion of Standards: The Importance of Size, Region and External Pressures in Diffusion Processes”, **Public Administration**, 84(2), 441-459.
- Dalgıç, Başak (2011), **İthalat Aracılığıyla Teknoloji Yayılımları: Türkiye İmalat Sanayii Örneği**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Damanpour, Fariborz (1991), “Organizational innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, **Academy of Management Journal**, 34(3), 555-590.
- David, Paul A. vd. (2000), “Is Public R&D A Complement or Substitute For Private R&D? A Review of The Econometric Evidence”, **Research Policy**, 29(4-5), 497-529.
- De Leeuw, Antonius C.J. ve Volberda, Henk W. (1996), “On The Concept of Flexibility: A Dual Control Perspective”, **Omega**, 24(2), 121-139.
- Demena, Binyam Afewerk ve Peter AG van Bergeijk, (2019) “Observing FDI Spillover Transmission Channels: Evidence from Firms in Uganda”, **Third World Quarterly**, 40(9), 1708-1729.
- Deng, Ping (2010), “Why Do Chinese Firms Tend to Acquire Strategic Assets in international Expansion?”, **Journal of World Business**, 44(1), 74-84.
- Denzin, Norman K. ve Lincoln, Yvonna S. (2011), **The Sage Handbook of Qualitative Research**, Sage.
- Dickson, Pat H. ve Weaver, K. Mark (2008), “The Role of The institutional Environment in Determining Firm Orientations towards Entrepreneurial Behavior”, “**International Entrepreneurship and Management Journal**”, 4(4), 467-483.
- Dijk, S. J. Van (2008), **Realizing Radical Innovation in Established High-Tech Companies: A Micro Institutional Perspective**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eindhoven /Eindhoven University.
- Dil, Esra (2013), **Strateji Perspektifinden Örgütsel Uzun Ömürlülüğün Araştırılması: Asırlık Firma Çoklu Örnek Olayı**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Diñçer, Mustafa Abdül Metin (2013), **Kurumsal Kuram ve Rekabet Olgusu: inovasyon ve Kümelenme Açısından Bir Değerlendirme**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DiMaggio, Paul J. ve Powell, Walter W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, **American Sociological Review**, 147-160.

- Dimelis, Sophia ve Louri, Helen (2002), “Foreign Ownership and Production Efficiency: A Quantile Regression Analysis”, **Oxford Economic Papers**, 54(3), 449-469.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2000), **Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları-Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Ankara: DPT Yayınları.
- Dolanay, Sıtkı Selim ve Oğuztürk, Bekir Sami (2019), “Otomotiv Sanayiinde Teknoloji Geliştirme Yeteneğinin Kazanılması ve Patika Bağlılığı (Güney Kore-Türkiye)”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 24(3), 495-511.
- Dominguez, Noemie ve Mayrhofer, Ulrike (2017), “Internationalization Stages of Traditional Smes: Increasing, Decreasing and Re-increasing Commitment to Foreign Markets”, **International Business Review**, 26(6), 1051-1063.
- Donaldson, Lex (2001), **The Contingency Theory of Organizations**, Sage.
- Dosi, Giovanni (1982), “Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested interpretation of The Determinants and Directions of Technical Change”, **Research Policy**, 11(3), 147-162.
- Driffield, Nigel ve Love, James H. (2007), “Linking FDI Motivation and Host Economy Productivity Effects: Conceptual and Empirical Analysis”, **Journal of international Business Studies**, 38(3), 460-473.
- Du, Luosha vd. (2011), **Do Institutions Matter for FDI Spillovers? The Implications of China’s “Special Characteristics**, World Bank Policy Research Working Paper, 5757.
- Dunning, J.H. (1977), “Trade, Location of Economic Activity and The Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach”, **The International Allocation of Economic Activity**, 395–418.
- (1993), **Multinational Enterprises and the Global Economy**, Addison-Wesley: New York.
- (1988), “The Theory of international Production”, **The International Trade Journal**, 3(1), 21-66.
- (2001), “The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future”, **International Journal of The Economics of Business**, 8(1): 173-190.
- Dunning, John H. ve Lundan, Sarianna M. (2008), “Institutions and The OLI Paradigm of The Multinational Enterprise”, **Asia Pacific Journal of Management**, 25(4), 573-593.

- Duysters, Geert vd. (2009), “Internationalization and Technological Catching Up of Emerging Multinationals: A Comparative Case Study of China's Haier Group”, **Industrial and Corporate Change**, 18(2), 325-349.
- Dyer, Jeffrey H. ve Nobeoka, Kentaro (2000), “Creating and Managing A High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case”, **Strategic Management Journal**, 21(3), 345-367.
- Dyer J.W. Gibb (2006), “Examining The “Family Effect” on Firm Performance”, **Family Business Review**, 19(4), 253-273.
- Ebghaei, Felor ve Akkoyunlu Wigley, Arzu (2018), The Role of Exports in The Transmission of Horizontal and Vertical Spillovers of Foreign Direct Investment: The Case of Turkish Manufacturing Industry”, **The Developing Economies**, 56(1), 35-50.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989), “Building Theories From Case Study Research”, **Academy of Management Review**, 14, 532–550.
- Emberson, Caroline ve Storey, John (2006), “Buyer–Supplier Collaborative Relationships: Beyond The Normative Accounts”, **Journal of Purchasing and Supply Management**, 12(5), 236-245.
- Engin, Cem ve Polat, Eftal (2010), “Türk Otomotiv Sektörü ve Küresel Finansal Krizin Sektöre Etkileri (1996-2009)”, **Ekonomi Bilimleri Dergisi**, 2(1), 35-43.
- Erdil, Erkan vd. (2013), “Değişen Üniversite-Sanayii İşbirliğinde Üniversite Örgütlenmesi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 68(2), 95-127.
- Escobar Gamboa, Octavio Romano, (2013), “Foreign Direct Investment (FDI) Determinants and Spatial Spillovers Across Mexico's States”, **The Journal of International Trade & Economic Development**, 22(7), 993-1012.
- Falck, Simon (2016), “Foreign-to-Domestic Labour Mobility in Sweden”, **Regional Science Policy ve Practice**, 8(3), 111-125.
- Fan, Peilei (2011), “Innovation, Globalization, and Catch-Up of Latecomers: Cases of Chinese Telecom Firms”, **Environment and Planning A**, 43(4): 830–849.
- Fang, Lily vd. (2018), **Corruption, Government Subsidies, and Innovation: Evidence From China**, (No. W25098)", National Bureau of Economic Research.
- Feng, Xunan ve Johansson, Anders C. (2017), **Political Uncertainty and Innovation in China**, Stockholm School of Economics Asia Working Paper Series, 44.
- Filippetti, Andrea vd. (2017), “The Impact of Internationalization on Innovation at Countries’ Level: The Role of Absorptive Capacity”, **Cambridge Journal of Economics**, 41(2), 413-439.

- Findlay, Ronald (1978), "Relative Backwardness, Direct Foreign Investment, and The Transfer of Technology: A Simple Dynamic Model", **Quarterly Journal of Economics**, 92(1), 1-16.
- Flick, Uwe (2014), **An Introduction to Qualitative Research**, New York: Sage.
- Forsgren, Mats vd. (2007), **Managing The Embedded Multinational: A Business Network View**, Edward Elgar Publishing.
- Franceschini, Fiorenzo vd. (2018), "ISO 9001 Certification and Failure Risk: Any Relationship?", **Total Quality Management ve Business Excellence**, 29(11-12), 1279-1293.
- Friedland, Roger vd. (1991), "The New institutionalism in Organizational Analysis", **The New institutionalism in Organizational Analysis**, 232-263.
- Garud, Raghu ve Kumaraswamy, Arun (1995), "Technological and Organizational Designs For Realizing Economies of Substitution", **Strategic Management Journal**, 16(S1), 93-109.
- Gaur, Ajai S. ve Lu, Jane W. (2007), "Ownership Strategies and Survival of Foreign Subsidiaries: Impacts of institutional Distance and Experience", **Journal of Management**, 33(1), 84-110.
- Gaur, Ajai S. vd. (2018), "Home Country Supportiveness/Unfavorableness and Outward Foreign Direct investment From China", **Journal of International Business Studies**, 49(3), 324-345.
- Gedajlovic, Eric vd. (2004), "Crossing The Threshold From Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective", **Journal of Management Studies**, 41(5), 899-912.
- Geppert, Mike vd. (Eds) (2016), **Challenges For European Management in A Global Context: Experiences From Britain and Germany**, 1. Baskı, Springer.
- Gereffi, Gary (1994), "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks", **Contributions in Economics and Economic History**, 95-95.
- Girma, Sourafel ve Gong, Yundan (2008), "Putting People First? Chinese State-Owned Enterprises' Adjustment to Globalisation", **International Journal of Industrial Organization**, 26(2), 573-585.
- Girma, Sourafel ve Wakelin, Katharine (2002), "Are There Regional Spillovers From FDI in The UK?", **Trade, investment, Migration and Labour Market Adjustment**, 1. Baskı içinde (172-186), Palgrave Macmillan, London.
- Gittelman, Michelle ve Kogut, Bruce (2003), "Does Good Science Lead to Valuable Knowledge? Biotechnology Firms and The Evolutionary Logic of Citation Patterns", **Management Science**, 49(4), 366-382.

- Globerman, Steven (1979), "Foreign Direct Investment and Spillover Efficiency Benefits in Canadian Manufacturing Industries", **Canadian Journal of Economics**, 42-56.
- Gómez-Haro, Samuel vd. (2011), "Differentiating the Effects of the Institutional Environment on Corporate Entrepreneurship", **Management Decision**, 40(10), 1677-1693.
- Gomez-Mejia, Luis R. vd. (2007), "Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills", **Administrative Science Quarterly**, 52, 106-37.
- Gökşen, Nisan Selekler ve Üsdiken, Behlül (2001), "Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding", **British Journal of Management**, 12(4), 325-340.
- Görg, Holger ve Strobl, Eric (2005), "Spillovers From Foreign Firms Through Worker Mobility: An Empirical investigation", **Scandinavian Journal of Economics**, 107(4), 693-709.
- Greenwood, Royston ve Hinings, Christopher R. (1996), "Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism", **Academy of Management Review**, 21(4), 1022-1054.
- Grix, Jonathan (2010), **The Foundations of Research**, Palgrave Macmillan, Londra
- Granovetter, Mark (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", **American Journal of Sociology**, 91(3), 481-510.
- Gu, Qian ve Lu, Jane W. (2011), "Effects of inward investment On Outward investment: The venture Capital industry Worldwide 1985-2007", **Journal of International Business Studies**, 42(2), 263-284.
- Guillen, Mauro F. (2000), "Business Groups in Emerging Economies: A Resource-Based View", **Academy of Management Journal**, 43(3), 362-380.
- Guler, Işın vd. (2002), "Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The international Spread of ISO 9000 Quality Certificates", **Administrative Science Quarterly**, 47(2), 207-232.
- Gunawan, Janti ve Elizabeth L. Rose (2014), "Absorptive Capacity Development in Indonesian Exporting Firms: How Do Institutions Matter?", **International Business Review**, 23(1), 45-54.
- Guo, Di vd. (2016), "Government-Subsidized R&D and Firm innovation: Evidence From China", **Research Policy**, 45(6), 1129-1144.
- Guo, Rui vd. (2021), "How Do Human Capital and R&D Structure Facilitate FDI Knowledge Spillovers to Local Firm Innovation? A Panel Threshold Approach", **The Journal of Technology Transfer**, 1-27.

- Güneş, Serkan (2012), “Türk toplumu ve Otomobil”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 25, 213-230.
- Gkypali, Areti (2017), “R&D Collaborations: Is Diversity Enhancing innovation Performance?”, **Technological Forecasting and Social Change**, 118, 143-152.
- Ha, Van (2020), “Does Foreign investment Benefit The Exporting Activities of Vietnamese Firms?”, **The World Economy**, 43(6), 1619-1646.
- Hall, Robert E. ve Jones, Charles I. (1999), “Why Do Some Countries Produce So Much More Output Per Worker Than Others?”, **The Quarterly Journal of Economics**, 114(1), 83-116.
- Han, Jiaxiang vd. (2021), “Foreign Direct Investment Spillover Effect on China’s Sustainable Development”, **Ecological Chemistry and Engineering**, 28(1), 117-127.
- Hannan, Michael T. ve Freeman, John (1977), “The Population Ecology of Organizations”, **American Journal of Sociology**, 82(5), 929-964.
- Hayton, James vd. (2002), “National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 26(4), 33-52.
- Henning, Roger (2000), “Selling Standards”, **A World of Standards**, içinde, (114-124), Oxford University Press, Oxford.
- Heras-Saizarbitoria, Inaki ve Boiral, Olivier (2015), “Symbolic Adoption of ISO 9000 in Small and Medium-Sized Enterprises: The Role of Internal Contingencies”, **International Small Business Journal**, 33(3), 299-320.
- Hertenstein, Peter vd. (2017), “Internationalization Within Networks: Exploring the Relationship Between Inward and Outward FDI in China’s Auto Components Industry”, **Asia Pacific Journal of Management**, 34(1), 69-96.
- Hillman, Amy J. ve Wan, William P. (2005), “The Determinants of MNE Subsidiaries' Political Strategies: Evidence of institutional Duality”, **Journal of International Business Studies**, 36(3), 322-340.
- Hoffman, Andrew J. (2001), “Linking Organizational and Field-Level Analyses: The Diffusion of Corporate Environmental Practice”, **Organization ve Environment**, 14(2), 133-156.
- Hofstede, Geert (1980), “Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?”, **Organizational Dynamics**, 9(1), 42-63.
- Hong, Wei ve Su, Yu-Sung (2013), “The Effect of Institutional Proximity in Non-Local University–Industry Collaborations: An Analysis Based On Chinese Patent Data”, **Research Policy**, 42(2), 454-464.
- Howells, Jeremy (2005), “Innovation and Regional Economic Development: A Matter of Perspective?”, **Research Policy**, 34(8), 1220-1234.

- Huang, Jr-Tsung (2004), “Spillovers From Taiwan, Hong Kong, and Macau Investment and From Other Foreign Investment in Chinese Industries”, **Contemporary Economic Policy**, 22(1), 13-25.
- Hunter, John E. ve Schmidt, Frank L. (2004), **Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings**, Sage.
- Igartua, Juan Ignacio vd. (2010), “How Innovation Management Techniques Support an Open Innovation Strategy”, **Research-Technology Management**, 53(3), 41-52.
- Ingram, P. ve Silverman, B. (2002), **The New Institutionalism in Strategic Management**, Elsevier.
- İlhan-Nas, Tülay ve Şahin, Fatih (2018), “Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı Kaynaklı Teknolojik Yayılımların Yerel Firmaların Uluslararasılaşma Faaliyetleri Üzerindeki Etkileri”, **Journal of Management ve Organization Studies**, 22(1), 13-25.
- İlhan-Nas, Tülay vd. (2018a), “The Effects of Ownership Concentration and Institutional Distance on the Foreign Entry Ownership Strategy of Turkish MNEs”, **Journal of Business Research**, 93, 173-183.
- İlhan-Nas, Tülay vd. (2018b), “Board Composition, Family Ownership, institutional Distance and the Foreign Equity Ownership Strategies of Turkish MNEs”, **Journal of World Business**, 53(6), 862-879.
- İlhan-Nas, Tülay vd. (2021), **Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırım Kaynaklı Teknolojik Yayılımların Türk İmalat Sanayiindeki Yerel Firmaların Yenilik ve Ar-Ge Gelişimleri Üzerindeki Etkileri**, TÜBİTAK 1003- Öncelikli Alanlar Ar-Ge Programı Projesi.
- Javorcik, Beata (2004), “Does Foreign Direct Investment Increase The Productivity of Domestic Firms? Search of Spillovers Through Backward Linkages”, **American Economic Review**, 94 (3), 605-627.
- Javorcik, Beata ve Spatareanu, Mariana (2006), “To Share or Not to Share: Does Local Participation Matter for Spillovers from Foreign Direct Investment?”, **World Bank Policy Research Working Paper**, 3118.
- Jiang, Xiaojuan (2004), **FDI in China: Contributions to Growth, Restructuring, and Competitiveness**, Nova Publishers.
- Johanson, Jam ve Vahlne, Jan Eric (1977), “The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, **Journal of International Business Studies**, 19(1), 23–32.
- Johns, Gary (2006), “The Essential Impact of Context On Organizational Behavior”, **Academy of Management Review**, 31(2), 386–408.

- Jourdan, Julien ve Kivleniece, Ilze (2017), "Too Much of A Good Thing? The Dual Effect of Public Sponsorship on Organizational Performance", **Academy of Management Journal**, 60(1), 55-77.
- Jude, Cristina (2016), "Technology Spillovers from FDI. Evidence on the Intensity of Different Spillover Channels", **The World Economy**, 39(12), 1947-1973.
- Jude, Cristina ve Leveue, Greogry (2017), "Growth Effect of Foreign Direct Investment in Developing Economies: The Role of Institutional Quality", **The World Economy**, 40(4), 715-742.
- Judge, William (2010), "National Adoption of International Accounting Standards: An Institutional Perspective", **Corporate Governance: An International Review**, 18(3), 161-174.
- Kafouros, Mario I. ve Forsans, Nicolas (2012), "The Role of Open Innovation in Emerging Economies: Do Companies Profit from the Scientific Knowledge of Others?", **Journal of World Business**, 47(3), 362-370.
- Keller, Wolfgang (2004), "International Technology Diffusion", **Journal of Economic Literature**, 42(3), 752-782.
- Kets De Vries, Manfred Fr (1993), "The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News", **Organizational Dynamics**, 21(3), 59-71.
- Khoury, Theodore A. ve Pleggenkuhle-Miles, Erin G. (2011), "Shared Inventions and the Evolution of Capabilities: Examining the Biotechnology Industry", **Research Policy**, 40(7), 943-956.
- Kim, Sunghoon (2014), "Union Recognition By Multinational Companies in China: A Dual Institutional Pressure Perspective", **ILR Review**, 67(1), 34-59.
- Kleer, Robin (2010), "Government R&D Subsidies as a Signal for Private Investors", **Research Policy**, 39(10), 1361-1374.
- Ko, Wai Wai. ve Liu, Gordon (2015), "Understanding the Process of Knowledge Spillovers: Learning to Become Social Enterprises", **Strategic Entrepreneurship Journal**, 9(3), 263-285.
- Kobayashi, Yohei (2014), "Effect of R&D Tax Credits for Smes in Japan: A Microeconometric Analysis Focused on Liquidity Constraints", **Small Business Economics**, 42(2), 311-327.
- Kokko, Ari (1992), **Foreign Direct Investment, Host Country Characteristics, and Spillovers**, The Economic Research Institute, Stockholm.
- Kokko, Ari (1994), "Technology, Market Characteristics, and Spillovers", **Journal of Development Economics**, 43(2), 279-293.
- Kostova, Tatiana (1997), "Country Institutional Profiles: Concept and Measurement", **Academy of Management Proceedings** 1, 180-184.

- _____ (1999), "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", **Academy of Management Review**, 24(2), 308-324.
- Kostova, Tatiana ve Zaheer, Srilata (1999), "Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise", **Academy of Management Review**, 24(1), 64-81.
- Kostova, Tatiana. ve Roth, Kendall (2002), "Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects", **Academy of Management Journal**, 45(1), 215-233.
- Kostova, Tatiana vd. (2008), "Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions", **Academy of Management Review**, 33(4), 994-1006.
- Kostova, Tatiana vd. (2020), "The Construct of Institutional Distance Through the Lens of Different Institutional Perspectives: Review, Analysis, and Recommendations", **Journal of International Business Studies**, 51(4), 467-497.
- Kotabe, Masaaki vd. (2007), "Determinants of Cross-National Knowledge Transfer and Its Effect on Firm Innovation", **Journal of International Business Studies**, 38(2), 259-282
- Kotha, Suresh (2010), "Spillovers, Spill-ins, and Strategic Entrepreneurship: America's First Commercial Jet Airplane and Boeing's Ascendancy in Commercial Aviation", **Strategic Entrepreneurship Journal**, 4(4), 284-306.
- Krammer, Sorin (2014), "Assessing The Relative Importance of Multiple Channels for Embodied and Disembodied Technological Spillovers", **Technological Forecasting and Social Change**, 81, 272-286.
- _____ (2015), "Do Good Institutions Enhance the Effect of Technological Spillovers on Productivity? Comparative Evidence from Developed and Transition Economies", **Technological Forecasting and Social Change**, 94, 133-154.
- _____ (2016), "Coping With Political Instability: Firm Innovation in Sub-Saharan Africa", **9th Model-Based Evidence on Innovation and Development MEIDE Conference Bildiriler Kitabı**, Moskova.
- Krueger, Norris Jr (2000), "Competing Models of Entrepreneurial Intentions", **Journal of Business Venturing**, 15(5-6), 411-432.
- Lane, Christel (1997), "The Social Regulation of Inter-Firm Relations in Britain and Germany: Market Rules, Legal Norms and Technical Standards", **Cambridge Journal of Economics**, 21(2), 197-215.
- Larson, Magali Sarfatti (1977), **1977 The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis**, University of California Press, Berkeley.

- Larson, Andrea (1991), "Partner Networks: Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance", **Journal of Business venturing**, 6(3), 173–189.
- Laskurain-Iturbe, Iker (2020), "How Does IATF 16949 Add Value to ISO 9001? An Empirical Study", **Total Quality Management ve Business Excellence**, 1-18.
- Lavie, Dovev ve Drori, Israel (2012), "Collaborating for Knowledge Creation and Application: The Case of Nanotechnology Research Programs", **Organization Science**, 23(3), 704-724.
- Lawson, Benn vd. (2009), "Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Socialization Mechanisms", **Journal of Product Innovation Management**, 26(2), 156-172.
- Lecompte, Margaret D. ve Goetz, Judith Preissle (1982), "Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research", **Review of Educational Research**, 52(1), 31-60.
- Lecraw, Donald J. (1993), "Outward Direct Investment by Indonesian Firms: Motivation and Effects", **Journal of International Business Studies**, 24(3), 589-600.
- Lenger, Aykut ve Taymaz, Erol (2006), "To Innovate or to Transfer? A Study on Spillovers and Foreign Firms in Turkey", **Journal of Evolutionary Economics**, 16(1), 137-153.
- Lerner, Josh (2000), "The Government as venture Capitalist: The Long-Run Impact of the SBIR Program", **J. Private Equity**, 3(2), 55–78.
- Leydesdorff, Loet ve Meyer, Martin (2006), "Triple Helix Indicators of Knowledge-Based Innovation Systems: Introduction to the Special Issue", **Research Policy**, 35(10), 1441-1449.
- Liao, Tsai-Ju (2015), "Clusters, Technological Knowledge Spillovers, and Performance: The Moderating Roles of Local Ownership Ties and A Local Market Orientation", **Management Decision**, 53(2), 469-490.
- Lincoln, Yvonna ve Guba, Egon G. (1985), **Naturalistic Inquiry**, Sage, Beverly Hills, CA.
- Lincoln, James R. (1986), "Organizational Structures in Japanese and US Manufacturing", **Administrative Science Quarterly**, 31(3), 338-364.
- Liu, Nuo ve Fan, Fei (2020), "Threshold Effect of International Technology Spillovers on China's Regional Economic Growth", **Technology Analysis & Strategic Management**, 32(8), 923-935.
- Liu, Xiaming vd. (2000), "Productivity Spillovers from Foreign Direct Investment: Evidence From UK Industry Level Panel Data", **Journal of International Business Studies**, 31(3), 407-425.
- Liu, Xiaming vd. (2009), "Do Local Manufacturing Firms Benefit From Transactional Linkages With Multinational Enterprises in China?", **Journal of International Business Studies**, 40, 1113–1130.

- Liu, Xiaohui vd. (2008), "Top Executive Pay and Firm Performance in China", **Journal of International Business Studies**, 39, 833–850.
- Liu, Chin-Hung (2009), "Effect of ISO/TS 16949 On Six Sigma: The Empirical Case of Taiwanese Automobile and Related Industries", **Total Quality Management**, 20(11), 1229-1245.
- Llach, Josep ve Nordqvist, Mattias (2010), "Innovation in Family and Non-Family Businesses: A Resource Perspective", **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, 2(3-4), 381-399.
- Lu, Jane vd. (2017), "From LLL to IOL 3: Moving Dragon Multinationals Research Forward", **Asia Pac J Manag**, 34, 754-768.
- Lumpkin, George T. vd. (2008), "Family Orientation: Individual-Level Influences on Family Firm Outcomes", **Family Business Review**, 21(2), 127-138.
- Lundvall, Bengt-Åke vd. (2002), "National Systems of Production, Innovation and Competence Building", **Research Policy**, 31(2), 213-231.
- Lung, Yannick (2004), **The Challenges of The European Automotive Industry at the Beginning of the 21 St Century**, Cahiers Du GRES, Cahier No 2004-8.
- Luo, Yadong ve Tung, Rosalie (2007), "International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective", **Journal of International Business Studies**, 38, 481-498.
- Magd, Hesham A.E. (2008), "ISO 9001: 2000 in the Egyptian Manufacturing Sector: Perceptions and Perspectives", **International Journal of Quality ve Reliability Management**, 25(2), 173-200.
- Mahr, Dominik vd. (2014), "The Value of Customer Cocreated Knowledge During the Innovation Process", **Journal of Product Innovation Management**, 31(3), 599-615.
- Mansfield, Edwin ve Romero, Anthony (1980), "Technology Transfer to Overseas Subsidiaries By US-Based Firms", **Quarterly Journal of Economics**, 95(4), 737-750.
- March, James G. ve Olsen, Johan P. (1976), "Organizational Choice Under Ambiguity", **Ambiguity and Choice in Organizations**, 2, 10-23.
- Marin, Anabel ve Bell, Martin (2006), "Technology Spillovers From Foreign Direct investment (FDI): The Active Role of MNC Subsidiaries in Argentina in The 1990s", **The Journal of Development Studies**, 42(4), 678-697.
- Marinova, Svetla vd. (2012), "Institutional Field For Outward Foreign Direct Investment: A Theoretical Extension?", **Institutional Theory in International Business and Management**, içinde (233-261), Emerald Group Publishing Limited.

- Markusen, James vd. (1996), “A Unified Treatment of Horizontal Direct Investment, Vertical Direct Investment and The Pattern of Trade in Goods and Services”, **NBER Working Papers**, 5696(3), 1-32.
- Markusen, James R. ve Venables, Anthony J. (1999), “Foreign Direct Investment as a Catalyst for Industrial Development”, **European Economic Review**, 43(2), 335-356.
- Marshall, Catherine ve Rossman, Gretchen B. (2014), **Designing Qualitative Research**, Sage New York.
- Martins, Pedro S. (2011), “Paying More to Hire the Best? Foreign Firms, Wages, and Worker Mobility”, **Economic Inquiry**, 49(2), 349-363.
- Massa, Silvia ve Testa, Stefania (2008), “Innovation and Smes: Misaligned Perspectives and Goals Among Entrepreneurs, Academics, and Policy Makers”, **Technovation**, 28(7), 393-407.
- Mathews, John A. (2006), “Dragon Multinationals: New Players in 21 St Century Globalization”, **Asia Pacific Journal of Management**, 23(1), 5-27.
- Maxwell, Joseph A. (2018), Nitel Araştırma Tasarımı-Etkileşimli Bir Yaklaşım. (Çev. M. Çevikbaş), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara
- Merlevede, Bruno vd. (2014), “FDI Spillovers and Time Since Foreign Entry”, **World Development**, 56, 108-126.
- Merriam, Sharran B. (2018), **Nitel Araştırma, Desen ve Uygulama için Bir Rehber**, (Çev. S. Turan), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Meyer, John W. ve Rowan, Brian (1977), “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, **American Journal of Sociology**, 83(2), 340-363.
- Meyer, John W. (1979), **The Impact of The Centralization of Educational Funding and Control on State and Local Organizational Governance**, Institute for Research on Educational Finance and Governance.
- Meyer, Klaus E. (2004), “Perspectives On Multinational Enterprises in Emerging Economies”, **Journal of International Business Studies**, 35(4), 259-276.
- Meyer, K. E. ve Sinani, Evis (2009), “When and Where Does Foreign Direct Investment Generate Positive Spillovers? A Meta-Analysis”, **Journal of International Business Studies**, 40(7), 1075-1094.
- Meyer, Klaus E. vd. (2009), “Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies”, **Strategic Management Journal**, 30(1), 61-80.
- Mian, Sarfraz A. (1997), “Assessing and Managing the University Technology Business Incubator: An integrative Framework”, **Journal of Business Venturing**, 12(4), 251-285.

- Miles, Matthew B. ve Huberman, A. Michael (2016), **Genişletilmiş Bir Kaynak Kitap: Nitel Veri Analizi**. (Çev. S. Akbaba Altun ve A. Ersoy), Pegem Akademi, Ankara.
- Mody, Ashoka ve Peria, Maria Soledad Martinez (2004), “How Foreign Participation and Market Concentration Impact Bank Spreads: Evidence From Latin America” (Vol. 3210), **World Bank Publications**.
- Morales, Herick Fernando ve Rosina Moreno (2020), “FDI Productivity Spillovers and Absorptive Capacity in Brazilian Firms: A Threshold Regression Analysis”, **International Review of Economics & Finance**, 70(1), 257-272.
- Morgan, Kevin (2004), “The Exaggerated Death of Geography: Learning, Proximity and Territorial Innovation Systems”, **Journal of Economic Geography**, 4(1), 3-21.
- Munir, Kamal A. (2002), “Being Different: How Normative and Cognitive Aspects of Institutional Environments Influence Technology Transfer”, **Human Relations**, 55(12), 1403-1428.
- Musco, Alessandro ve Nardone, Gianluca (2012), “The Determinants of University–Industry Collaboration in Food Science in Italy”, **Food Policy**, 37(6), 710-718.
- Nadeem, Muhammad Athar vd. (2020), “Innovation and Sustainable Development: Does Aid and Political Instability Impede Innovation?”, **SAGE Open**, 10(4), 2158244020973021.
- Narula, Rajneesh ve Driffield, Nigel (2012), “Does FDI Cause Development? The Ambiguity of the Evidence and Why It Matters”, **European Journal of Development Research**, 24, 1–7.
- Narula, Rajneesh ve Marin, Aanabel (2003), “FDI Spillovers, Absorptive Capacities and Human Capital Development: Evidence From Argentina”, 1-51.
- Nelson, Richard R. (1982), **Government and Technical Progress: A Cross-Industry Analysis**, Pergamon Press, New York; Toronto.
- Nelson, Richard (1993), “A Retrospective”, Nelson, Richard R. (Ed.), **National Innovation Systems**, içinde (505-524), Oxford University Press, New York.
- Neuman, William Lawrance ve Robson, Karen (2014), **Basics of Social Research**, Pearson Canada, Toronto.
- Nieto, Maria Jesus vd. (2015), “Understanding the Innovation Behavior of Family Firms”, **Journal of Small Business Management**, 53(2), 382-399.
- North, Douglass C. (1990), **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**, Cambridge University Press, Cambridge.
- Orlic, Edvard vd. (2018), “Cross Sectoral FDI Spillovers and Their Impact on Manufacturing Productivity”, **International Business Review**, 27(4), 777-796.

- Orlikowski, Wanda J. (1992), "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations", **Organization Science**, 3(3), 398-427.
- Özen, Şükrü (2007), "Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar", Ali Selami Sargut ve Şükrü Özen (Ed.), **Örgüt Kuramları**, içinde, (237-331), Imge, Ankara.
- Özen, Şükrü ve Berkman, Ümit (2007), "Cross-National Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey", **Organization Studies**, 28(6), 825-851.
- Pache, Anne Claire ve Santos, Filipe (2010), "When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands", **Academy of Management Review**, 35(3), 455-476.
- Paff, Lolita A. (2005), "State-Level R&D Tax Credits: A Firm-Level Analysis", **The BE Journal of Economic Analysis & Policy**, 5(1), 1-25.
- Park, Seung-Ho ve Ungson, Gerardo R. (2001), "Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A Conceptual Framework of Alliance Failure", **Organization Science**, 12(1), 37-53.
- Patton, Michael Quinn (2018), **Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri**. (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir), Pegem Akademi, Ankara.
- Pavitt, Keith (1998), "The Social Shaping of the National Science Base", **Research Policy**, 27(8), 793-805.
- Pavlínek, Petr (2015), "The Impact of the 2008–2009 Crisis on the Automotive Industry: Global Trends and Firm-Level Effects in Central Europe", **European Urban and Regional Studies**, 22(1), 20-40.
- Pearson, Allison W. vd. (2008), "Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 32(6), 949-969.
- Peng, Mike W. vd. (2008), "An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies", **Journal of international Business Studies**, 39(5), 920-936.
- Peng, Mike W. vd. (2009), "The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod", **Academy of Management Perspectives**, 23(3), 63-81.
- Perez, Tommaso (1997), "Multinational Enterprises and Technological Spillovers: An Evolutionary Model", **Evolutionary Economics**, 7(2), 169-192.
- Perkmann, Markus vd. (2011), "Engaging Excellence? Effects of Faculty Quality on University Engagement With Industry", **Research Policy**, 40(4), 539-552.
- Perri, Alessandra ve Peruffo, Enzo (2016), "Knowledge Spillovers from FDI: A Critical Review from the International Business Perspective", **International Journal of Management Reviews**, 18(1), 3-27.

- Petruzzelli, Antonio Messeni ve Murgia, Gianluca (2020), “University–Industry Collaborations and International Knowledge Spillovers: A Joint-Patent Investigation”, **The Journal of Technology Transfer**, 45(4), 958-983.
- Petruzzelli, Antonio Meseni ve Rotolo, Daniele (2015), “Institutional Diversity, Internal Search Behaviour, and Joint-Innovations: Evidence From the US Biotechnology Industry”, **Management Decision**, 53(9), 2088-2106.
- Pfeffer, Jeffrey (1972), “Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and Its Environment”, **Administrative Science Quarterly**, 218-228.
- Pfeffer, Jeffrey ve Nowak, Phillip (1976), “Joint ventures and Interorganizational Interdependence”. **Administrative Science Quarterly**, 398-418.
- Pfeffer, Jeffrey ve Salancick, Gerald (1978), “A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design”, **Administrative Science Quarterly**, 224-253
- Sassenberg Kai ve Postmes Tom (2002), “Cognitive and Strategic Processes in Small Groups: Effects of Anonymity of the Self and Anonymity of the Group On Social Influence”, **British Journal of Social Psychology**, 41, 463-480.
- Plewa, Carolin vd. (2013a), “The Evolution of University–Industry Linkages—A Framework”, **Journal of Engineering and Technology Management**, 30(1), 21-44.
- Plewa, Carolin vd. (2013b), “University–Industry Linkage Evolution: An Empirical Investigation of Relational Success Factors”, **R&D Management**, 43(4), 365-380.
- Powell, Walter W. vd. (1996), “Interorganizational Collaboration and The Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology”, **Administrative Science Quarterly**, 116-145.
- Pratt, Michael G. (2008), “Fitting Oval Pegs into Round Holes: Tensions in Evaluating and Publishing Qualitative Research in Top-TIER North American Journals”, **Organizational Research Methods**, 11(3), 481-509.
- Qi, Guoyou vd. (2021) “Is Institutional Pressure The Mother Of Green Innovation? Examining The Moderating Effect of Absorptive Capacity”, **Journal of Cleaner Production**, 278, 123957.
- Qian, Haifeng (2018), “Knowledge-Based Regional Economic Development: A Synthetic Review of Knowledge Spillovers, Entrepreneurship, and Entrepreneurial Ecosystems”, **Economic Development Quarterly**, 32(2), 163-176.
- Radosevic, Slavo ve Rozeik, Andrew (2005), “Foreign Direct Investment and Restructuring in The Automotive Industry in Central and East Europe”, 1-41.
- Rajalo, Sigrid ve Vadi, Maaja (2017), “University-Industry Innovation Collaboration: Reconceptualization”, **Technovation**, 62, 42-54.

- Ramachandaram, Vijaya (1993), "Technology Transfer, Firm Ownership, and Investment in Human Capital," **Review of Economics and Statistics**, 75(4), 664-670.
- Rao, S. Subba vd. (1997), "Does ISO 9000 Have an Effect on Quality Management Practices? an International Empirical Study", **Total Quality Management**, 8(6), 335-346.
- Ray, Pradeep Kanta vd. (2017), "Internationalization of Latecomer Firms from Emerging Economies—The Role of Resultant and Autonomous Learning", **Asia Pacific Journal of Management**, 34(4), 851-873.
- Reger, Guido (2004), "Coordinating Globally Dispersed Research Centres of Excellence—The Case of Philips Electronics", **Journal of International Management**, 10(1), 51-76.
- Rhee, Yung Whee ve Belot, Therese (1990), **Export Catalysts in Low-Income Countries: A Review of Eleven Success Stories**, The World Bank, Washington D.C.
- Rodriguez, Peter vd. (2006), "Three Lenses on the Multinational Enterprise: Politics, Corruption, and Corporate Social Responsibility", **Journal of International Business Studies**, 37(6), 733-746.
- Rodrik, Dani vd. (2004), "Institutions Rule: The Primacy of Institutions Over Geography and Integration in Economic Development", **Journal of Economic Growth**, 9(2), 131-165.
- Romer, Paul M. (1990), "Endogenous Technological Change", **Journal of Political Economy**, 98(5), 71-102.
- Romero-Martínez, Ana M. vd. (2019), "Formal and Informal Institutional Differences Between Home and Host Country and Location Choice: Evidence From the Spanish Hotel Industry", **Management International Review**, 59(1), 41-65.
- Rondinelli, Dennis A. ve Kasarda, John D. (1992), "Foreign Trade Potential, Small Enterprise Development and Job Creation in Developing Countries", **Small Business Economics**, 4(4), 253-265.
- Rosell, David T. vd. (2014), "Integrating Knowledge With Suppliers at the R&D-Manufacturing Interface", **Journal of Manufacturing Technology Management**, 25(2), 240-257.
- Rosenbusch, Nina vd. (2019), "Innovation Offshoring, Institutional Context and Innovation Performance: A Meta-Analysis", **Journal of Management Studies**, 56(1), 203-233.
- Rosenkopf, Lori ve Nerkar, Atul (2001), "Beyond Local Search: Boundary-Spanning, Exploration, and Impact in the Optical Disk Industry", **Strategic Management Journal**, 22(4), 287-306.
- Rothaermel, Frank T. ve Boeker, Warren (2008), "Old Technology Meets New Technology: Complementarities, Similarities, and Alliance Formation", **Strategic Management Journal**, 29(1), 47-77.

- Ruane, Frances ve Sutherland, Julie (2005), “Foreign Direct Investment and Export Spillovers: How Do Export Platforms Fare?”, **Institute For International Integration Studies Working Paper**, 58, 1-36.
- Sá, Creso M. (2015), “Perspective of Industry’s Engagement With African Universities”, **Draft Report For The Association of African Universities**, 1-47.
- Sako, Mari (1996), “Suppliers' Associations in the Japanese Automobile Industry: Collective Action For Technology Diffusion”, **Cambridge Journal of Economics**, 20(6), 651-671.
- Sambharya, Rakesh ve Musteen, Martina (2014), “Institutional Environment and Entrepreneurship: An Empirical Study Across Countries”, **Journal of International Entrepreneurship**, 12(4), 314-330.
- Santoro, Michael D. ve Gopalakrishnan, Shanthi (2001), “Relationship Dynamics Between University Research Centers and Industrial Firms: Their Impact On Technology Transfer Activities”, **The Journal of Technology Transfer**, 26(1), 163-171.
- Sargut, Ali Selami (2015), **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim** (4. Baskı), Imge Kitabevi.
- Schmitz, Hubert ve Knorringa, Peter (2000), “Learning From Global Buyers”, **Journal of Development Studies**, 37(2), 177-205.
- Schmidt, Tobias ve Sofka, Wolfgang (2009), “Liability of Foreignness as a Barrier to Knowledge Spillovers: Lost in Translation?”, **Journal of International Management**, 15(4), 460-474.
- Scott, Richard W. (1995), **Institutions and Organizations**, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Selznick, Philip (1949), **TVA and The Grass Roots**.
- (1996) “Institutionalism" Old" and" New”, **Administrative Science Quarterly**, 270-277.
- Selznick, Philip vd. (1957), **Leadership in Organizations**, Russel Sage, New York.
- Senge, Konstanze (2013), “The ‘New institutionalism’ in Organization Theory: Bringing Society and Culture Back in”, **The American Sociologist**, 44(1), 76-95.
- Shane, Scott (1993), “Cultural influences On National Rates of Innovation”, **Journal of Business Venturing**, 8(1), 59-73.
- Shane, Scott (1995), “Cultural Differences in Innovation Championing Strategies”, **Journal of Management**, 21(5), 931-952.
- Shi, Yizhen (1998), “Technological Assets and The Strategy of Foreign Firms to Enter The China Market”, **Journal of International Marketing and Marketing Research**, 23(3), 129–138.

- Siegel, Donald S. (2003), “Commercial Knowledge Transfers From Universities to Firms: Improving The Effectiveness of University–Industry Collaboration”, **The Journal of High Technology Management Research**, 14(1), 111-133.
- Sinani, Evis ve Meyer, Klaus E. (2004), “Spillovers of Technology Transfer From FDI: The Case of Estonia”, **Journal of Comparative Economics**, 32(3), 445-466.
- Singh, Jasjit (2005), “Collaborative Networks as Determinants of Knowledge Diffusion Patterns”, **Management Science**, 51(5), 756-770.
- (2007), “Asymmetry of Knowledge Spillovers Between MNCs and Host Country Firms”, **Journal of international Business Studies**, 38(5), 764-786.
- Singh, Neelam (2014), “Automotive Industry Response to Its Global QMS Standard ISO/TS-16949”, **Globalization and Standards**, içinde, (121-142), Springer, New Delhi.
- Sobel, Russell S. (2008), “Testing Baumol: Institutional Quality and The Productivity of Entrepreneurship”, **Journal of Business Venturing**, 23(6), 641-655.
- Soh, Peek-Hoi ve Subramanian, Annapoornima M. (2014), “When Do Firms Benefit From University–Industry R&D Collaborations? The Implications of Firm R&D Focus on Scientific Research and Technological Recombination”, **Journal of Business Venturing**, 29(6), 807-821.
- Sönmez, Alper (2012), **ÇUŞ’lar Yoluyla Teknoloji Yayılımları ve Transferi: Türkiye Otomotiv Sanayii Üzerine Bir Saha Çalışması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spekman, Robert E. ve Carraway, Robert (2006), “Making The Transition to Collaborative Buyer–Seller Relationships: An Emerging Framework”, **Industrial Marketing Management**, 35(1), 10-19.
- Spencer, Jennifer W. (2008), “The Impact of Multinational Enterprise Strategy on Indigenous Enterprises: Horizontal Spillovers and Crowding Out Effects in Developing Countries” **Academy of Management Review**, 33(2), 341–361.
- Stake, Robert E. (2005), “Qualitative Case Studies”, **The Sage Handbook of Qualitative Research**, 3, 443-466.
- Steier, Lloyd P. vd. (2009), “Embeddedness Perspectives of Economic Action Within Family Firms”, **Entrepreneurship Theory and Practice**, 33(6), 1157-1167.
- Stenholm, Pekka vd. (2013), “Exploring Country-Level Institutional Arrangements On The Rate and Type of Entrepreneurial Activity”, **Journal of Business Venturing**, 28(1), 176-193.

- Stenholm, Pekka ve Hytti, Ulla (2014), “In Search of Legitimacy Under Institutional Pressures: A Case Study of Producer and Entrepreneur Farmer Identities”, **Journal of Rural Studies**, 35, 133-142.
- Stinchcombe, Arthur L. (1965), “Organizations and Social Structure”, **Handbook of Organizations**, 44(2), 142-193.
- Strauss, Anselm ve Corbin, Juliet (1990), **Basics of Qualitative Research**, Sage Publications.
- Stuart, Toby vd. (2007), “Vertical Alliance Networks: The Case of University–Biotechnology–Pharmaceutical Alliance Chains”, **Research Policy**, 36(4), 477-498.
- Stuart, Toby ve Wang, Yanbo (2016), “Who Cooks The Books in China, and Does It Pay? Evidence From Private, High-Technology Firms”, **Strategic Management Journal**, 37(13), 2658-2676.
- Sturgeon, Timothy vd. (2008), “Value Chains, Networks and Clusters: Reframing The Global Automotive Industry”, **Journal of Economic Geography**, 8(3), 297-321.
- Sun, Sunny Li ve Liang, Hao (2014), “Morphing: The Linkage of Inward Private Equity and Outward Ventures”, **Thunderbird International Business Review**, 56(5): 421–438.
- Sun, Sunny Li vd. (2015), “Institutional Open Access At Home and Outward Internationalization”, **Journal of World Business**, 50(1), 234-246.
- Şahin Kader vd. (2015), “Global Dinamik Yeteneklerin Uluslararasılaşma Sürecinde Kullanımı: İşletme Grupları Perspektifi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 70(4), 931-956.
- Tatoğlu, Ekrem ve Glaister, Keith (1998), “An Analysis of Motives For Western FDI in Turkey”, **International Business Review**, 7(2), 203–230
- Taymaz, Erol ve Lenger, Aykut (2004), “Multinational Corporations as a vehicle For Productivity Spillovers in Turkey”, **Danish Research Unit For Industrial Dynamics Working Paper**, 4(9), 1-16.
- Tello, Steven vd. (2010), “Individual Choice or Institutional Practice”, **Management Decision**, 48(8), 1261-1281.
- Terlaak, Ann ve King, Andrew A. (2006), “The Effect of Certification With The ISO 9000 Quality Management Standard: A Signaling Approach”, **Journal of Economic Behavior ve Organization**, 60(4), 579-602.
- Tether, Bruce S. (2002), “Who Co-Operates For Innovation, and Why: An Empirical Analysis”, **Research Policy**, 31(6), 947-967.
- Thompson, James D. (1967), **Organizations in Action**, Mcgraw-Hill, New York

- Tian, Xiaowen (2007), "Accounting For Sources of FDI Technology Spillovers: Evidence From China", **Journal of International Business Studies**, 38(1), 147-159.
- Tian Lei vd. (2010) "Spatial Externalities in China Regional Economic Growth", **China Economic Review**, 21, 20-31.
- Toth, Istvan Janos ve Semjen, Andras (1999), "Market Links and Growth Capability of Enterprises in A Transforming Economy: The Case of Hungary: The Hungarian SME Sector Development in Comparative Perspective, **KOPINT-DATORG Foundation and CIPE/USAID**, 29-60.
- UNCTAD (2001), **World Investment Report 2001**, United Nations, New York.
- UNCTAD (2005), **World investment Report, 2003-2005**, United Nations, New York.
- Urban, Boris (2013), "Influence of The Institutional Environment On Entrepreneurial intentions in an Emerging Economy", **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, 14(3), 179-191.
- Vallas, Steven Peter ve Kleinman, Daniel Lee (2008), "Contradiction, Convergence and The Knowledge Economy: The Confluence of Academic and Commercial Biotechnology", **Socio-Economic Review**, 6(2), 283-311.
- Van Den Bosch, Frans A. vd. (1999), "Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities", **Organization Science**, 10(5), 551-568.
- Van Wijk, Raymond vd. (2008), Inter-and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Consequences", **Journal of Management Studies**, 45(4), 830-853.
- Vanhaverbeke, Wim (2006), "The Interorganizational Context of Open Innovation", **Open Innovation: Researching A New Paradigm**, 205-2019.
- Varis, Miika ve Littunen, Hannu (2010), "Types of Innovation, Sources of Information and Performance in Entrepreneurial Smes", **European Journal of Innovation Management**, 13(2), 128-154.
- Varsakelis, Nicos C. (2006), "Education, Political Institutions and Innovative Activity: A Cross-Country Empirical Investigation", **Research Policy**, 35(7), 1083-1090.
- Verheul, Ingrid vd. (2002), "An Eclectic Theory of Entrepreneurship: Policies, Institutions and Culture", **Entrepreneurship: Determinants and Policy in A European-US Comparison, içinde**, (11-81), Springer, Boston, MA.
- Vogt, W. Paul vd. (2012), **When to Use What Research Design**, Guilford Press, New York.
- Voronov, Maxim vd. (2013), "Institutional Complexity and Logic Engagement: An Investigation of Ontario Fine Wine", **Human Relations**, 66(12), 1563-1596.

- Wang, Jian-Ye ve Blomström, Magnus (1992), “Foreign Investment and Technology Transfer: A Simple Model”, **European Economic Review**, 36 (1), 137-155.
- Wang, Cassandra C. ve Wu, Aiqi (2016), “Geographical FDI Knowledge Spillover and Innovation of Indigenous Firms in China”, **International Business Review**, 25(4), 895-906.
- Wang, Fan vd. (2017), “FDI Pace, Rhythm and Host Region Technological Upgrading: Intra-and Interregional Evidence from Chinese Cities”, **China Economic Review**, 46, 65-76.
- Wasti, S. Nazlı vd. (2009), “Ana Sanayii Firmalarının Yan Sanayiye Yaptıkları İlişkiye Has Yatırımın Öncülleri: Türk Otomotiv Sanayiinde Bir Araştırma”, **ODTÜ Gelişim Dergisi**, 35, 315-340.
- Wasti, S. Nazlı ve Wasti, S. Arzu (2008), “Trust in Buyer–Supplier Relations: The Case of The Turkish Automotive Industry”, **Journal of International Business Studies**, 39(1), 118-131.
- Webb, Justin W. (2009), “You Say Illegal, I Say Legitimate: Entrepreneurship in The Informal Economy”, **Academy of Management Review**, 34(3), 492-510.
- Weick, Karl E. (1995), **Sensemaking in Organizations**, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Weng, David H. ve Peng, Mike W. (2018), “Home Bitter Home: How Labor Protection Influences Firm Offshoring”, **Journal of World Business**, 53(5), 632-640.
- Wilkinson, Barry (1996), “Culture, Institutions and Business in East Asia”, **Organization Studies**, 17(3), 421-447.
- Witt, Michael A. ve Lewin, Arie Y. (2007), “Outward Foreign Direct investment as Escape Response to Home Country Institutional Constraints”, **Journal of International Business Studies** 38(4): 579–594.
- Wolcott, Harry F. (1994), **Transforming Qualitative Data: Description, Analysis, and Interpretation**, Sage.
- Xia, Jun vd. (2014), “Outward Foreign Direct Investment by Emerging Market Firms: A Resource Dependence Logic”, **Strategic Management Journal**, 35(9), 1343-1363.
- Xie, En vd. (2010), “The Determinants of Local Suppliers’ Trust towards Foreign Buyers”, **Management International Review**, 50(5), 585-611.
- Xiao, Shufeng Simon ve Park, Byung II (2018), “Bring institutions into FDI Spillover Research: Exploring The Impact of Ownership Restructuring and Institutional Development in Emerging Economies”, **International Business Review**, 27(1), 289-308.
- Xu, Bin (2000), “Multinational Enterprises, Technology Diffusion, and Host Country Productivity Growth”, **Journal of Development Economics**, 62(2), 477-493.

- Yang, Hongyan vd. (2010), “Learning From What Others Have Learned From You: The Effects of Knowledge Spillovers On Originating Firms”, **Academy of Management Journal**, 53(2), 371-389.
- Yao, Shujie ve Wei, Kailei (2007), “Economic Growth in The Presence of FDI: The Perspective of Newly industrializing Economies”, **Journal of Comparative Economics**, 35(1), 211–234.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2016), **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yılık, Mehmet Ali (2018), **Revisiting Multiple-Case Study Research Design in The Context of Educational Administration**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University.
- Yin, Robert K. (2009), **Case Study Research: Design and Methods**, SAGE Inc.
- Yingxi, Ma ve Hung, Juann H. (2018), “Inward FDI and Economic Growth: A Comparative Analysis of China versus India”, **The State of China’s State Capitalism**, 239-262.
- Young, Gary J. vd. (2001), “Top Manager and Network Effects on The Adoption of Innovative Management Practices: A Study of TQM in a Public Hospital System”, **Strategic Management Journal**, 22(10), 935-951.
- Yu, Kyoung-Hee (2013), “Institutionalization in The Context of Institutional Pluralism: Politics as a Generative Process”, **Organization Studies**, 34(1), 105-131.
- Zaheer, Srilata (1995), “Overcoming The Liability of Foreignness”, **Academy of Management Journal**, 38(2), 341-363.
- (2002), “The Liability of Foreignness, Redux: A Commentary”, **Journal of International Management**, 8(3), 351-358.
- Zaheer, Srilata vd. (2012), “Distance Without Direction: Restoring Credibility to a Much-Loved Construct”, **Journal of International Business Studies**, 43(1), 18-27.
- Zahra, Shaker A. ve George, Gerard (2002), “Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension”, **Academy of Management Review**, 27(2), 185-203.
- Zhang, Yi (2019), “Institutions, Firm Characteristics, and FDI Spillovers”, **Emerging Markets Finance and Trade**, 55(5), 1109-1136.
- Zhang, Chun vd. (2003), “Manufacturer Governance of Foreign Distributor Relationships: Do Relational Norms Enhance Competitiveness in The Export Market?”, **Journal of International Business Studies**, 34(6), 550-566.
- Zhu, Hong vd. (2006), “The Internationalization of SMES in Emerging Economies: Institutional Embeddedness and Absorptive Capacities”, **Journal of Small Business Strategy**, 17(2), 1-26.

Zúñiga-Vicente, José Ángel vd. (2014), “Assessing The Effect of Public Subsidies On Firm R&D investment: A Survey”, **Journal of Economic Surveys**, 28(1), 36-67.

Zukin, Shraon ve Di Maggio, Powell (1990), **The Social Organization of The Economy**, Cambridge University Press, Cambridge.

<https://www.engusa.com/en/posts/driving-innovation-for-automotive-suppliers> (Erişim Tarihi: 07.04.2022).

<https://www.kutso.org.tr/wp-content/uploads/2017/06/T%C3%BCrkiyede-Otomotiv-Endustrisi-Otomotiv-Yan-Sanayii-ve-Kutahya-Raporuu.pdf> (Erişim Tarihi: 01.02.2022).



EKLER

Ek 1: Yarı Yapılandırılmış Mülakat Soruları

- 1) **Firmanızın gelişiminde yabancı sermayeli firmaların önemi nedir?**
 - Ana sanayiindeki yabancı sermayeli müşterilerinizin önemi nedir?
 - Yan sanayiindeki yabancı sermayeli rakiplerinizin önemi nedir?
- 2) **Yabancı sermayeli firmalarla ne tür ilişkileriniz kuruyorsunuz?**
 - Ana sanayiindeki yabancı sermayeli müşterilerinizle ne tür ilişkiler kuruyorsunuz?
 - Yan sanayiindeki yabancı sermayeli müşteri ve/veya rakiplerinizle ne tür ilişkiler kuruyorsunuz?
 - Yabancı sermayeli müşterilerinizden teknik veya yönetsel destekler alıyor musunuz?
 - Yabancı sermayeli global müşterilerle çalışıyor olmak size ne gibi faydalar sağlıyor (güven, prestij, tanınırlık gibi).
 - Tedarik zincirindeki konumunuz (OEM, TIER-1, TIER-2, TIER-3) bu tür ilişkileri nasıl etkiliyor?
 - Sektörde bu tür ilişkileri engelleyen veya teşvik eden ne gibi durumlar mevcuttur?
- 3) **Yabancı sermayeli rakiplerinizden ya da müşterilerinizden işgücü transferi yapıyor musunuz? Nedenlerini açıklar mısınız?**
- 4) **Firmanızın kurumsal yapısı, kurulan bağlantılar ve bağlantılardan öğrendiklerinizi sisteminize entegre etmeyi nasıl etkiliyor?**
- 5) **Son yıllarda neden Ar-Ge birimi kurma eğilimi artmıştır? Sizin firmanız neden Ar-Ge birimi kurmuştur? (Veya kurmamıştır?)**
 - (Varsa) Ar-Ge birimi kurmanın ne gibi faydalarını gördünüz?
 - Devlet teşvikleri Ar-Ge faaliyetlerinizi nasıl yönlendiriyor?
 - Yabancı müşterilerinizin talep ve yönlendirmeleri Ar-Ge faaliyetlerinizi nasıl etkiliyor?
- 6) **Yenilikçiliği nasıl tanımlıyorsunuz?**
 - Ne tür yenilikçi faaliyetlerde bulunuyorsunuz?
 - Sektörde yenilikçiliği teşvik eden veya engelleyen ne gibi durumlar mevcuttur?
 - Mevcut işgücünüzü yenilikçi düşünme ve kapasite açısından nasıl tanımlarsınız?
- 7) **Üniversite-Sanayii iş birlikleri yapıyor musunuz?**
 - Nedenin açıklar mısınız? (Varsa veya yoksa)
 - Yapıyorsanız faydasını görüyor musunuz?
 - Sektörünüzde Üniversite-Sanayii iş birliğinde ne gibi zorluklar yaşanıyor?
- 8) **Otomotiv sanayiinde karşılamanız gereken standartlar nelerdir?**
 - Bu standartları kimler talep ediyor ve nasıl bir denetim mekanizması uyguluyorlar?
 - Bu standartlara uymanın önemi nedir? Ne gibi faydalarını veya zararlarını görüyorsunuz?
- 9) **Firmanız başka ülkelerde yatırım yapmaya nasıl bakıyor (DYSY düzeyinde)?**
 - (Varsa) Uluslararasılaşmanın temel motivasyonları nelerdir?
 - (Varsa) Uluslararasılaşmak yenilikçilik ve verimlilik gibi konularda size neler katıyor?
 - (Varsa) Uluslararasılaşmanızda daha önce Türkiye’de bağlantı kurduğunuz yabancı müşteri veya rakiplerinizin ne gibi etkisi var? (Yabancı pazarı tanıma, tedarikçi ve müşterileri tanıma, kurumsal çevrenin zorluklarını yenme gibi)
 - (Yoksa) Uluslararasılaşmak örgütünüzün gündeminde var mı? Nedenlerini açıklar mısınız?
 - (Gündeminde varsa) Yabancı müşterileriniz sizi uluslararasılaşma konusunda teşvik ediyor mu?
 - (Gündeminde varsa) Yabancı sermayeli firmalarla kurduğunuz ilişkilerden elde ettiğiniz deneyimleriniz ve bağlantılarınız uluslararasılaşmanızı kolaylaştırabilir mi?
- 10) **Hangi ülkelerde nasıl uluslararası faaliyette bulunacağınız ve hangi ülkelere yatırım yapmanın avantajları ve dezavantajları konusunda bilginiz var mı?**
 - Devlet kurumları bu konuda sizi teşvik edip bilgi veriyor mu?
 - Yabancı sermayeli örgütlerle kurduğunuz ilişkiler bu bilgi düzeyinizi etkiliyor mu?

ÖZGEÇMİŞ

Fatih ŞAHİN, 2004 yılında Samsun Gazi İlköğretim Okulu’nu, 2007 yılında Samsun Gazi Lisesi’ni, 2009 yılında Adıyaman Üniversitesi, Gölbaşı Meslek Yüksekokulu, İşletme Bölümü’nü, 2013 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF İşletme bölümünü ve son olarak 2017 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Tezli Yüksek Lisans programını bitirdi. Halen, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü’nde Öğretim Görevlisi olarak görev yapmaktadır.

ŞAHİN, evli olup, İngilizce bilmektedir.