T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ ve ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KOBİLERDE İNOVASYON YÖNETİMİ VE MAKİNE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

KEREM BİLGİN
2501070913

Tez Danışmanı: Prof. Dr. ARZU ÜLGEN AYDINLIK

İSTANBUL, 2017

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı	: KEREM BİLGİN	**Numarası**	: 2501070913
Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı	: İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON	**Danışmanı**	□ PROF.DR.ARZU ÜLGEN AYDINLIK
Tez Savunma Tarihi	: 30.05.2017	**Saati**	: 13.00
Tez Başlığı	: KOBİLERDE İNOVASYON YÖNETİMİ VE MAKİNE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA.		

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin **36. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.ARZU ÜLGEN AYDINLIK		KABUL
PROF.DR.YONCA GÜROL		KABUL
DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
YRD.DOÇ.DR.M.MURAT YAŞLIOĞLU		
YRD.DOÇ.DR.ESİN ERTEMSİR		

Versiyon: 1.0.0.2-61559050-302.14.06

ÖZ

KOBİLERDE İNOVASYON YÖNETİMİ VE MAKİNE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

KEREM BİLGİN

Günümüzde rekabet koşulları eskiye oranla daha çetin olup, bazı işletmeler bu şartlara direnip ayakta kalabilirken, birçoğu faaliyetine son vermek durumunda kalmaktadır. Şüphesiz ki, ayakta kalmayı başarabilen firmalar değişime uyum sağlayanlardır. Değişim ise yalnız başına yeterli değildir, önemli olan konu fark yaratacak yeniliklerle sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesidir. Tam bu noktada inovasyon kavramı ve inovasyonun yönetilmesi devreye girmektedir. Bu tezde KOBİ' lerde inovasyon ve inovasyon yönetiminin açıklanması; inovasyonu artırmaya yönelik önermeler yapabilmek adına makine sektöründe faaliyet gösteren KOBİ' lerde uygulanan anket çıktılarının analizlerine istinaden inovasyonu etkileyen faktörlerin ortaya koyulması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: inovasyon, inovasyon yönetimi, KOBİ

ABSTRACT

INNOVATION MANAGEMENT IN SMEs AND A RESEARCH IN MACHINARY INDUSTRY

KEREM BİLGİN

Nowadays, competition conditions are more difficult than in the past, and while some businesses can resist and survive these conditions, many have to end their activities. Undoubtedly, the companies that are able to survive are those who adapt to change. Change is not enough on its own, but the important thing is to achieve a sustainable competitive advantage with innovations that will make a difference. At this point, the concept of innovation and the management of innovation comes into play. In this thesis, it is aimed primarily to explain innovation and innovation management in SMEs. Later, a questionnaire was applied to SMEs operating in the machinery sector in order to make proposals for improving innovation. Based on the analysis of the outputs of this survey, it was aimed to reveal the factors affecting innovation.

Key Words: innovation, innovation management, SME

ÖNSÖZ

Gündelik hayatımızın her alanında sıkça duyduğumuz kavramlardan biri olan inovasyon, KOBİ' lerin varlığını sürdürmesi, rekabette avantaj sağlaması ve büyüyebilmesi için en önemli etkenlerden biridir. Çeşitli zorluklarla mücadele eden KOBİ' ler varlıklarını sürdürebilmek adına bitmek bilmez bir mücadele içerisindedirler. İnovasyon ve inovasyon yönetimi, KOBİ' ler için bir çözüm önerisinden daha çok zorunluluk haline gelmiştir.

Ülke ekonomisinin büyük bir bölümünün KOBİ' lerden oluştuğu göz önüne alındığında; inovasyon yönetiminin, KOBİ' lerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında kilit bir rol oynadığı, ülkenin ekonomik ve hatta sosyo-kültürel yapısı bakımından da ne ölçüde önemli olduğu görülecektir. Bu nedenlerden ötürü, bu tez çalışmasında "inovasyon", "inovasyon yönetimi" ve "KOBİ" kavramlar ile KOBİ' lerde inovasyonu artıran ve ya engelleyen faktörler araştırılmış olup, bu faktörlerin inovasyonla ilişkilerinin ortaya konması amaçlanmıştır.

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı bünyesinde yürüttüğüm bu tez çalışmasında bana destek olan tez danışmanım Prof. Dr. Arzu Ülgen Aydınlık' a ve bu süreçte bilimsel yönlendrimeleri yanında manevi desteğini de esirgemeyen Dr. Duygu Toplu Yaşlıoğlu' na teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 2017

Kerem Bilgin

İÇİNDEKİLER

ÖZ ... **iii**
ABSTRACT ... **iv**
ÖNSÖZ ... **v**
İÇİNDEKİLER ... **vi**
ŞEKİLLER LİSTESİ ... **viii**
TABLOLAR LİSTESİ ... **ix**
KISALTMALAR ... **x**
GİRİŞ ... **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

İnovasyon ... **2**
1.1. İnovasyon Kavramı ... 2
1.2. İnovasyonla İlgili Kavramlar ... 4
1.2.1. Teknoloji ... 5
1.2.2. Ar-Ge (Araştırma Geliştirme) ... 5
1.2.3. Rekabet ... 6
1.2.4. Yaratıcılık ... 7
1.2.5. Öğrenme ... 8
1.3. İnovasyon Türleri ... 9
1.3.1. Süreç İnovasyonu ... 9
1.3.2. Ürün İnovasyonu ... 12
1.3.3. Pazarlama İnovasyonu ... 13
1.3.4. Organizasyonel İnovasyon ... 13
1.4. İnovayon Türlerinin Birbirinden Ayırt Edilmesi ... 16
1.5. İnovasyonun Önemi ... 18
2.6. İnovasyon Yönetimi ... 19

İKİNCİ BÖLÜM

KOBİ' lerde İnovasyon Yönetimi ... **24**
2.1. Kobi Kavramı ... 24
2.2. KOBİ'lerin Özellikleri ... 29
2.3. KOBİ'lerde İnovasyonun Önemi ... 30
2.4. KOBİ' lerin Kullandığı İnovasyon Stratejileri ... 33
2.4.1. Saldırgan Strateji ... 33
2.4.2. Savunmacı Strateji ... 33
2.4.3. Taklitçi ve Bağımlı Stratejiler ... 34
2.4.4. Geleneksel Stratejileri (Kapalı İnovasyon Stratejileri) ... 35
2.4.5. Fırsatçı İnovasyon Stratejileri (Açık İnovasyon Stratejileri) ... 36
2.5. KOBİ'lerde İnovasyon Engelleri ... 38
2.5.1. İşletme İçi Engeller ... 39
2.5.2. İşletme Dışı Engeller ... 40
2.6. KOBİ' lerde İnovasyon Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler ... 40
2.6.1. Örgütsel Yapı ... 41

2.6.2. İnovasyon Yönetiminde Etkin Olan Faktörler 42
2.6.2.1. Liderlik 42
2.6.2.2. Örgüt Kültürü 47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ' lerde İnovasyon Yönetimi Üzerine Bir Araştırma 50
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 50
3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları 51
3.3. Araştırmanın Yöntemi 52
3.3.Araştırmanın Modeli 53
3.4.Araştırmanın Hipotezleri 53
3.5. Verilerin Analizi 54
3.5.1. Araştırmaya Konu Olan Çalışanların Özellikleri 54
3.5.2. Araştırmaya Konu Olan İşletmelerin Özellikleri 55
3.5.3. Araştırmaya konu olan işletmelerin inovasyona ilişkin algı ve davranışlarına ilişkin frekans ve yüzdeler 57
3.5.4. İnovasyon Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik 60
3.5.4.1. İnovasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi 63
3.5.5. İnovasyon Engelllerine İlişkin Bilgiler 65
3.5.5.1 İnovasyon Engelleri Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik 65
3.5.5.2. İnovasyon Engellerine İlişkin Faktör Analizi 68
3.5.6. Hipotezlerin Analizi 70
3.5.6.1. Korelasyon Analizleri 71
3.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi 76

SONUÇ 80
KAYNAKÇA 86
EK 1. 93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Süreç İnovasyonunun Aşamaları
Şekil 2: Radikal ve Kademeli İnovasyon
Şekil 3: İnovasyon Döngüsü
Şekil 4: İnovasyon Hunisi
Şekil 5: Büyüklük tanımına göre temel göstergeler
Şekil 6: İşletmenin örgütsel yapısını meydan getiren unsurlar
Şekil 7: Aylara göre anket yanıtlama sayıları
Şekil 8: Araştırma Modeli

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kobi Tanımı

Tablo 2: Eski ve yeni KOBİ tanımlarının karşılaştırılması

Tablo 3: Avrupa Komisyonu KOBİ Kriterleri

Tablo 4: Büyüklük tanımına göre temel göstergeler

Tablo 5: Araştırmaya konu olan çalışanların özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Tablo 6: Araştırmaya konu olan işletmelerin özelliklerine ilişkin frekans ve yüzdeler

Tablo 7: İnovasyon denilince akla gelen ifadelere ilişkin frekans ve yüzdeler

Tablo 8: İnovatif faaliyetlere ilişkin frekans ve yüzdeler

Tablo 9: İnovasyon stratejilerine ilişkin frekans ve yüzdeler

Tablo 10: İnovasyon ölçeğine ilişkin boyutların güvenilirlik analizi

Tablo 11: İnovasyon ölçeğine ilişkin madde toplam korelasyon katsayıları

Tablo 12: Değişken ve boyutlara ilişkin ortalama değerler

Tablo 13: İnovasyon ölçeğine ilişkin ifadelerin faktör yükleri

Tablo 14: İnovasyon engellerin ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi

Tablo 15: İnovasyon engelleri ölçeğine ilişkin varyans ve madde toplam korelasyon katsayıları

Tablo 16: İnovasyon Engellerine İlişkin Faktör Analizi

Tablo 17: Değişken ve Boyutlara İlişkin Ortalama Değerler

Tablo 18: İşletmenin faaliyet alanı ile inovasyon türleri arasındaki korelasyon analizi

Tablo 19: İşletmenin faaliyet süresi ile inovasyon türleri arasındaki korelasyon analizi

Tablo 20: İşletmedeki Ar-Ge göstergeleri ile inovasyon türleri arasındaki korelasyon analizi

Tablo 21: İşletmenin çalışan sayısı ile inovasyon türlerine ilişkin korelasyon analizi

Tablo 22: İnovayon bütçesi ile İnovasyon türlerine ilişkin korelasyon analizi

Tablo 23: İnovasyon engelleri ile İnovasyon türlerine ilişkin korelasyon analizi

KISALTMALAR LİSTESİ

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

RTÜK: Radyo Televizyon Üst Kurumu

ISO: Uluslararası Standartlar Enstitüsü

DİE: Devlet İstatistik Enstitüsü

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örügtü

DTM: Devlet Ticaret Müsteşarlığı

TOSYÖV: Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı

TUİK: Türkiye İstatistik Kurumu

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

AB: Avrupa Birliği

AR-GE: Araştırma Geliştirme

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

GİRİŞ

Teknolojide yaşanan gelişmeler, değişimin hızlanmasına sebep olmuştur. Globalleşme ve piyasaların liberalizm rüzgârına kapılması neticesinde devletin rolünün azalması, kurumların nitelik ve nicelik bakımından yaşadığı değişimler, rekabetin seviye atlamasına neden olmuştur. Firmaların bu rekabeti devam ettirebilmeleri için uyum ve gelişim yeteneklerine sahip olmaları ve sürekli inovatif faaliyetlerde bulunmaları, stratejilerini buna göre oluşturmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır.

İnternet kullanımının artışı ve daha geniş bir yaş aralığına yayılması bilgiye erişimi kolaylaştırmış olup, tüketicilerin daha fazla ürün ve hizmeti tanımasını sağlamıştır. Bir diğer deyişle, tüketicileri kendilerine sunulanla yetinme zorunluluğundan kurtarmış, bilgisayar ya da telefonla yapılabilecek kısa bir araştırma sonucu farklı il ve hatta ülkelerdeki seçenekleri görebilir, mevcut seçenekleri kıyaslayabilir, bunları edinmenin bir yolunu bulabilecek hale gelmişlerdir. İnsanların kullanmadıkları ev ve ya odalarını otel gibi pazarlayan, aslında hiç bir odaya sahip olmadan en büyük otel zincirine dönüşüen, Airbnb; benzer şekilde tek bir aracı olmadan en büyük filoya sahip olan Über gibi hizmet sektörünü hedef alan girişimciler, inovasyonun farklı türlerini bir araya getirerek, rekabetin boyutlarının nerelere ulaşabildiğini ve inovasyonun getirilerini gözler önüne sermektedir.

Günümüzde yapılan inovatif faaliyetlerin ölçeği tarihte hiç olmadığı kadar büyük hale gelmiştir. Dünya genelinde her saat başına 101 yeni patent başvurusu yapılmakta ve her 24 saatte 2,265 yeni kurum kurulmaktadır(Marcum vd. , 2002: 1).

İnovasyonun ekonomik hayatta önemi hızla artarken, bu durum işletmelerin yapılarında ve iç süreçlerinde de bazı değişikliklere neden olmakta ve belirli kavramlar değer kazanıp odak noktası haline gelmektedir. Yapılan araştırmalar da bu kavramlara göre şekillenmekte ve bu kavramala ilgili unsurları belirlemeye yönelmektektedir. Örnek olarak, bu araştırmalardan birinde, başarıya katkısı olan unsurlar üçe ayrılmış; “vizyon” , “ ürün geliştirme” ve “ uzun vadeli bakış açıları oluşturmak” olarak sıralanmıştır(Dwyer ve Tanner, 2002:1).
İnovasyonun firmalara kattığı kazanımlara örnek olarak ise araştırmalar “pazar başarısı” ile “yeni ürünler” arasında gözle görülür bir korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır. Yeni ürünler, işletmelerin pazar payını elde etmeleri ve bu pazar payını korumaya yardımcı olduğu gibi kar oranlarının artmasında da önemli bir etkendir. Olgun, pazar payına sahip ürünlerin büyük çoğunluğunda satış artışı fiyat indiriminin yanı sıra tasarım, uyarlama ve

ürün kalitesi gibi fiyat ile ilişiği olmayan unsurlar yolu ile de sağlanabilmektedir. (Tidd, 2005: 5)

Değişen ekonomik dünyanın artan rekabet koşullarında KOBİ' lerin stratejik hedefleri ister pazardaki durumunu korumak ve ya genişletmek, ister kar artışı ve ya kalite artırımı olsun, esas amaç olarak proaktif yeniliği hedef alması ve bu hedefe ulaşmak için hangi yenilik türü ile yoluna nasıl devam edeceğini belirlemesi gerektiği açık olarak görülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İnovasyon

Bu bölümde, öncelikle inovasyon kavramı, ardından ilişkili olduğu kavramlar, inovasyonun önemi ve inovasyon süreci açıklanacaktır. Günümüz konuşma dilinde sıkça kullanılanın aksine inovasyonun yalnızca " yeni teknolojiye sahip bir ürün" olmadığı, farklı inovasyon türlerinin de mevcut olduğu, bunların kesişen ve birbirinden ayrı özelliklerinin de var olduğunu göstermek adına, inovasyon türleri tanım ve örnekleri ile belirtilecek ve biribirinden nasıl ayırt edilebileceği anlatılacaktır.

1.1. İnovasyon Kavramı

Kökeni latince innovatus olan ve günümüze ingilizce karşılığı olan "innovation"dan geçen bu sözcüğün Türkçe' ye çevirisi ile neredeyse her kaynakta farklı bir kelime ile karşılaşmaktayız. İnovasyon kavramı sıklıkla, yenilik, yenileşim, yenilikçilik olarak Türkçe'ye çevrilmekle birlikte orjinal dilindeki anlamı tam olarak karşılayamamaktadır.

Bu kavram günümüzde çok sık kullanılıyor olsa da temelleri daha eskiye dayanmaktadır. Birçok yazar tarafından bu kavrama ilişkin değişik tanımlar yapılmakta, her yazar ilişkili olduğu olduğu konu açısından değerlendirmektedir. Bu nedenle farklı tanımları incelemekte fayda bulunmaktadır.

İnovasyon ile ilgili en eski tanımlardan biri Schumptere' e aittir. Schumpeter (1911) inovasyon kavramını; pazarda henüz bilinirlik elde etmemiş yeni bir ürün ya da var olan ürünün yeni yollar ile geliştirilmesi, yeni bir üretim tarzı, yeni pazar elde etme, üretim unsurları konusunda yeni bir kaynağın ya da bu kaynakların değerlendirilmesinde yeni bir yol ortaya konulması gibi unsurlardan biri olarak tanımlamıştır(Yılmaz, 2010: 141).

İşletme Bilimi' nin saygın isimlerinden Drucker ise, inovasyonu "bir işletmede beraber çalışan farklı bilgi ve yetenekteki çalışanları verimli hale getirmek için onlara olanak sağlayan bilgi" olarak tanımlamış ve bu bilginin ancak ticari bir hale getirildiğine inovasyon sayılabileceğini belirtmiştir(Durna, 2002, 5) . Bu tanımla yenilik ile inovasyon arasındaki temel farkı da ortaya koymuştur.

Porter ise inovasyonu "işletmelerin rekabet avantajı sağlayabileceği bir araç olarak" tanımlamış, bunun hem yeni teknolojiler hem de iş yapma şekillerindeki değişiklikler ile gerçekleşebileceğini bildirmiştir (Kanter, 1983: 20).

Litaratürde sıkça karşılaştığımız tanımlardan biri de Damanpour' a aittir. Bu tanıma göre inovasyonun " bir organizasyonun çevresine uyum sürecini kolaylaştrmak için yapısında, çıktılarında ya da süreçlerine yaptığı değişim aracı" olarak açıklanmışır. (Damanpour, 1987: 676).

Bir başka tanıma göre, " İnovasyon, yeni bir ürün, süreç ya da ekipman geliştirme için fikir üretme, teknoloji geliştirme, üretim ve pazarlama aktivitelerinin yönetimi" şeklindedir (Trott, 2005:15). Trott'un tanımının önemli yanı, inovasyonun bir yönetim süreci özelliğine sahip olduğunu belirtmesidir.

Bu çalışmada sıklıkla kaynak olarak kullanılacak olan OECD'nin (2005) yayımladığı Oslo Kılavuzu' nda yer alan inovasyon tanımı temel olarak bu konuya açıklık getirmektedir. Bu kaynaktaki tanıma göre; "Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda ve ya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal ve ya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir." (Oslo Klavuzu, 2005: 50)

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere; "Her yenilik bir inovasyon anlamına gelmemektedir. Bir yeniliğin inovasyon sayılabilmesi için bu yeniliği bulan kişi ya da kurumun bu buluş sayesinde pazardeki tüm alternatiflerinden farklılaşması ve bunun sonucunda da müşterinin satın alma davranışını kendi lehine çevirmesi gerekmektedir. Yani müşterilerin bu yeniliği daha çok satın almaları veya diğer alternatiflere göre daha yüksek fiyat ödemeye gönüllü olmaları gerekmektedir." (Kırım, 2006: 6)

Yukarıda belirtilen inovasyon tanımlamalarını bir araya getirildiğinde inovasyon;
" Kendine özgü özellikleri olan bir ürün ve ya hizmetin ortaya konması ve ya var olan ürünün tekrar değerlendirilerek değiştirilmesi, yeni pazarlara açılma ya da var olan pazardaki etkinliği artırma ve teknolojik gelişmeleri yakalayarak firma örgütlenmesinin strateji ve faaliyetleri ile paralel olarak daha etkin ve daha üretken olmasını sağlama süreci" olarak tanımlanabilir (Lemon ve Sahota, 2004: 498).

İnovasyona ilişkin tüm tanımların ortak noktası ise yapılan bir yeniliğin inovasyon sayılması için, kendi özgü özelliklere sahip bir ürünün ya da hizmetin, tüketici tarafınca kıymetli sayılan ve ilgi çekici çözümler sunması, pazara ve firmalar arası rekabete etki edebilen bir süreç sonunda ortaya çıkması gerektiği yönündedir.

1.2. İnovasyonla İlgili Kavramlar

İnovasyon konusu incelendiğinde karşımıza sıklıkla çıkan bazı kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlardan bazıları inovasyon için çıkış noktası özelliğindeyken, bazıları ise bir aracı ya da yöntem niteliğindedir. İnovasyon konusunun net olarak anlaşılabilmesi için bu kavramların da açıklanması gerekmektedir. Bu nedenle, bu bölümde teknoloji, Ar-ge, rekabet, yaratıcılık ve öğrenme kavramları ve inovasyon ile ilişkileri açıklanacaktır.

1.2.1. Teknoloji

Teknoloji, inovasyon ile doğrudan ilişkili bir kavram olup, birçok inovasyon tanımında da yer almaktadır. Birçok kaynakta ise teknolojik yenilikler inovasyon ile karışıtırılmakta ya da ürün inovasyonları yerine kullanılmaktadır. Bu kavram kargaşasını ortadan kaldırmak için öncelikle teknolojinin tanımlanması gerekmektedir.

Teknoloji, mal ve hizmet üretiminde ya da sunumunda yer alan, yöntem, süreç, araç gereçlerden meydana gelen bir yapı olarak tanımlanabilmektedir. (Kobu, 1999: 109). Bu tanım inovasyon tanımıyla benzeşse de bir yeniliği inovasyon yapan özellikten yoksundur.

Teknoloji, ekonomiklik niteliğine eriştiği ve pratikte uygulanabildiği zaman inovasyon olarak karşımıza çıkmaktadır (Erol, 1992: 13). Bu yönüyle bakıldığında yapılan her teknolojik yenilik bir inovasyon değildir.

Teknoloji, yenilik ile ilgili diğer unsurların aksine, yeniliği mecbur kılan bir kavramdır. Firmanın yeni teknolojilerle yüz yüze gelmesi ve bu yeni teknolojileri kullanması, firma yapısında yeniliklere gidilmesini gerektirmektedir.(Cumming, 1998: 24) Bu yenilikler ise ekonomik açıdan fayda sağlayan birer unsur haline getirildiğinde, esas başarı sağlanabilecektir.

1.2.2. Ar-Ge (Araştırma Geliştirme)

Litaratürde ve hatta günümüz iş dünyasında en sık karşılaşılan kavramlardan biri de Ar-Ge' dir. Ar-Ge, işletmeler içerisinde bazen bir bölüm bazen belirli kişilere verilmiş bir görev olarak ayrışsa da, işletmelerin birçoğu bilinçli ya da bilinçsiz olarak bu faaaliyeti yerine getirmekedir. Ar-Ge' nin anlam ve önemini açıklamak için öncelikle bu kavramı oluşturan "Araştırma" ve " Geliştirme" kavramlarını açıklamak gerekmektedir. Araştırma, mevcutta olmayan; bir gerçeği bulmak, bir sorunun çözümüne ya da bilgiye ulaşmak için bilimsel yöntem ve tekniklerden yararlanılan sistematik çalışmalardır. Geliştirme, mevcut bilginin ya da teknolojinin daha uygun bir hale getirilmesidir.

OECD' nin Frascati Kılavuzu' nda Ar-Ge, insanlığın, kültürlerin ve toplumların bilgi birikimini artırmak ve mevcut bilgilere dayalı yeni uygulamalar oluşturmak üzere yapılan yaratıcı ve sistematik çalışmalar olarak tanımlanmaktadır(Frascati Kılavuzu, 2015:1). Fakat bu tanım Ar-Ge' nin inovasyonla ilişkisini anlatmak için yeterli değildir. Ar-Ge çalışmaları

inovasyonlar için bir temel oluşturmaktadır. Bu çalışmaları inovasyona çevirmek işletmelerin inovasyon yeteneği ile ilişkilidir.

İnovatif organizasyon şemalarının rekabet ortamında ürün ve hizmet üretimi açısından ve üretim aşamasındaki faaliyetlerin geliştirilmesinde, Ar-Ge çalışmalarından istifade etmeleri rekabette farklılık yaratacak artı değerler bir diğer deyişle inovasyon olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında bir firmanın faaliyet devamlılığının sağlanması, sahip olduğu kaynakları arzu edilen verimde kullanabilmesi ve rekabetçi ortamda sürekliliğini sağlayabilmesi Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri ile doğrudan ilişkilidir(Oğuztürk, 2003: 57).

1.2.3. Rekabet

Rekabet, işletmeler bakımından, tüketicinin firmayı kabülünü ve sadakatini elde etmek için diğer firmalar ile girişilen bir mücadele olarak açıklanabilir. Serbest piyasa ekomomilerinde, işletmelerin ne zaman ne üreteceğine, üretimi ile nasıl bir fiyat politikası izleyeceği gibi konulara kendi karar vermektedir. Fakat bu kararları esas olarak etkileyen unsur rekabettir.

Rekabet; herhangi bir rekabet ortamının olmadığı bir duruma nazaran, firmaları pazar payı için mücadeleye sokmasından dolayı, ürün ve hizmetlerin tüketiciler tarafından daha kaliteli ve daha ucuz elde edilmelerine imkân sağladığından, serbest piyasa yapısının temelini meydana getirir. Farklı bir deyiş ile rekabet, tüketicinin güçlükle elde edilen kaynaklarını en iyi şekilde kullanmasını (aynı ürünü daha ucuza almasını) mümkün kılacaktır. (Kalıksı, 2001:152–153) Bu sebeplerden ötürü, rekabet, tüketicinin istediği bir unsur olmakla beraber firmaları rahatsız eden biri durum olarak açıklanabilir.

Bilindiği üzere, günümüzde tüketiciler geçmişteki gibi az sayıda marka ve firmaya mecbur kalmamaktadır. Geçtiğimiz yıllarda pazarlama unsurunda, rekabet planlamalarının gelişmesinde meydana gelen rekabet ortamının kilit rol oynadığı oldukça benimsenmiştir. Bu düşüncede tüketiciler neyi arzu ettiklerini bildiğinden, rekabet planlamalarının amacı, tüketiciye arzu ettiklerini sunma doğrultusunda gelişmiştir. Bir diğer deyiş ile rekabet planlaması "tüketici odaklıdır". (Carpenter, 2001: 3).

Günümüzde işletme yöneticilerinin ürün ve hizmet geliştirmede bakış açılarının temelinde "tüketici" olduğu veya olması gerekliliği açıkça görülmektedir. Bu olgu, S. Vandermerwe'nin(1999) eserinde "müşteri kapitalizmi" şeklinde tanımlanmıştır.

Zorlu rekabet şartlarında firmalar sert, merhametsiz hatta zarar verici özellikler barındırmaktadır. İşletmeler taleplere çok kısa sürede yanıt vermek zorunda kalırken, kimi zaman zor ürünleri arka arkaya çıkarmak zorunda kalmaktadır. Fiyatlarda düşme yaşanırken, rakipler ve başarısızlık riski artmaktadır. (Grimm, 2006: 13)

Bu zarar verici rekabet ortamında firmaları başarılı kılan unsurlar ise;

- Pozitif nakit akışı ve borç oranlarının dengelenebilmesi (Finansal faktörler),
- Yeni müşteriler bulabilme, yeni ürün ve hizmetler sunabilme (Pazarlama faktörleri),
- Kapasite kullanımı, talebe karşılık verebilme, eğitimli işgücü (Üretim faktörleri) ,
- Yeni tedarikçi ağları, transfer çözümler (Lojistik faktörler)
- Müşteri memnuniyeti, ürün ve hizmet standartlarında mükemmellik (Kalite faktörleri),
- Entellektüel sermayeyi geliştirme, yetenekli çalışanları işe/işletmeye çekebilme ve tutabilmesidir (İnsan kaynağı faktörleri). (Crandall ve Crandall, 2008: 32).

Rekabet, yukarıda sayılan özellikleri nedeniyle ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyonların tamamı için temel nedendir.

1.2.4. Yaratıcılık

Yaratıcılık yalın bir tanımlama ile yeni düşünceler ortaya koyma süreci olarak açıklanabilir. Yaratıcılık düşüncesi günümüzde inovasyon ve farklılaşma unsurları ile bir arada değerlendirilmelidir. Bunun nedeni tüm bu kavramların birbirlerini bir bütün haline getirmeleridir.

İnovasyon, bir ürünün ortaya konması süreci, hizmet ya da teknolojide gerçekleşen farklılaşmalar olarak tanımlanabileceği gibi, ekonomik özelliği olan yaratıcılık fikirleri olarak da tanımlanabilir. Bu durumu daha net ifade etmek gerekitrse, yaratıcı fikrin

inovasyon sayılabilmesi için ticari bir hal almış ise ve ortaya koyduğu fayda ile katma değer sağlaması gerekmektedir.

Planlı yaratıcılık bireysel ya da ekipsel yaratıcılık olarak iki farklı çeşitte görülebilir; Bireysel yaratıcılık uzmanlaşma, yaratıcı fikirler ortaya koyma ve motivasyonun işlevlerinden biridir. (Amabile, 2006: 18)

- Uzmanlaşma; İşin teknik kısmına dair prosedürel ve bilimsel bilgi birikimini ifade eder.
- Yaratıcı fikirler ortaya koyma kabiliyeti: Esnek ve düşünce gücü yüksek bireylerin sorunları ele alış şekillerini ortaya koyar.
- Motivasyon; Para gibi bireyin dışında kalan mükâfatlar haricinde, içsel bir arzudur. Bu unsur içsel motivasyon olarak tanımlanır ve kişinin çalışma ortamından etkilemektedir.

Ekipsel yaratıcılık ise, ekip üyelerinin bireysel yaratıcı başarılarına, ekibin yaratıcılığını destekleyen ya da kısıtlayan özellikleri ya da dış unsurlarla doğrudan ilişkilidir. (Göksel, 2003: 24–25) İşletmeler içerisinde var olan ekiplerin yaratıcı niteliklerle donanmış olması, yaratıcı bir firma yapısı meydana getirilmesi açısından oldukça önemlidir. Yaratıcı ekipler, problemlerin ortadan kaldırılmasında önemli görevler almakta ve inovasyonun faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlamaktadırlar.

1.2.5. Öğrenme

90' lı yıllarda önem kazanan yönetim yaklaşımlarının içerisinde en çok dikkat çeken yaklaşım Senge' nin meydana getirdiği "öğrenen örgütler" kavramıdır. Bilgi çağında örgütlerin karakteristik yapısını ortaya koyan birçok yön vardır ve "öğrenen örgüt" kavramı da bunlardan önemli bir tanesidir. Öğrenen örgüt kavramının bugünün dünyasında önemli olarak görülmesinin nedenleri bilgi çağının kendine has özelliklerinin içinde gizlidir. Endüstri toplumlarının, bilgi toplumuna uyumuyla beraber, işletmelerin ve sosyal yapının başarı sağlamasında ve ilerlemesinde en önemli rolü üstlenmiştir.

Hızlı değişim durumlarında firmaların en büyük kozu, bilgi olarak gösterilebilir. İş alanlarının sürekli farklılaştığı, teknolokik yeniliklerin birbiri ardında meydana geldiği, ürünlerin trend süresinin çok kısa olduğu, rekabetin fazlalaştığı bir durumda başarı elde edebilmesi, orijinal ve yeni bilgiyi ortaya çıkarıp, firmanın her unsuruna ulaştırması,

ivedilikle bu bilgilerin getirilerinin uygulama kısmına başlanması bu belirsiz durumlarda kurumların en büyük güçleridir. Yeni bilgiyi ortaya çıkarma, öğrenme, tatbik etme ve ortaya çıkarttığı durumdan tekrar öğrenmeyi önemli gören, "öğrenen örgüt" unsuru oldukça yüksek oranda kabul edilmektedir. (Özcan, 2009: 16). Bu özelliğiyle öğrenme ve öğrenen örgüt kavramları, inovatif ya da inovatif olmayan işletmelerle doğrudan ilişkilidir. Öğrenme, bir işletmenin inovatif özelliğini artıracağı gibi, bu kavramdan uzak düşünsel ve tutumsal olarak farklılaşamayan işletmeler için bir inovasyon engeli olarak ortaya çıkacaktır.

1.3. İnovasyon Türleri

İnovasyon, farklı kaynaklarda çok farklı türlere ayrılsa da Oslo Klavuzu' nda yer alan dört ana ayrıma dayanan sınıflandırma diğerlerine nazaran daha sürekli bir tanım oluşturmaktadır. Bu sınıflandırma, daha çok inovasyonun içeriği ve fonksiyonuyla ilişkindir. Bu nedenle bu çalışmada temel sınıflandırma olarak Oslo Klavuzu' ndaki sınıflandırma esas alınacak; inovasyon, süreç inovayonu, ürün inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon olarak dört temel tür altında açıklanacaktır.

1.3.1. Süreç İnovasyonu

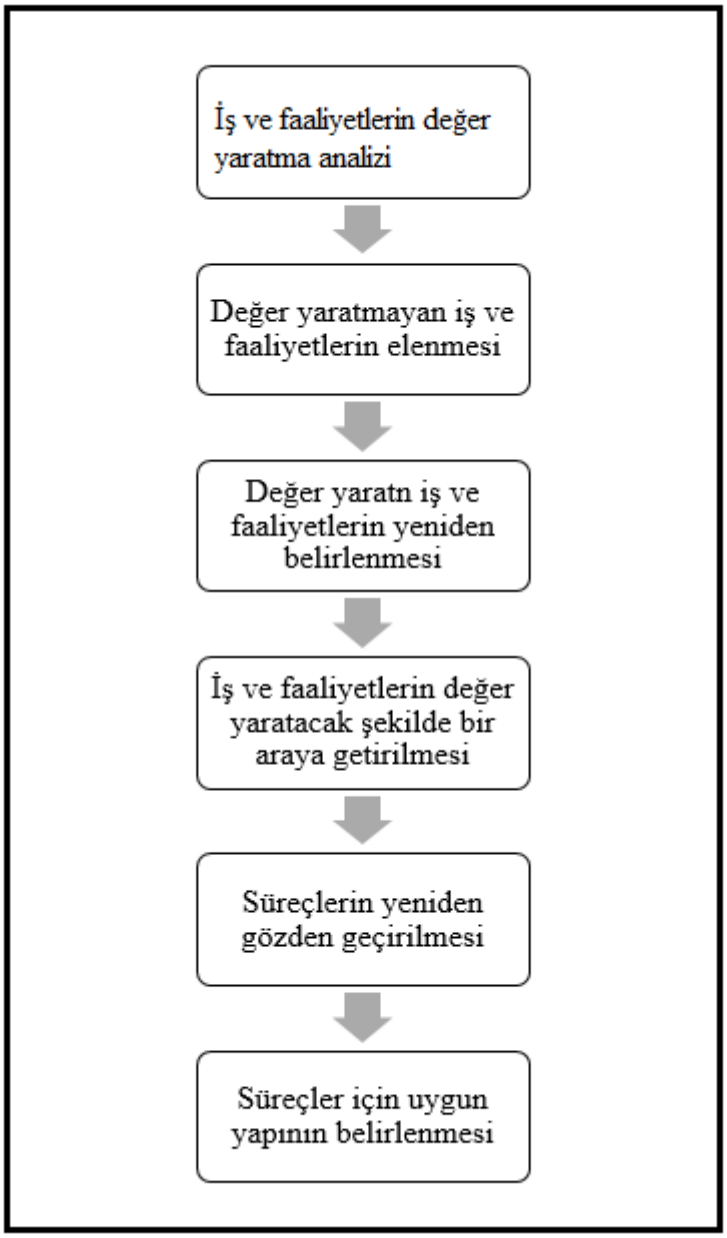
Süreç inovasyonunu inovasyonunu açıklayabilmek için ilk önce "süreç" kavramı açıklanmalıdır. Üretim ve hizmet açısından bakıldığında süreç; "Hammadde, enerji, bilgi gibi benzeri verilerin girdi olarak kabul edilmesi ve ürün ya da hizmet şeklinde çıktılara dönüştürülmesi için yapılan bir dizi faaliyetler olarak belirtilebilir. Süreç inovasyonu, iş süreçlerinin performanslarını arttırabilmek için radikal yeni yöntemler uygulayabilme" şeklinde ifade edilebilir (Papinniemi, 1999: 96).

Kapsamı genişletmek ve daha net bir ifade ortaya koymak gerekirse; " Süreç inovasyonu, üretim faaliyetlerinde yapılan değişikliklerle sınırılı olmayıp, işletme faaliyetleri kapsamındaki tüm süreçlerin gözden geçirilmesi, yapılandırılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla köklü değişiklikler yapılması olarak tanımlanabilir."(Iraz, 1999: 96)

Süreç inovasyonunu bir örnekle anlatmak gerkirse, Vestel Grubu' na bağlı fabrikaların "sıfır stok" prensibiyle tam zamanında üretim sistemine geçmesidir. Bu sistem, satış ekiplerinden gelen "tahmin ve kesin sipariş" bilgilerin, temel alıp, tam zamanında üretim yapmayı hedeflemektedir. Bir diğer deyişle, yalnızca ihtiyaç duyulan ürünler üretilmekte ve bu

ürünler de ihtiyaç duyulan tarihte üretilmektedir. Bu sayede, stok miktarını minimumda tutularak stok maaliyetleri düşürülmekte ve verimlilik artırılmaktadır. Bu süreç inovasyonuna gidilirken Şekil 1' deki aşamalar uygulanmıştır.

Şekil 1: Süreç İnovasyonunun Aşamaları



Kaynak: Ülgen H ve Mirze K, 2007: 391

İşletmeleri süreç inovasyon çalışmalarında beklenenden daha az fayda elde etmeleri ile ilgili çeşitli nedenler ileri sürülmüştür. "Proje planlama ve uygulamasındaki eksilikler, hedeflerin yeterince açıklıkla ortaya konmaması, başarı için kritik olan faktörlere gereken önemin verilmemesi; planlama sürecine kullanıcıların dahil edilmemesi, gerçekçi olmayan beklentiler, sistemin fonksiyonel özelliklerinin doğru olarak belirlenememesi, kullanıcıların yeterli eğitim ve desteği almaması, kötü proje yönetimi ve kültürel anlaşmazlıklar gösterilen

nedenler arasındadır. Süreç inovasyonlarının başarısına etki eden faktörlerden biri de bu inovasyonları yapan takımların öğrenmesidir." (Seyrek vd. , 2007: 18) Süreç inovasyonuna etki eden bu konular, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde işletme için inovasyon engelleri açıklanırken daha detaylı olarak ele alınacaktır.

1.3.2. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, inovasyon denilince akla ilk gelen inovasyon türüdür. Bunun nedeni elle tutulur, gözle görülür olmasındandır. Bir ürünün, "Mevcut özellikleri ve ya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal ve ya hizmetin ortaya konulması ürün inovasyonu olarak tanımlanabilir. Bu, teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcı kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir. Ürün yenilikleri, yeni bilgi ve ya teknolojilerden yararlanabilir ya da mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına ve ya bunların bir kombinasyonuna dayanabilir. Ürün terimi hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Ürün yenilikleri, hem yeni mal hem de hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri içermektedir."(Oslo Klavuzu, 2005: 52) Günümüzde sıklıkla duyduğumuz, teknoloji markalarını "teknolojik inovasyon" olarak piyasaya sürdüğü birçok ürün, aslında çoğunlukla birer ürün inovasyonu örneğidir. Bu inovasyon türünü daha net açıklamak adına; Apple' ın belirli aralıklarda çıkarmakta olduğu ipod, iphone, iwatch gibi ürünleri, tam anlamıyla üründe yapılan değişiklik ve yeniliğin, rakip ürünlerin ötesine geçmesi ve kullanıcıların daha yüksek fiyat vermeye ikna olması açısından belki de ürün inovasyonunu en güzel açıklayan örnek olarak verilebilir.

"İnovasyonla özdeşleştirilmiş firmalardan 3M'nin 1902'den bu yana geliştirdiği, çıkartırken acı vermeyen yara bantlarından (3M™ Nexcare™ Ease- Off Bandage) yakıt pillerine, Post-it™' den dijital tanıma teknolojisine kadar piyasaya sürdüğü 50 binden fazla ürünün hepsi birer inovasyon örneğidir. Mesela, 'Scotch Brite™ Mikro Fiber Mutfak Bezi' müşteri ihtiyaç ve isteklerinin doğru saptanmasıyla ortaya çıkmış ve yüksek tekstil teknolojilerinin kullanımıyla şekillenmiş bir ürün olup; dünya üzerinde milyonlarca evde ihtiyaç duyulan, dolayısıyla çok büyük bir pazarı olan basit bir ürün olan mutfak bezinde, önemli farklar yaratmayı başarmıştır. Bu inovatif mutfak bezi, yüzde 50 daha emici olması, kolay sıkılması, çabuk kuruması, çamaşır suyuna ve 95 derece sıcaklıkta yıkanmaya karşı dayanıklı olması

gibi özellikleriyle rakip ürünlerden farklılaşmış, pratiklik ve sağlığa uygunluk gibi beklentileri de karşılamıştır"(Elçi, 2006: 4). Müşterilerin basit ama önemli ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla geliştirilen bu inovatif ürünler, firmaya küresel boyutta rekabet gücü kazandırmaktadır.

1.3.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonunu temel olarak , "Ürün tasarımı ve ya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) ve ya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi" olarak tanımlanabilir (Oslo Klavuzu, 2005: 169). Tanımdan da anlaşılacağı üzere bu inovasyon türü "firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı şekilde cevap vermeyi, yeni pazarlar açmayı veya bir firma ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırmayı hedeflemektedir." (Oslo Klavuzu, 2005: 170)

Vestel' in piyasaya sürmüş olduğu Looney Tunes karakterli çerçeve baskıları ile piyasaya sürmüş olduğu Cartoon TV serisi ya da farklı futbol takımlarına yönelik özel kapaklarla ürettiği telefonlar pazarlama inovasyonuna örnek olarak gösterilebilir. Yemek Sepeti web sitesi ve mobil uygulamasının birçok restoranın arayüzü olarak, tek bir yerden sipariş imkânı sunması da bu kategoriye örnek olarak verilebilir.

Bir diğer örnek ise ürün yerleştirme tekniği ile yapılan reklamlardır. RTUK tarafından ürün yerleştirme uygulamalarının başlatılmasının ardından; farklılaşma, imaj güçlendirme ve marka farkındalık yaratarak satış artırmak amacıyla için bu teknik sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır. Televizyon ve radyo programlarında markaların tekrarlanması izleyici ve dinleyicilerin algılarını etkileyebilmektedir ve bunu bilen reklamcılar da markalarının tercih edilmesi için dizi, sinema ve reklamlarda bu tekniği kullanmaktadır.

1.3.4. Organizasyonel İnovasyon

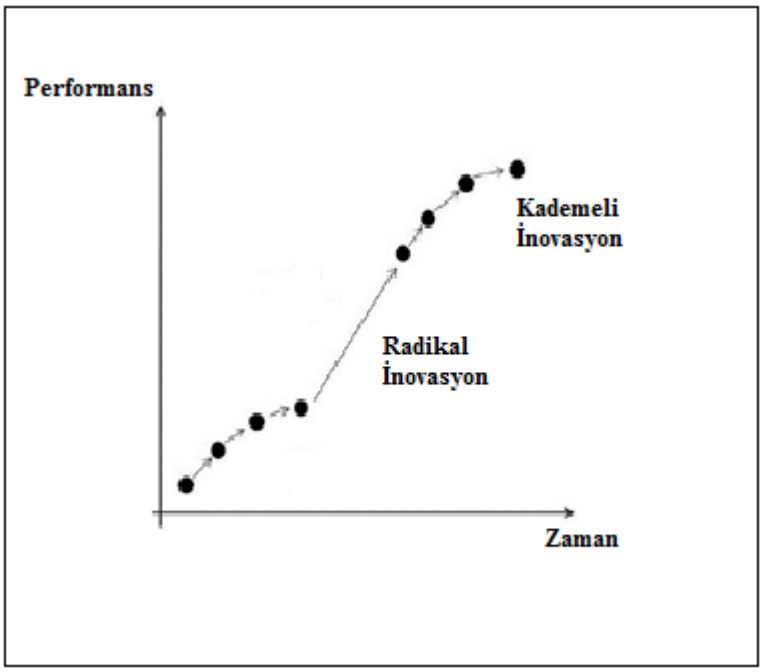
Organizasyonel inovasyon, "işletmenin ticari faaliyetlerinde, iş yerinin organizasyonunda ya da işletme dışı ile olan ilişkilerinde yeni bir yöntem uygulanmasıdır." Bu inovasyon sayesinde "yönetsel ya da işlem giderlerinin düşürülmesi, çalışan memnuniyetini artırarak üretkenliği sağlaması, bilgi erişimi gibi ticari olmayan varlıklara erişimi ya da ekipman maliyetlerini azaltması hedeflenebilmektedir" (Oslo Kılavuzu, 2005: 55). Organizasyonel inovasyonu, değişiklikten ayıran esas özelliği, denenmemiş ve yönetimin aldığı bir stratejik karar olmasıdır

Pazarlama, araştırma ve üretim gibi firmaların farklı bölümlerinin bilgiye erişim ve resmi olmayan çalışma takımlarının oluşturulması, araştırma faaliyeti yürüten unsurlar ile yapılan ortak çalışma faaliyetleri, üretimin firma dışı unsurlardan sağlanması organizasyonel yeniliklere örnektir.

İşletmelerin kalite yönetim sistemi de bu inovasyon türüne örnektir. İşletmeler, belirlenen bu yöntem sayesinde, sistemli ve şeffaf bir şekilde yönetilmektedir. Bu yöntemler sektörden sektöre göre farklılık gösterebilir. Makine sektöründe sıklıkla kullanılan ISO 9001 bu yöntemlerden biridir. Temel olarak, sunulan ürün ya da hizmeti aynı şekilde sunmak adına bir yol göstericidir. Diğer yandan kurumsallaşma adına bir göstergedir; bu standarda sahip işletmeler müşterilerinin gözünde daha güvenilir kabul edilirken ki birçok işletme tedarikçi seçiminde bunu şart koşmaktadır, diğer yandan yeni müşterilerin kazanılmasında önemli bir payı bulunmaktadır. Tanımda da olduğu gibi, yine bu yöntemle birlikte hem yönetsel giderler hem de işlem giderleri azalmakta ve iç müşteri memnuniyeti ile birlikte verimi artırmaktadır.

İnovasyon yukarıdaki türlerin haricinde temelde büyüklüğü ya da diğer bir tabirle ekonomisi açısından ise radikal ve kademeli olmak üzere ikiye ayrılır. Schumpeter'e göre, dünyada yaşanan gelişmeleri biçimlendiren radikal değişikliklerdir. (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2009: 518) Radikal düşüncelerin neticesinde daha önce uygulanmamış ürün, hizmet ve/ve ya tekniklerin geliştirildiği, önemli atılımlar ile ortaya çıkan inovayon türüne, "radikal inovasyon" ; adım adım gerçekleştirilen, geliştirme ve iyileştirme çalışmalarını da içine alan faaliyetler sonucunda meydana geliyorsa "kademeli inovasyon" olarak tanımlanır. (Elçi vd. , 2008: 28). Şekil 2' de görüldüğü üzere "Radikal İnovasyon" kısa zamanda ani bir performans değişikliği ile ifade edilirken, " Kademeli İnovasyon" inovasyonun zamana yayılmış bir şekilde adım adım gerçekleştirilmektedir.

Şekil 2: Kademeli ve Radikal İnovasyon



Kaynak: Verganti, 2009

Radikal inovasyonlar, teknolojik ve pazar birikimleri olarak tanımlanırlar ve yeni kaynaklar ya da bütünleyici çalışmların tekrar şekillendirilmesini de anlatır. Eş zamanlı olarak inovasyonlar, yeni kaynaklar ortaya çıkaran ve sistemlere uyumlu stratejik çalışma şekilleri olarak gösterilebilir. (Stieglitz ve Heine, 2007: 6)

Ürünlerde ve üretim biçimlerin temelden değişimlere neden olan radikal inovasyonlar, bu özelliklerinden ötürü yeni pazarlar ve tedarikçilerin oluşumuna neden olurken, ekonomik yapının da değişimine neden olmakta ve bu özel ekonomik yapı bütüne yayıldığında, sosyo-ekonomik yapıda da temelli bir değişeme yol açmaktadır.

Radikal inovasyonların temel önemli özelliği, bütünüyle yeni ve büyük riskler taşıyan faaliyetlerden oluşmasıdır. Organizasyon yapılarında değişikliklere neden olmaktadır. Firmaların riski ve maliyeti yüksek bu tür inovasyonlara başlama ve karar verme aşamasında olabildiğince dikkat göstermeleri gerekir. Fakat başarıya ulaşılması durumunda yüksek kar getirmektedir. (Durna, 2002: 71).

Kademeli inovatif faaliyetler, kökeni teknolojiden gelir ve ürünlerin yapılarını değiştirip geliştirir. Kademeli inovasyon, firmanın sahip olduğu kaynaklarda gelişme sağlanmasına neden olur ve var olan faaliyet yapısının daha da güçlenmesini sağlar.

Kademeli inovasyonlar, üretim ve hizmetlerde gözlenen iş alanları arasında, ülkeler arası değişik oranlarda ortaya çıkan ve görece sürekliliği olan küçük ölçekli teknolojik farklılıklardır. Ar-Ge faaliyetlerinin sonucu olarak değil, yaparak öğrenme unsuru, üretim yapısına dahil olan mühendislik çalışmalarının geliştirilmesi ile meydana gelen veya tüketici öneri ya da tesiri ile meydana gelen inovasyonlardır(Tuncel, 2008: 14).

Kademeli inovasyon işletmelerin hali hazırda var olan kabiliyetlerinde zorunlu gelişmelere olanak sağlamaktadır. Örneğin, radikal inovasyon olarak meydana gelen cep telefonu, radyo vb. gibi inovasyonların özelliklerinin gelişmesi kademeli inovasyon olarak adlandırılabilir(Uzkurt, 2008: 33).

Apple firmasının ipod, iphone benzeri ürünleri piyasaya ilk sürüşü, tüketici alışkanlıkları ve pazarı değiştirmesi yönüyle bir radikal inovasyon sayılırken, ilk ürünün üzerine çıkardığı yeni versiyonlar birer kademeli inovasyon olarak tanımlanabilir.

1.4. İnovayon Türlerinin Birbirinden Ayırt Edilmesi

Literatürde çok farklı inovasyon türünden bahsedilse de bu çalışmanın araştırma bölümünde Oslo Kılvuzu' nda yer alan dört inovasyon türü temel alınacaktır. Araştırmanın anlaşılır olması amacıyla, bu bölümde bu dört inovasyon türününün birbirinden nasıl ayırt edileceğine yer verilecektir. Ek olarak, bazı durumlarda bir inovasyonu yalnızca bir sınıfın altında değerlendirmek pek mümkün olmamakta, aynı anda farklı inovasyon türlerinin özelliklerine sahip olabilmektedir. Bu nedenle Oslo Kılavuzu kaynak alınarak, inovasyon türlerinin birbirinden nasıl ayırt edilebileceği yorumlanırken, farklı inovasyon türünün özelliklerine sahip bir inovasyonun da nasıl tanımlanabileceği ortaya konulacaktır.

Bir inovasyon, ürün ya da hizmetin özelliklerinin kendisinde yapılıyor ise ürün, bu ürünün üretimi ya da hizmetin gerçekleştirilmesindeki yöntemde ya da ekipmanda yapılıyor ise süreç, eğer her ikisinde birden yapılıyor ise hem ürün hem de süreç inovasyonudur.

Ürün (hizmet) ve pazarlama inovasyonunun biribirinden farkı; eğer bir inovasyon, bir üründe mevcut ürünlere göre fark yaratacak miktarda iyileştirilmiş özellikler ya da kullanım özelliğine sahip ürün ya da hizmetleri kapsıyorsa, ürün; tasarımsal anlamda önemli bir

değişikliğe sahip ve bir pazarlama tarzının benimsenmesini kapsıyorsa bu bir pazarlama inovasyonu olarak tanımlanabilir.

Goretex ya da nano özellikli kumaşlar ile üretilen kıyafetlerdek inovasyon, ürün inovasyonu sayılabilirken, bu şekilde bir ünün kar payını artırmaya yönelik yüksek özellik ve fiyatlı bir ürün segmenti olarak piyasaya ilk kez sunulması bir pazarlama inovasyonu olarak görülebilir.

"Bazı yenilikler, hem ürün hem de pazarlama yenilikleridir; örneğin, bir firma, hem ürünlerinin pazarlamasının yeni bir yolunu tanıtan(doğrudan satış) hem de müşterilerine ilave hizmetler (örnek, onarım) ile ürün bilgilerini sunan yeni bir satış ve müşteri hizmet operasyonu gerçekleştirebilir. (Oslo Klavuzu, 2005; 58)
Süreç ve pazarlama inovasyonu özellikleri sebebiyle birbirine en çok karıştırılan iki inovasyon türüdürü. Bu iki inovasyon türlerinin birbirinden ayrımı inovasyonun çıkış noktası üzerinden yapılabilir. Yeni ekipman, yazılım, teknik ya da özel yöntemler sürc inovasyonunun konusuyken, organizasyonel inovasyon, insan ve iş organizasyonuyla ilgilidir. (Oslo Klavuzu, 2005: 59) Bu iki inovasyonu ayırdetmek adına izlenmesi gereken yol; inovasyon, birim maliyeti azaltmak ve ya ürün kalitesini artırmak üretimde ya da arzda iyileştirme öngörüyorsa süreç, ticari faaliyetlerde, işletmenin organizasyonu da ilişkilerinde tamamen yeni bir uygulama öngörüyorsa organizasyonel inovasyondur. İnovasyonun bu iki özelliği sağlaması da mümkündür.

Yukarıdaki örneklerde de görüldüğü üzere bir inovasyon iki farklı türe ait özelliklere sahip olabilir. Buradaki ayrım inovasyonun içeriği ve fonksiyonuna bakılarak yapılabilir. Örneğin, satışların diğer birimlerle entegrasyonu gibi satış faaliyetlerini de kapsayan ama yeni pazarlama yöntemlerinin ortaya konulmasını kapsamayan organizasyonel inovasyonlar, pazarlama inovasyonu değildir.(Oslo Kılavuzu, 2005: 60)

Genel olarak bakıldığında, inovasyon olarak görülen ve aslında inovasyon olmayan değişiklikler de bu ayrımları yapmak için önemlidir. Örneğin, bir firmanın sadece teçhizat veya ekipmanlarını yenilemesi, bir ürün pazarlamasını durdurması, maaliyetlerinde piyasa koşullarına bağlı sağladığı birim maaliyetini azaltması ya da üretkenliğini artırması gibi düzenli yapılan (örnek, mevsimsel) değişiklikler inovasyona ilişkin başka tanımları gerçeklemiyorsa, inovasyon sayılmamaktadır.

1.5. İnovasyonun Önemi

İnovasyon, işletmelerin, sanayilerin ve ülkelerin rekabette öne çıkabilmesi için temel kaynak olması nedeniyle önemlidir fakat inovasyonun önemi bununla sınırlı değildir. İnovasyonun toplumların gelişmesinde, dünyanın değişmesinde ve yaşam standartlarının belirlenmesinde de önemli rolleri bulunmaktadır. Bu bölümde ilk önce işletmeler açısından ardından dünya ve toplumlar açısından inovasyonun önemi ve gerekliliğine değinilecektir.

İşletmeler açısından bakıldığında, bugünün dünyasında, "rekabetin sağladığı fırsatların tek göstergesi artık maliyet değildir. Pazarın gereksinimlerini karşılama süresi, ürünlerin yaşam sürelerinde yaşanan kısalma, ürün ve hizmetin niteliği, tasarım, yeni ürün ve ön hizmetlerin ortaya konması, tüketici talepleri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin üretiminin yapılması, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi unsurlar rekabetin sağladığı faydaların içerisinde ve maliyetlere göre oldukça fazla yer kaplamaktadır. Tüm bu unsurlar inovatif faaliyetleri gerçekleştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Yeni bir pazara uyum sağlamanın, var olan pazarda sahip olunan payın artırılmasının ve rekabet kuvvetini çoğaltmanın yöntemleri de burada ortaya çıkmaktadır(Elçi, 2008: 27) .

Firmaların inovasyon faaliyetlerinde bulunmasının sebebini kavramak oldukça önemlidir. "Temel neden, talebi artırmak ve maliyetleri düşürmek gibi yöntemleri ile firmanın verimliliğini geliştirmek olarak görünebilir. Fakat yeni bir ürün veya süreç, inovasyon faaliyetlerini yürüten firma için pazar avantajı yaratabilir. Firma, üretimde verimliliği artıran bir faaliyetle, rekabet içerisinde bulunduğu diğer unsurlara karşı maliyet temelli üstünlükler elde edebilir ve bu yolla fiyat üzerine birim karını artırtırabilir. Alternatif olarak pazarın talebine bağlı olmak kaydı ile pazar payını ve toplam kar oranını artırmak için rakiplerinden daha düşük bir fiyat, daha fazla satış yolunu seçebilir. Ürün inovasyonu unsurunda ise, firma, yeni bir ürünü ortaya koyma yöntemi ile rekabette öne geçebilmekte ve bu sayede fiyatlandırma konusunda esneklik kazanabilmektedir. Firmalar bunların yanı sıra ürünü farklılaştırma yöntemi ile farklı pazarları hedef alarak, hali hazırda var olan ürünlerine olan talebi olumlu yönde etkileyerek talebi artırabilmekedir. (OECD Kılavuzu, 2005: 33)

İnovasyon ülkelerin ekonomik ve sosyal ilerlemesinde en önemli unsurlardan biridir. İnovasyon, ekonomik gelişimin temel noktası olup verimliliğin artmasında etkin rol almakta ve refahın artışını sağlamaktadır. Günümüzde, dünyada yaşanan küresel krizler nedeniyle,

inovasyon mecburidir. Ekonomik gelişimi ileri düzeyde olan ülkeler, finansal kurgular aracılığı ile devam ettirilen büyümeden ziyade güçlü köklere dayanan reel inovatif değişimlere gereksinimleri vardır. Gelişmekte olan ülkeler, oldukça düşük gelirli ve yalnızca kısıtlı elit tabakanın istifade etmesi amacı ile büyüme ve inovatif faaliyetleri gerçekleştirmeyi başarmaya gereksinim duymaktadırlar. Oysa inovasyon, tüm ülkeler ve dünya için büyük öneme sahiptir. İklim değişiminin anlaşılabilmesi, doğal kaynaklarının limitlerinin belirlenmesi ve dünya genelinde üretim ve tüketim faaliyetinin yeni unsurlarına gereksinim duyan biyoçeşitliliğin sağlanması için inovatif faaliyetlere gerek bulunmaktadır (World Bank, 2010:6).

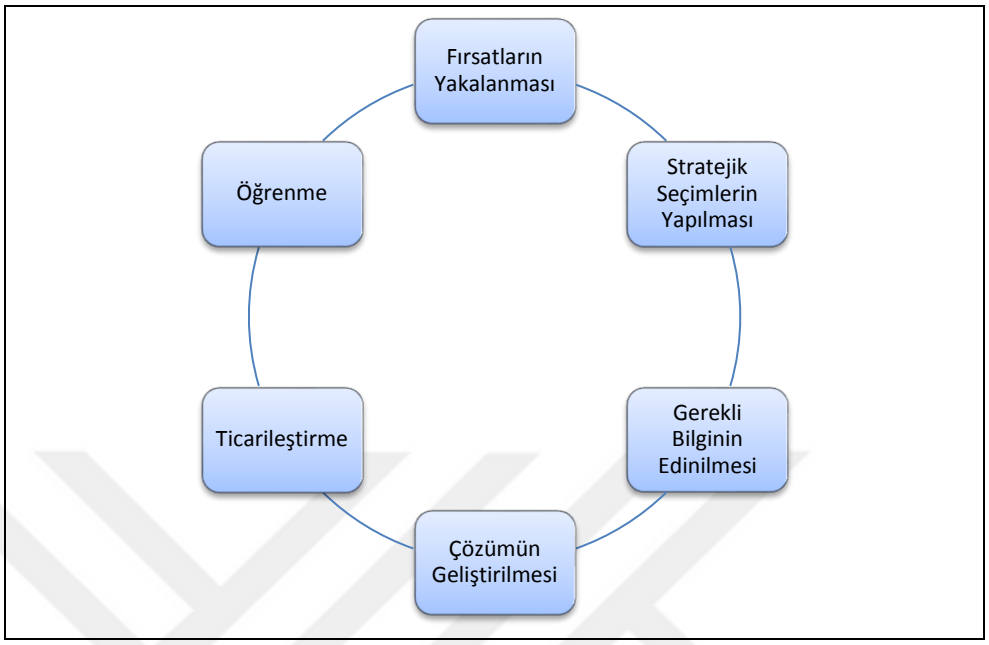
İnovasyon, yalnızca ülkelerin zenginliğinin ve refahının geliştirilmesinin bir yöntemi olmaktan ziyade, insanlığın geçmişte denenmemiş ya da uygulanmamış şeyleri ortaya koyabilmeleri için gerekli olan altyapıyı sunmak özelliği ile önem arz etmektedir. İnovasyon, yaşam standartlarının bütün olarak daha iyi mi yoksa daha kötü mü olacağı konusunda belirleyici unsur özelliği taşımaktadır. İnovasyon sadece, ürünlerin nicelik olarak daha çok olması değil, geçmişte sadece hayal edilebilen ürün ve hizmetlerin ortaya çıkması demektir. Bu sebep ile inovasyon yalnızca ekonomik büyüme hızının devamlılığını ve artışını arzu edenler için değil, ekonomik ilerlemenin çehresini değiştirmek ve yaşam standartlarını ilerletmek arzusunda olanlar içinde büyük öneme sahiptir. İnovasyon, kaynakların sürdürülebilirliği ve çevrenin korunması için kritik öneme sahip bir unsurdur. Birçok kirlenme sebebinin önüne geçilmesi, atık olarak nitelendirilen ürünlerin ekonomik geri dönüşümünün sağlanması, toplumsal inovasyonların yanı sıra teknolojide kaydedilen ilerlemeler ile de ilişkilidir. (Freeman ve Sooete, 2003:2)

2.6. İnovasyon Yönetimi

İşletmelerde inovasyon, her adımda önemli geri bildirimlerin olduğu, insanlar ve işletmeler ile onların çevreleriyle karmaşık etkileşmelerde bulunduğu bir süreç içerisinde oluşmaktadır.

İşletmeler, inovasyon sürecinde, sistem içindeki tüm oyuncular ya da belirli bölümü ile etkileşim halindedir. Süreçlerin tamamında faaliyetler birbirine bağlıdır ve her aşama belirsizlikler barındırmaktadır. Her aşama bir önceki aşamaya geribildirim sağlamaktadır ve özellikle, pazardan gelen bildirimler ve talep değişiklileri dinamik bir süreç gerektirmektedir. (Elçi vd. , 2008: 28)

Şekil 3: Inovasyon Döngüsü



Kaynak: Elçi, 2006: 152

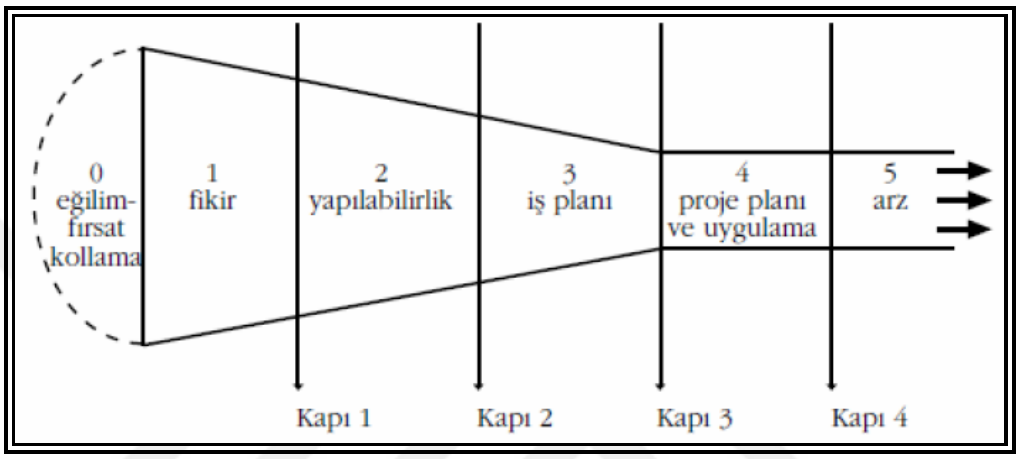
Elçi' nin inovasyon döngüsüne göre inovasyonun ilk aşaması "fırsatların yakalanması" ve son aşaması ise "öğrenme" dir. İnovasyonun faaliyeti, bu döngünün tekrarlanması ile gerçekleşir. Farklı kaynaklardan doğabilecek fırsatlar belirlenir ve ana kriter olarak müşteri gereksinimleri göz önünde bulunularak rekabette en büyük avantajı sağlayacak stratejik seçim yapılır. Farklı kaynaklardan yararlanılarak, gerekli bilgi edinilir, inovasyon uygulanabilir hale getirilir ve ticari olarak kullanılır. Sürecteki başarı ve başarısızlıklar değerlendirilir, yeni bilgiler edinilir ve bunlar inovasyon yönetimi sürecine dahil olur ve bu bir döngü halinde devam eder.

Schumpter'e(1911) göre inovasyonun başlangıç noktası ve ya ortaya çıkış sebebi önem arz etmez. İnovasyonun yalnızca ekonomik devreyi başlatıyor olması önemlidir. Girişimci, tek birey ise inovasyonu gerçekleştiren kişi olarak göze çarpar. İnovasyonda durum farklıdır; inovasyon için yeni işletmeler ve yeni girişimcilerin meydana çıkmasına ihtiyaç vardır. "İnovasyon yeteneğinin artışı, kapitalizmin inovasyon kapasitesini belirler. Ekonomik yapıyı etkileyen yenilikleri hayata geçiren girişimci, çevresine ya da sosyal gruplara karşı çıkar, radikal davranabilir ve liderlik etme özelliklerine sahiptir." (Dolanay, 2009:178)

Drucker'a göre (2003), inovasyon yönetilebilir olan ve diğer yönetim fonksiyonları gibi yönetilmesi gereken bir çalışmadır. Gerybadze (2010) de konuya benzer bir açıdan

bakmaktadır ve yönetimin fonksiyonlarının üç ana hedefi olduğunu öne sürmektedir. Bilgiyi oluşturmak, geliştirmek, uygulamak ve neticesinde rekabet avantajı sağlamak; bunu yeni pazarlarda uygulamak ve bu pazarlarda başarılı bir sunum ile sürdürülebilir ekonomik başarı sağlamaktır.

Şekil 4: İnovasyon Hunisi



Kaynak: TÜSİAD, 2003: 163

İnovasyon hunisi ya da kanalı olarak adlandırılan bu yaklaşım, inovasyonun uygulanması açısından bir modeldir. Huni şekli başlangıçta fazla olan fikirlerin elenerek azalması fakat nitelik açısından artması sebebiyledir. İlk üç aşama, fikrin, ürün ya da hizmete dönüştürülmeye çalışıldığı aşamadır. Üçüncü aşamada iş planı, uygulanabilirliğin incelendiği, nihai tercihlerin yapılması ve yapılan planların gerçekleştirilmesine yönelik olan aşamadır. Bu aşama aynı zamanda, işletme hedeflerine ulaşmak için yol haritası olarak iş görmekte, yönetimin beklentilerine odaklanmasına yardımcı olmakta, işletme stratejilerinin geliştirilip izlenmesi için çerçeve rolü oynamakta, ilgili taraflar için iletişim tabanı sağlamakta ve gerçek performansın karşılaştırıldığı bir örnek olarak kullanılmaktadırlar. Dördüncü aşamada ise fikrin gerçeklenmesi, inovasyonun gerçekleştirilmesi, performansının sınanması ve arz için hazır olup olmadığı kararı verilmektedir.

İnovatif firma, değerlendirme ve inceleme süreci boyunca yenilikler ortaya koymuş firmadır. Firmalar, reel bir yenilik ortaya koymamış olsalar dahi inceleme dönemlerinde inovatif çalışmalar yapmış olabilirler. Gelecekte ortaya konacakların planlanmasını içermek üzere, inovasyonların geliştirilmesi ve ortaya konmasını içeren bütün çalışmalar birer inovasyon

çalışmasıdır. Belirlenmiş bir dönem zarfında inovasyon faaliyetleri üç çeşit altında toplanabilir. (Oslo Klavuzu, 2005: 33)

- Başarılı: Yeni bir inovasyonun gerçekleştirilmesi başarıyla sonuçlandırılmıştır. (mutlaka ticari açıdan başarılı olması gerekmez)
- Sürüyor: Çalışma süreci devam ediyor, ancak henüz bir inovasyonun gerçekleştirilmesi süreci sonuçlandırılmamıştır.
- Vazgeçilmiş: Bir inovasyon gerçekleştirilmeden önce faaliyetten vazgeçilmiştir.

Başarılı inovasyonların sahip olduğu yaklaşımın üç bileşeni bulunmaktadır; sistematik ve sürekli hazırlık, sınır ve bağlantı uygulamaları, bunlarla ilişkili faaliyetler ve işlemler arası koordinasyondur. Planlama, organizasyon, süreç kontrolü ve gerekli koşulların sağlanması inovasyon yönetiminin temel unsurlarıdır (Gerybadze, 2010: 132).

Globalleşme, KOBİ'leri inovatif kabiliyetlerini ve çalışma biçimlerini yenilemeye sevk etmektedir (Lee vd. , 2011: 1). Bu yenilikler ile aynı düzlemde var olabilmek adına, inovatif faaliyetlere başlarken göz önünde bulundurulması gereken dört unsur mevcuttur. Bu unsurlar farkındalık, mutabakat, strateji ve sistemdir. Farkındalık, inovasyonun tanımı ve öneminin firmanın tüm unsurları tarafından bilinmesi ve benimsenmesidir. Mutabakat, firmanın tüm unsurları tarafından inovatif faaliyetler hakkında müşterek bir karar alma ve mubatık olma halidir. Strateji, firmanın inovatif faaliyetler hakkında izleyeceği yolu tayin etme sürecidir. Sistem ise inovasyon sürecini idare etmek için kullanılmaktadır. (Yılmaz, 2010: 48)

Firmalar inovasyon kabiliyetlerini iç kaynaklarını kullanarak yaratabilecekleri gibi, çalışma yapmak istediği alanlardaki paydaşlarının çalışma ve deneyimlerinden istifade etme yoluna da gidebilirler. Bunu yaparken önemli üç kavram söz konusu olmaktadır;

- İnovasyon faaliyetinin alıcı kısmında olan firmanın özellikleri.
- İnovasyon faaliyetinin alınacağı kaynağın özellikleri.
- Bu iki unsurun olumlu ya da olumsuz ilişkileri

Tüm bu unsurlar inovasyon aktarımını etkileyen durumları meydana getirir.

İnovasyon aktarımına engel olabilecek unsurlardan bazıları ise;

- Verici ve alıcı arasındaki uzaklık kaynaklı bilgi edinimi zorlukları,
- İnovatif faaliyetin sonuçlarının alınacağı zaman dilimi konusunda mutabakat sağlanamaması,
- Kullanılan dil konusunda mutabakat sağlanamaması ve
- Ekonomik sınırlamalardır (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2007:7).

İnovasyon süreci, bir doğru üzerinde tek yönlü değildir. Durumunu, pazarın taleplerin şekillendirdiği etkileşimlerin mevcut olduğu süreçlere teslim etmiştir. Bu süreçte işletme dışı unsurlar olan, tüketici, tedarikçi ve diğer işletmeler arasındaki ilişkileri göz önüne alarak ürün ve süreç geliştirme, üretim ve satış, yapılarını etki altına almaktadır. Bunun yanı sıra bu etkileşim döneminin değişik seviyelerinde ve teknolojik yeniliklerin temellerinde inovasyon çalışmalarını gerçekleştiren taraflar birbirlerine bağımlı, aşama sıraları uyarınca yapılanmış olarak değil, süreçte firmanın teknolojik üretim kabiliyetinin yeterli olmadığı zamanlarda, kendi öz kaynakları haricinde bilim ve teknoloji odaklarından faydalanmaktadır. Akademik ortam, öğretim kurumu ve üretici işbirliği ile araştırma çalışmaları için sanayi iş alanının sponsorluklarını talep etmekte, ticari iş alanı yeni ürün ortaya koymak için yapılan çalışmaların sonuçlarını kullanmakta ve uygulamaktadır. İki iş alanı da birbirleri ile bağımlılık temelinde bir iş ortaklığı meydana getirmiştir. İnovasyona dayalı dış kaynak tedarik eden firmaların, diğer firmalar ile meydana getirdiği ağ birliği, inovasyon çalışmalarının ortaya konması ve süreklilik kazanması yönlerinden oldukça önem taşımaktadır. (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2004:519).

Bu bölümde inovasyon ve ilgili kavramlara yer verilmiş olup, inovasyon türleri örnekleri ile birlikte açıklanmıştır. Araştırmanın ileriki bölümlerinde inovasyon boyutları olarak anılacak olan inovasyonun dört türü ve bunların birbirinden nasıl ayırt edileceği detaylı bir şekilde anlatılmıştır. Bu bölüm inovasyonun önemi ve inovasyon yönetim süreci açılanarak tamamlanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

KOBİ' lerde İnovasyon Yönetimi

Bu bölümde, öncelikle KOBİ kavramının tanımı ve özellikleri incelenecek, ardından KOBİ' lerde inovasyonun önemine değinilerek, KOBİ'lerin inovasyon stratejileri ve KOBİ'lerde inovasyon yapmayı etkileyen faktörler anlatılacaktır.

2.1. Kobi Kavramı

KOBİ, "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler"i ifade etse de, bu kavramın tanımı ülkeden ülkeye değişiklik gösterebildiği gibi, aynen ülkemizde olduğu gibi yıllara göre ve hatta tanımlamayı yapan kurumdan kuruma göre de değişiklik göstermektedir.

KOBİ' lerin tanımlanması esnasında bir takım sayısal ve kalite bazında unsurlar kritik rol oynamaktadır. Bu unsurlar aşağıda sunulmuştur (Özgener, 2003: 138).

Nitel Unsurlar, firmanın içerisinde bulunduğu iş alanının görece olarak daha kısıtlı parasal kaynaklara ait olması, firma bütçesinin bütününün ya da önemli bir bölümünün firmaya ait olması, iş dağılımı ve uzmanlaşma seviyesi, girişimcinin hali hazırda işletmede çalışıyor olması, işletme sahibinin aynı zamanda yönetici pozisyonunda olması ve günümüz dünyasının gerektirdiği yönetsel yöntem ve tekniklerin uygulanmasında yaşanan eksikliklerdir.

Nicel unsurlar ise çalışan sayısı, sermaye ve üretim miktarı, firmanın aktif yükü, makine yapısı, sahip olunan pazar payı, karlılık, kullanılan enerji oranı, satış miktarı şeklindedir. Bu kriterler nicel olarak fazlalaştırılabilmesine rağmen, müşterek bir tanımlamanın gerçekleştirilmesi için tek unsur yeterli değildir. Birden fazla unsurun bir araya getirildiği tanımlamalar karmaşıklaşmakta ve gereksinimlere yönelik bir yapıya sahip olamamaktadır.

KOBİ'lerin tanımlanması aşamasında bütçe miktarı ve çalışan sayısının dikkate alınması önemlidir.

Ülkemizdeki sınıflandırma yapılırken daha çok yukarıda bildirilen "Nicel Unsurlar" dikkate alınmakta olup, yoğunlukla "Çalışan Personel Sayısı, Yıllık Net Satış Hasılatı, Yıllık Bilanço Toplamı" temel ölçüt olarak değerlendirilmektedir.

Ülkemizde farklı kuruluşların farklı ölçütlere göre oluşturulmuş KOBİ tanımları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1: Kobi Tanımı

Kuruluş	Tanım İçeriği	Küçük (Mikro) Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	İşçi sayısı (İmalat sanayi işletmeleri)	-	1-50	51-150
DİE/DPT	İşçi sayısı	1-9	10-49	50-250
DTM	İşçi sayısı	-	1-200	1-200
	İmalat sanayi işletmelerinin bilanço net değeri itibarıyla sabit sermaye tutarı	-	≤ 2 milyon	≤ 2 milyon
TOSYÖV	İşçi sayısı	1-5	5-100	100-200
Hazine Müsteşarlığı	İşçi sayısı	1-9	10-49	50-250
	İmalat sanayi işletmelerinin net sabit yatırım tutarı	≤ 400 bin TL	≤ 400 bin TL	≤ 400 bin TL
Halk Bankası	İşçi sayısı	-	-	1-250
	Sabit yatırım tutarı	230.000 E	230.000 E	230.000 E
Eximbank	İşçi sayısı	1-9	10-49	50-250
	Sabit sermaye yatırım tutarı	-	-	≤ 2 milyon $

Türk Ticaret Kanunu, devlet destek ve teşvikleri açısından Bakanlar Kurulu bu tanımı daha netleştirme gereği duymuş olup, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Tanımı ve Nitelikleri Belirleyen Yönetmelik'i, 4 Kasım 2012 tarihli resmi gazetede yayımlanarak yürürlüğe sokmuştur. Bu çalışma sırasında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, AB Bakanlığı, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu, TÜİK, KOSGEB, TESK gibi kurumların desteği de alınmıştır. Yapılan revize ile yularıda belirtilmiş olan Yıllık Net Satış Hasılatı ile Yıllık Mali Bilanço ölçütlerinde değişiklikler yapılmış olup, Çalışan Personel Sayısı ölçütünde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

2012/383 nolu yönetmelikteki güncel tanıma göre; çalışan sayısı 10 kişiden az olan ve yıllık net satış gelir ya da mali bilançosundan herhangi birinin 1 milyon TL' yi aşmadığı işletmeler, mikro işletmelerdir. Çalışan sayısı 50 kişiden az, yıllık satış geliri ya da mali bilançosundan herhangi biri 8 milyon TL'yi aşmayan işletmeler küçük işletmelerdir. Orta Büyüklükteki İşletmeler ise 250'den az çalışanı olan, yıllık satış geliri veya mali bilançosundan herhangi

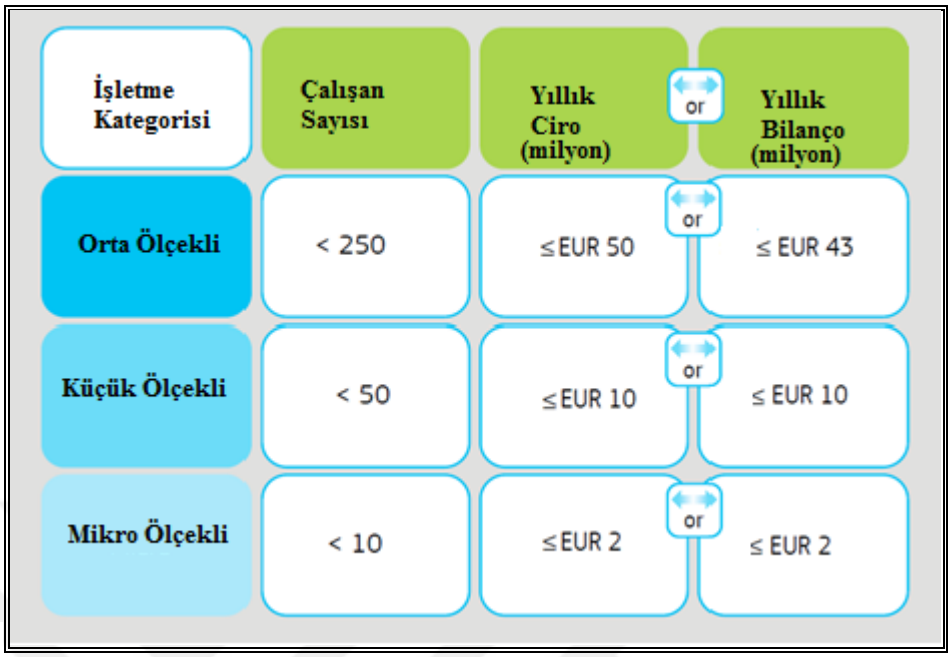
biri 40 milyon TL'yi geçmeyen işletmelerdir. Tablo 2' de eski ve yeni tanımları özetleyen karşılaştırma tablosu yer almaktadır.

Tablo 2: Eski ve yeni KOBİ tanımlarının karşılaştırılması

Kriter	Mikro Ölçekli KOBİ		Küçük Ölçekli KOBİ		Orta Ölçekli KOBİ	
UygulamaTarihleri	04.11.2012Öncesi	**04.11.2012 Sonrası**	04.11.2012Öncesi	**04.11.2012 Sonrası**	04.11.2012Öncesi	**04.11.2012 Sonrası**
Çalışan Personel Sayısı	10 Kişiden Az	**10 Kişiden Az**	50 Kişiden Az	**50 Kişiden Az**	250 Kişiden Az	**250 Kişiden Az**
Yıllık Net Satış Hasılatı	En çok 1 Milyon TL	**En çok 1 Milyon TL**	En çok 5 Milyon TL	**En çok 8 Milyon TL**	En çok 25 Milyon TL	**En çok 40 Milyon TL**
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	En çok 1 Milyon TL	**En çok 1 Milyon TL**	En çok 5 Milyon TL	**En çok 8 Milyon TL**	En çok 25 Milyon TL	**En çok 40 Milyon TL**

Avrupa Komisyonu'nun 20 Mayıs 2003'de yayınladığı ve 1 Ocak 2005'de revize etmiş olduğu "KOBİ Tanımları Kılavuzu"na göre, KOBİ tanımlaması için dört adımdan bahsedilmekte olup, ülkemizde dikkate alınan ölçütler ikinci adımda yer almaktadır. Fikir vermesi açısından bu ölçütlerin sayısal karşılığı aşağıdaki tablo 3' de gösterilmiştir.

Tablo 3: Avrupa Komisyonu KOBİ Kriterleri



Kaynak: Avrupa Komisyonu, 2005

KOBİ'ler sadece ekonomik yapısı itibari ile değil, ortaya koydukları istihdam ve üretime iştirak tarzları yönünden oldukça önem taşımaktadır. Türkiye'nin sosyal ve kültürel yaşamının da temel taşları pozisyonundaki bu kurumlar, oldukça önemli görevleri yürütmektedir. (Gümüştekin, 2005: 74).

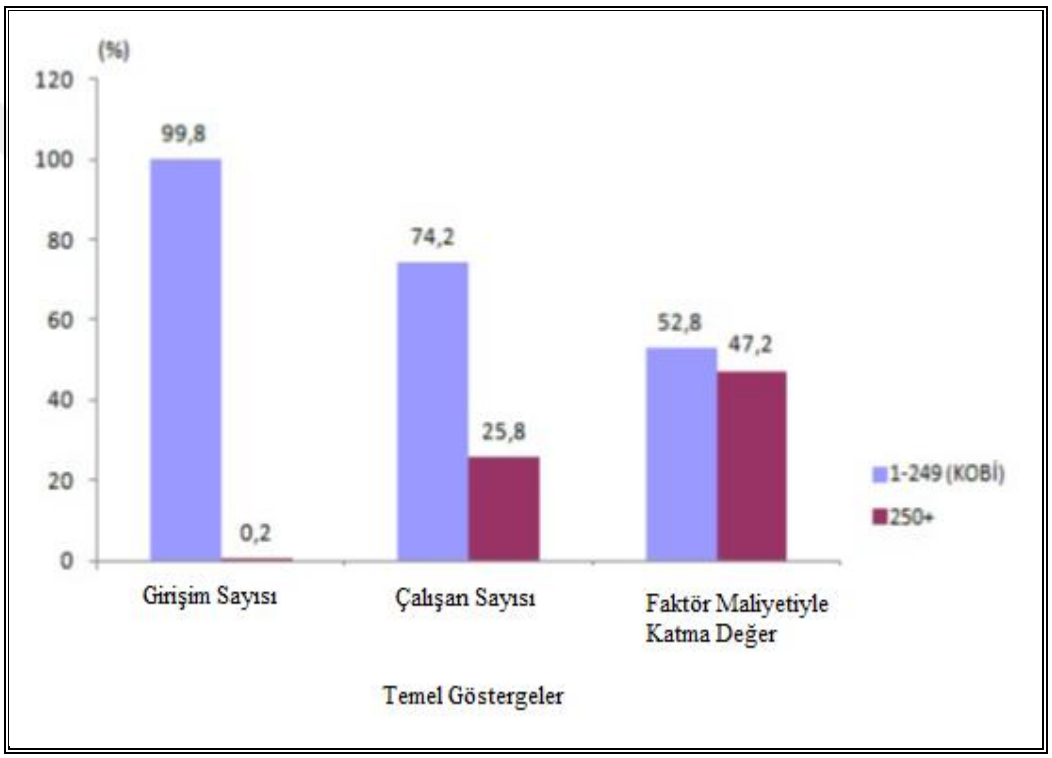
KOBİ'ler tüm dünyada benzerleri görüldüğü gibi ülkemizde de ekonomik yapının en önemli unsurudur. KOBİ'lerin niceliği ve ekonomik yapıdaki önemi konusunda genel olarak var olan bilgiler, Devlet İstatistik Enstitüsü'nün(2005 itibari ile TÜİK olarak değişmiştir.) yayınları ile temellendirilmektedir. Bu yayınlara göre ülkemizde üretim yapan kuruluşların %99'u KOBİ olarak görülmektedir.

Bu kuruluşlar ekonomik yapıya dinamiklik ve rekabet unsurlarını katarak piyasanın işleyişine etki etmek, kalkınma ve sürdürülebilirliğine yardımcı olmak, bulundukları alanda sosyo-ekonomik farklılıkları ortadan kaldırmak, bu farklılıkların azalmasını tabana aktarmak ve yaymak gibi özellikleri ile ülkemizin ekonomik yapısının en önemli unsurlarını meydana getirmektedir (Serinkan ve Cabar, 2008: 5).

TUİK' in 19 Kasım 2015 tarihinde yayınladığı 21864 sayılı yayınında yer alan "Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri, 2015" konulu istatistikler incelendiğinde yukarıdaki verileri desteklediği görülmektedir. Bu araştırma TÜİK'in bu konudaki en güncel

istatistiklerine göre, sanayi ve hizmet sektörlerinde 2013 yılında 2695131 girişim faaliyet göstermektedir. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) toplam girişim sayısının %99,8'ini, istihdamın %74,2'sini, maaş ve ücretlerin %54,7'sini, cironun %63,8'ini, faktör maliyetiyle katma değerin %52,8'ini ve maddi mallara ilişkin brüt yatırımın %53,3'ünü oluşturmaktadır. 2013 yılına ilişkin "Büyüklük grubuna göre temel göstergeler" Şekil 5' de gösterilmiştir.

Şekil 5: Büyüklük tanımına göre temel göstergeler



Kaynak: TUİK,2015

Yine aynı çalışmaya göre; 2014 yılındaki ihracatın %56,4'ünün KOBİ' ler tarafından gerçekleştirildiği belirtilmiştir ve KOBİ'lerin dörtte üçü iç pazara yönelik çalışmalar yürütürken, dörtte biri ise dış pazara yönelik çalışmalar yapmaktadır. TÜİK' in 1-99 arasında çalışan istihdam eden firmalarda yapmış olduğu araştırmalara göre KOBİ 'lerin %38,4'ü ihracat faaliyetinde bulunmaktadır.

Günümüz dünyasının farklılaşan koşullarında ekonomik ilerlemeyi hızlandırmanın, gelişmekte olan ülkeler için teknolojik ilerlemeyi elde etmenin yollarından birisi yeni ve yaratıcı düşünceleri uygulamaya koyabilmektir. Farklılaşma ve ilerleme esnekliğine sahip olan, toplumun bütün unsurlarını kapsayan, büyük ve küçük bütün

yerleşim birimlerine yayılan ve bütün ekonomik unsurların %99,5'ini meydana getiren KOBİ' ler bu amaç için en uygun unsurlardan biri olarak gösterilebilir. (Diker, 2003: 13)

2.2. KOBİ'lerin Özellikleri

KOBİ' leri tanımlayan ana özellik çalışan sayısı ve yıllık ciro ya da bilanço gibi görünse de, bu işletmelerin sayısal ölçütler dışında bilinmesi gereken kendine has özellikleri vardır.

Öncelikle, KOBİ'ler büyük işletmelerin küçültülmüş versiyonları değildir. Kısıtları, belirsizlikleri ve yönlendirici güçleri nedeniyle diğer işletmelerden farklı bir duruma sahiplerdir. (Hill ve Stewart, 2000: 105). Temel özellikleri, küçük ölçekle çalışma, bireysel ve bağımsız olmaktır. Bahsi geçen bu küçük ölçeğin etkileri yalnızca üretim ve yönetimde olmayıp, aynı zamanda pazarlama ve işletme maaliyetlerinde oluşmaktadır. Bireyselliğin sebebi özel ilişkilerle iş ilişkilerinin örtüşmesinden, bağımsızlığın sebebi ise, sermaye pazarından oran olarak bağımsız olmasından kaynaklanmaktadır (Noteboom, 1994: 333)

KOBİ'lerde, baskın işletme yöneticisi unsuru mevcuttur. İşletme sahiplerinin, işletmenin tüm unsurları hakkındaki insiyatifi oldukça fazladır. Yönetim kurullarının önemli bir bölümünün sınırlı bir ekipten meydana geldiği görülmektedir. Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdürlük görevleri genel olarak tek kişi üzerinde toplanmaktadır. (Chowdhurys ve Lang, 1993:9). Bu açıdan bakıldığında, yöneticinin liderlik vasıfları ve vizyonu işletme üzerinde hayati bir rol oynamakta, avantajlar dezavantaja dönüşebilmekte ya da tersi de mümkün olabilmektedir.

KOBİ' lerin büyük işletmelere kıyasla belirli üstünlükleri aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Yapıları esnek uyum kabiliyetleri yüksektir,
- Hızlı karar kabileyetleri nedeniyle rekabet imkânları yüksektir,
- Rekabeti teşvik ederler,
- Genel anlamda yeniliklere açıklardır,
- İnsan ilişkileri birçok açıdan iyi seviyededir,
- Girdilerdeki sınırlı teknik değişikliklerle aldıkları çıktıları artırabilirler,
- Üretimde çeşitli birimler arasındaki geçişlerle boşluklar giderilebilir,

- Bürokrasi ve ara kademe yöneticiler azdır,
- Özel üretim yapabilirler, büyük işletmelerin ihtiyacı olan malzemeleri daha hızlı üretebilirler.

Buna karşılık başlıca zayıf yönleri ise aşağıdaki gibidir;

- Satıştaki dalgalanmalardan etkilenebilirken, ihtiyacları olan mali kaynağı elde etmede güçlük yaşayabilmektedirler,
- Karar yetkisi çoğunlukla tek kişide (yönetici/patron) olup, çoğunlukla muhasebe ve üretim konularında zayıf kalmaktadırlar,
- Sıklıkla işletme içinde yapısal yetersizlikler mevcuttur,
- Olumsuz rekabet koşullarından etkilenme ve varlığını devam ettirme riski ile karşı karşıyadır.

Türkiye'de KOBİ' lerin temel sorıunları ise; yatırım hakkındaki eksiklikleri, pazar bilgilerindeki yetersizlik, teknoloji ve projeleri muhakeme etme kabiliyeti, kalifiye personel, dış pazara hitap etme konusundaki yetersizlikleri, borçlanma, kaynak yaratma bedelinin yüksek olması, teknik yetersizlikleri, pazar hakkındaki bilgi eksikliği, teknoloji, proje muhakemesi, nitelikli işgücü ve eleman, dışa açılma güçlükleri, ortaklık, borçlanma, kaynak maliyetinin yüksekliği, teknik yardım kuruluşlarından yararlanmama, idare, çevre, bürokrasi, teşvikten faydalanma mecburiyetleri ve benzeri konular olarak sıralanmaktadır (Özder, 2005: 344). Her ne kadar bu sorunların bir çoğu yönetilebilir olsa da yönetimin yaklaşımı belirleyici olmaktadır.

2.3. KOBİ'lerde İnovasyonun Önemi

Önceki bölümlerde belirtildiği üzere, KOBİ' ler ülke ekonomilerinin %99' unu oluşturmaktadır. Nüfusa oranlandığında, KOBİ' ler sosyo ekonomik yapıyı da büyük ölçüde belirlemektedir. Bu özellikleri nedeniyle KOBİ' lerin ayakta kalması için sürdürülebilir rekabet elde etmeleri gerekmektedir. KOBİ' ler yalnızca aynı ölçekteki yerel işletmelerle değil, ülke dışındaki çeşitli büyüklükteki işletmelerle de rekabet etmektedir. Bu rekabetteki başarının anahtarı ise inovasyondur.

İnovasyonu uygulayan KOBİ' ler çevre ve gereksinimlerindeki değişikliklere ivedilikle tepki verebilme kabiliyetine sahip, esnek yapılar olarak tanımlanmaktadırlar. (Sawers vd. 2008: 172) Global iş alanlarının büyümesi ve hacim olarak artması, büyük işletmelere sunduğu oranda KOBİ'lere de önemli avantaj ve fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatlar yalnızca üretim kökenli maliyet düşüklüğünün sağladığı fırsatlar haricinde, değişik, kaliteli ve tüketicinin arzularını tatmin edebilen yani tüketici arzu ve gereksinimlerinin merkeze konduğu bir üretim zihniyetinin meydana gelmesine sebebiyet vermektedir. Tüketicinin arzu ve gereksinimlerini giderebilme yeteneği firmanın performansına dair önemli etkiler bırakmakta, bu yeteneğini arttıran firmalar sürekli gelişim göstermekte ve büyümektedirler. (Long ve Vickers-Koch, 1995: 10) İnovasyonun bileşenlerinden olan yaratıcılık da bu noktada önem kazanmaktdır. İnovatif düşüncelerin ardı sıra koşan işletmeler, personelini ve tüketiciyi dinlemekte ve onların yaratıcılık potansiyelini faaliyete geçirme hakkında çalışmalar yürütmektedirler (Devecioğlu ve Emanet, 2007: 47).

KOBİ'ler, inovasyon çalışmalarını genel olarak yeni ürün ve hizmetler ortaya koyma ve pazarlaması konularına kanalize ederek diğer firmalar ile rekabet etme şansını elde etmektedirler. Büyük firmaların meydana getirdikleri ürünlerin benzerinden ziyade esneklik avantajını kullanarak, büyük firmaların var olmadığı pazarlara girerek, talep farklılaşmalarına uyum sağlamak, gerektiği takdirde üretim sahalarını farklılaştırmak gibi stratejiler geliştirebilmektedirler. Örneğin, büyük elektronik üreticileri tüketicilere yönelik, çeşitli ve iyi kalite ekranlar üretebilirken, B2B kanalında zayıf kalmakta ve "butik" ya da " terzi usulü" olarak tanımlanan işletmelerin isteğine özel proje ya da üretimleri çoğunlukla gerçekleştirememektedirler. Bu sektöre hizmete veren KOBİ' ler ise, farklılaştıkları ve uzmanlaştıkları düzeyde rekabette öne geçebilmekte ve büyümektedirler. Benzer bir şekilde, yazılım sektöründe faaliyet gösteren KOBİ' ler, büyük yazılım şirketlerinin aksine, standartlaşmış paket programlar yerine, ya bu paket programlar üzerinde müşteriye özel tamamen farklılaştırdıkları hizmetleri sunmakta ya da yine müşteriye özel yepyeni bir yazılımla hizmet sağlamktadırlar. Bu açıdan bakıldığında faaliyetlerine devam edebilmelerinin tek yolu, sürekli inovasyondur.

Geçtiğimiz yıllarda uluslararası aktif KOBİ'lerin niceliğinde gözle görülür bir çoğalma meydana gelmiştir ve bu KOBİ'lerin ulusal ölçekte çalışan firmalardan daha dinamik bir yapıya sahip, daha hızlı gelişme gösteren işletmeler oldukları iddia edilmiştir. (Knight, 2001: 156). Bu sebeple uluslararası alanda faaliyet gösteren KOBİ'lerin Ar-Ge faaliyetlerine ayırdıkları bütçelerini ve inovasyon hacimlerini geliştirmeye ihtiyaçları vardır. (Furmana vd. , 2002: 904) Shefer ve Frenkel (2005)'e göre; inovatif faaliyetlerinin göstergesi olan Ar-Ge'ye ya da inovasyona ayrılan bütçeleri, firmanın ölçeği, yaşı ve organizasyonel yapısı, faaliyet gösterdiği iş alanı gibi çeşitli unsurların tesiri altındadır.

KOBİ'ler rekabet alanında gelişme kaydetmek arzusunda iseler, oldukça iyi yönetilmeleri gerekmekte ve yeni ürünler ile yeni süreçleri yapılarına eklemeyi başarabilmelidirler. KOBİ'lerin ekonomik yapıya kattıkları en büyük yarar inovasyon ve istihdama dair katkılarıdır. KOBİ'ler ve sahiplerinin girişimcilik özelliği bu işletmeleri gelişime ve inovasyona doğru yönlendirmektedir. KOBİ' lerde işletme sahipleri büyük oranda yönetici pozisyonunda görev yaparlar. KOBİ'ler girişimci kültürleri dolayısı ile kuvvetli ekonomik ilerlemelere erişebilmektedir. Bu ilerlemeleri esnek unsurları barındıran iş alanlarında çalışmalar yürüterek, inovasyon faaliyetlerinde bulunarak ve yeni teknolojileri kullanarak başarabilmektedirler. Bu kazanımları elde edebilmek için KOBİ'lerin finansmana, araç-gerece ve benzeri birçok unsura gereksinimleri mevcuttur. (Çelik ve Akgemici, 2007: 45) Bu ihtiyaçların karşılanabilmesi adına, işletme yöneticilerinin konu ile ilgili bilinci, devlet destekleri, üniversite- sanayi ve diğer işletmelerle yapılabilecek işbirlikleri önemli bir yere sahiptir.

Önceki yıllarda litaratürde inovasyon alanında uygulanan birçok araştırmada yer aldığı üzere, Türkiye' deki firma yöneticilerinin "inovasyon faaliyetlerinin büyük işletmeler için uygun olduğu KOBİ'ler için fazla maliyetli olabileceği" bakış açısının hâkim olduğu görülmekteykendi. Bunun aksine "ABD ve AB ülkelerinde ise en inovatif ve değişik ürün ve hizmetler KOBİ'ler tarafından geliştirilmekteydi" (Ateş, 2006: 164). Yakın tarihli araştırmalarda ve bu çalışmanın sonunda yer alan araştırma sonuçlarında da görüleceği üzere, son yıllarda bu algının kırıldığı, inovasyon ile ilgili

yüksek maliyet yerine bir gereklilik olduğu düşüncesinin yaygınlaştığı görülmektedir.

2.4. KOBİ' lerin Kullandığı İnovasyon Stratejileri

KOBİ' lerin hayatta kalmak, rekabette avantaj kazanmak ve büyümek adına inovasyon yapmaları gerektiğine önceki bölümlerde yer verilmişti. Bu bölümde inovasyon yapan ve ya yapmaya karar firmaların, inovasyonlarını belirlerken uyguladığı stratejilere yer verilecektir. İşletmeler bir ya da birden fazla stratejiyi aynı anda uygulayabilirken, bu stratejilerin belirlenmesinde, yönetimin yaklaşımı, işletmenin bulunduğu sektör gibi unsurlar da önemli olmaktadır. Bu çalışmada temel olarak Freeman' ın(2003) yenilik stratejilerine yer verilecektir. Bu stratejiler; saldırgan strateji, savunmaya yönelik ya da diğer adıyla savunmacı strateji, taklitçi ve bağımlı strateji ve son olarak geleneksel ve fırsatları izleme stratejisidir. Bu sınıflandırmadan farklı olarak, geleneksel stratejiler ve fırsatları izleme stratejileri ayrı başlıkları altında incelenmiştir.

2.4.1. Saldırgan Strateji

Saldırgan inovasyon stratejisi, yeni bir ürün ya da üretim unsurunu rekabet içerisinde bulunulan diğer firmalardan çabuk ortaya çıkararak pazara sunarak, iş alanında teknik ve pazar liderliğini elde etmek gayesi ile kurulmaktadır. Bu strateji firmanın dünya genelindeki bilim ve teknoloji yapıları ile aktif ilişkiler geliştirmesini ve kuvvetli Ar-Ge çalışmaları yürütmesini, ortaya çıkardığı yeni imkân ve kuvvetlerinden çabukça faydalanmayı bilmesini şart koşmaktadır. Saldırgan stratejiyi izleyen firmaların yüksek kar oranı arzusuna ek olarak risk oranları oldukça fazladır. (Taşkın ve Adalı, 2003: 103). Bu inovasyon stratejisinde inovasyonu gerçekleştirmek yeterli değildir. İnovasyonun korunması ve sürekliliğinin sağlanması da inovasyonun gerçekleştirilmesi kadar önemlidir.

2.4.2. Savunmacı Strateji

Savunmacı inovasyon stratejisi güden firmalar ne iş alanlarında pazarın ilklerini gerçekleştiren firma olmak isterler ne de yaşanan gelişmelerin dışında kalmak isterler. Pazarın ilklerini gerçekleştirmek için yapılan çalışmaların yüksek riskini alma arzusu içinde bulunmazlar ve ortaya çıkan yeniliklerin eksikliklerinden ya da ortaya çıkardıkları yeni iş alanlarından istifade etmek isterler. Savunmacı inovasyon stratejilerini benimsemiş firmalar kendilerine özgü inovatif faaliyetler adına kabiliyetlerini eksiltebilir ve ya üretim

mühendisliği, pazarlama gibi alanlarda kuvvet ve kabiliyetlerini ilerletebilirler. Savunmacı inovasyon stratejisi takip etmenin ihtimal dahilindeki sebepleri yukarıda aktarılan nedenlerin tamamı ya da bir kısmı olabilir. Savunmacı yerine saldırgan inovasyon stratejileri izleyen bir rakip tarafından bu stratejisini değiştirmeye mecbur bırakılan firmalar savunmacı inovasyon stratejileri izleyebilmektedir. Savunmacı inovasyon stratejisi izleyen firma, hali hazırda başarılı olan ürün ve tekniği yeni olan için değiştirmek ve bunu hangi zaman dilimi içerisinde yapması gerektiği problemlerle yüzleşmek durumundadır. Firma hali hazırda başarı gösteren üründen tamamıyla istifade etmeli, fakat bu dönemde yeni ürün ile ilgili çalışmalarını sürdürmelidir. İş alanında yapacağı deneysel çalışmalar ile yeni ürünün kapasitesini belirlemelidir. (Durna, 2002: 134). Diğer yandan bir firma iç pazarda saldırgan strateji uygularken, bir başka pazarda karşısındaki saldırgan strateji izleyen rakibe karşı savunmacı strateji izleyebilir. Buna en güzel örneklerden bir tanesi IBM ve Apple firmalarından verilebilir. "IBM büyük bilgisayar pazarında saldırgan stratejiyi benimserken, kişisel bilgisayar pazarında Apple' ın saldırgan stratejisine karşılık savunmacı strateji izlemektedir." (Martin, 1994: 88)

2.4.3. Taklitçi ve Bağımlı Stratejiler

Taklitçi inovasyon stratejisi takip eden firmalar genel itibari ile inovatif ürünlere mesafeli yaklaşarak hali hazırda mevcut olan teknikler ve unsurlardan istifade etmeyi tercih ederler. Patentler ile korunan yeniliklerde bu koruma süresinin geçmesini beklemeyi tercih etmek taklitçi inovasyon stratejisinin getirdiği bir unsurdur. Bu biçimde firma herhangi bir patent bedeli ödemek zorunda değildir. Bu tip firmalar yeni pazarlara giriş yapabildikleri takdirde taklit ettikleri inovasyonlardan daha çok karlılık yakalayabilmektedir. Maliyetleri daha az olan bu tür firmalar maliyet üstünlüğüne sahip olmasından ötürü ürünlerini daha düşük bedellere piyasaya sürebilmektedir ve bunun yanı sıra teknik bilgi ihtiyacı ve üretim kabiliyeti bu firmalar için de vazgeçilmezdir(Gökçek, 2007: 74). Bu stratejinin, saldırgan işletmelerden gelen inovatif tepki ve tehditlerin daha az olduğu olgun ve durgun pazarlarda başarılı olma ihtimali yüksektir. (Rickards, 1985 :80)

Bağımlı firmalar ise genellikle herhangi bir ürün tasarımı ya da Ar-Ge faaliyeti olmayan küçük ve sermaye yoğunluklu firmalardır. Bağımlı firmalar, büyük ölçekli firmaların departmanları gibi faaliyet gösterirler. Ancak gelecekte değişmeye ve iş

alanlarını fazlalaştırmaya, pazar alanlarını artırmaya başvurarak mevcut pozisyonlarını değiştirmek fikri ile büyük firmalar ile organik bağlar kurmazlar. Bağımlı firmayı bir yan sanayi firması olarak düşünüp, tüketici ilişkisinin devamını sağlamak ve büyük firma bakımından ekonomik değişimlerin tesirini en aza indirgemek bakımından faydaları bulunmatadır. Bu firmalar pazarlık kuvveti açısından zaaflar barındırırlar fakat yüksek olmayan giderleri, bölgesel avantajları, girişimcilik yetenekleri ve uzmanlıkları sayesinde kar elde edebilirler. İş alanlarındaki faaliyetlerini durduran ve büyük firmalar tarafından organizasyonlarının içine katılan firmaların geneli temsil etmesine rağmen bağımlı firma kuruluş sayısının oldukça fazla olduğu görülmektedir (Barutçugil, 1981: 38–39). Taşeron işletmeler bu stratejiyi benimseyen işletmelere örnek olarak gösterilebilir.

2.4.4. Geleneksel Stratejileri (Kapalı İnovasyon Stratejileri)

Geleneksel inovasyon stratejilerinde firmalar sadece iç kaynaklarından istifade ederler. Firmanın yaratıcı insan kaynaklarına, bütçesine, üretilen fikirlerin firma dışına çıkmasının engellenmesine ve aynı zamanda firma dışında kalan unsurlara benzerlik gösterebilmesine çalışmaktadırlar. (Çetindamar ve Baktır, 2009)

Açıkça görüldüğü üzere, en iyi düşünceler en fazla düşünce içerisinden bulunur. Bu halde geleneksel inovasyon strateji izleyerek sayıca fazla iyi fikir elde etme ihtimali azalmaktadır. Bunun yanı sıra geleneksel inovasyon faaliyetleri ile elde edilen fikirlerin bütününün firmanın gayelerine uygun olması mümkün olmayacağından, ortaya çıkacak fikirlerin yalnızca bir kısmı inovasyon haline dönüşecektir. Geriye kalan fikirler kullanılmayacağından dolayı körelecektir. Kabiliyetleri bir araya getirebilen ve motivasyonu sağlayabilen, yenilikçi faaliyetleri firma kültürü olarak benimseyip idare edebilen firmalar bunları başaramayan firmalara nazaran geleneksel inovasyon konusunda daha başarılı olacaktır. İnovasyon meselesinde dışarıya açık olmamasından dolayı firma personelinin, diğer firmaların hatta toplumun bu faaliyetler hakkında bilgisi olmayacaktır. (Freeman ve Sooete, 2003; 282-283)

2.4.5. Fırsatçı İnovasyon Stratejileri (Açık İnovasyon Stratejileri)

21. Yüzyıldan itibaren, bilginin fazlalaşması, bilgi edinme süresinin kısalması, maliyetinin düşmesi ve elde edilmesinin kolaylaşması sebebi ile firma dışındaki bilgi birikiminden istifade etme gereksinimi ve imkânı ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bu sebeple fırsatçı inovasyon şartlarında ilerleme kaydedildiğinden dolayı bu alandaki çalışmalarda da artış gözlenmeye başlamıştır. Fırsatçı inovasyon stratejisi ile firma haricinde bulunan unsurlardan bilgi edinimi sağlanırken, firma içinde üretilen fikirlerin dış unsurlara ihracı da mümkündür. Bunun yanı sıra firmalar kendilerinin tatbik etmediği fakat ortaya çıkardıkları buluş ve patentlerin satışını gerçekleştirmekte ve inovasyon faaliyetlerinden kar edebilmektedirler. (Chesbrough, 2003, 21)

Örnek olarak, fırsatçı inovasyon çalışmalarında önemli ilerlemeler kaydeden P&G firması 2001 yılında araştırma geliştirme faaliyetlerine 1,8 milyon dolar yatırım yapmış, firmanın bu bölümünde 8000 çalışan istihdam etmiştir. Bu dönemde yapılan çalışmaların ve icatların %10'unu inovasyona dönüştürürken geriye kalan kısmı patent geliri biçiminde artı değere çevrilmiştir. Aynı zamanda firmalar kendilerinin uygulamadığı ama buldukları icat ve patentleri dışarıya satmakta ve bu konuda önemli inovasyon gelirleri elde etmektedirler (Çetindamar ve Baktır, 2009: 32).

Büyük firmalar daha inovatif olabilmek adına farklı firmaları, özellikle de inovasyon faaliyetlerinde bulunan küçük firmaları bünyelerine katarak bu yönlenrini güçlendirmektedirler. Günümüz kuruluşları inovasyonunu kendisi ortaya çıkarma zorunluluğunu hissetmemektedirler. Firmalar için önemli olarak değerlendirilen inovasyonları satın alma yolunu da izlemektedirler. Firmaların birbirleri tarafından satın alınma sebeplerinden bir diğeri de eğilim değişikliğidir. Bu tip gelişmeler bugüne dek fazla söz konusu edilmeyen inovasyon pazarını ortaya çıkarmıştır. Bunun yanı sıra inovasyon ortaya koyamıyorsan, dış kaynaklardan bu unsuru satın alabilirsin düşüncesi olumlu olarak düşünülmeye başlanmıştır. (Christensen vd.,

2005: 1533) Fırsatçı inovasyonun ilerleme kaydetmesi ile bu fikirler genele yayılma eğilimi göstermektedir.

Fırsatçı inovasyon stratejisi sebebi ile yeni iş alanları ortaya çıkmış, ortaya çıkan fikirler içerisinde firmanın kendisinin inovasyona dönüştüremediği fakat stratejik açıdan olumlu bulduğu patentler, dış kaynaklardan elde edilmiştir. Günümüzde inovatif firmalar bu tekniği azımsanmayacak oranda uygulamaktadırlar. Bugünün dünyasında tüm inovasyon çalışmalarını dış kaynaklardan düşünce biçiminde veya proje ortaklıkları ile fırsatçı inovasyon biçiminde de gerçekleştiren firma rakamında artış mevcuttur (Çetindamar, Baktır, 2009: 32).

Girişimler inovasyon faaliyetlerinde bulunmak mecburiyetine sahip olmamalılardır. Üretim unsurlarını iş alanları içerisinden elde edip problemlerini ortadan kaldırabiliyorlarsa, gereksinimlerini ortadan kaldıran ürünler meydana getirebiliyorsa, inovasyonu da dış unsurlardan edinebilirler. Farklı yöntemlerle elde edebilirler.

Fırsatçı inovasyon çalışmalarında kurumlar dış unsurlarla iş ortaklığı yaparak, bu unsurların inovasyon yeteneğinden istifade edebilirler. Bu yöntem ile firma içindeki limitli kaynaklar ile orta konan inovasyonlar haricinde, değişik ve daha iyi inovasyon çalışmaları yapılabilmektedir. Bu durumun etkileri iş alanlarının tümünde hissedilebilmektedir. Günümüzde global ve iç inovasyon faaliyetlerindeki artış, ürün ve hizmetlerin kullanım sürelerindeki düşüş, farklı ürün sayılarındaki fazlalaşma, çalışma şekillerinin farklılaşması oldukça fazla meydana gelmektedir. Bugünün iş dünyasında inovasyon faaliyetleri ve düşük seviyeli rekabet birlikte sürdürülmektedir. Bu tip durumlarda kuruluşlar hem rakiplerinden farklılaşma çabası içine girerken hem de taklit edilmesi zor inovasyonları gerçekleştirmek istemektedirler. (Vrande vd. , 2009: 423)

Fırsatçı inovasyon stratejisi izleyen firmalar kendileri haricindeki kabiliyetlerden de faydalanmaktadır. Böylelikle inovasyon faaliyeti için ihtiyaç duyulan yaratıcı düşünce niteliği ve niceliği bakımından fazlalaşacağı için yüksek kıymetli

inovasyonların elde edilmesi şansı fazlalaşmaktadır. Düşüncelerin eksik kalan kısımları dışarıdan da elde edilebileceğinden dolayı inovasyon birikimi de güçlenebilmektedir. Bunun yanısıra inovasyon kapasitesi ve bedeli artmakta ve hali hazırda kullanılmayan icat ve patentlerden satış yolu ile kar elde etme yolu da açılmaktadır. 21. yüzyılın başına kadar geleneksel inovasyon çalışmaları yürüten IBM; Starbucks ve Procter&Gamble gibi global kuruluşlar günümüzde fırsatçı inovasyon teknikleri geliştirerek araştırmalarını dış unsurlar ile paylaşma yoluna gitmektedirler (Johnson S., 2011, s.127).

İnovasyon ustası Jeffrey Philips (Capital, Nisan 2012, s. 118) müşteri talepleri ve davranış şekillerinin farklılaştığını, artan farklılıkların, uyum sürecine giren işletmeleri yeni düşünceler oluşturmaya ittiğini, özellikle ABD ve AB içerisindeki işletmelerin bu gereksinimlerini dış kaynaklardan edindiğini ve fırsatçı inovasyonun en önemli moda şeklini aldığını aktarmaktadır. İsteklerin ve davranışlarının değiştiğini, artan bu değişimlerin, buna uymaya çalışan firmaları yeni fikirler bulmaya yönlendirdiğini öne sürmektedir. Philips' e göre, hiçbir düşünce kendi kendini ilerletememekte ve büyütememektedir. Düşüncelerin kendi haricindeki farklı düşüncelere gereksinimi bulunmaktadır. Bu yaklaşıma göre, iletişim sayesinde ortaya çıkan inovasyonlara daha kolay ve hızlı ulaşılmaktadır. Bu da fırsatçı inovasyon stratejisinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Benzer bir yaklaşımla, P&G' nin inovasyon için oluşturduğ "bağlan-geliştir"(Connect + Develop) platformu" bu stratejiye örnek olarak gösterilmektedir.

Bugünün dünyasında bireysel inovasyon faaliyetlerinden ziyade, ekip ile yapılan inovasyon faaliyeti, ekip olarak yaratıcılık, beraber yaratma ve toplumların yaratıcılığından bahsedilmektedir. Bu da fırsatçı inovasyonun etkilerinin git gide fazlalaşacağı düşüncesini desteklemektedir.

2.5. KOBİ'lerde İnovasyon Engelleri

KOBİ'lerde inovasyonu etkileyen işletme içi ve işletme dışı çeşitli faktörler bulunmaktadır. İnovasyonun zorunluluk haline geldiği günümüz rekabet koşullarında, KOBİ' lerin karşı

karşı oldukları engellerin belirlenmesi ve bu engellerin nasıl aşılabileceğinin ortaya konması büyük öneme sahiptir.

2.5.1. İşletme İçi Engeller

İşletmelere kendilerine özgü bir takım özellikleri nedeniyle inovasyonla ilgili bazı engellerle karşılaşabilmektedirler. Konuyla ilgili litaratür incelendiğinde çok çeşitli engellerden bahsedildiği görülmektedir.

Yöneticilerin, inovatif çalışanlara ve müşterilere olan mesafesi inovasyona da mesafeli durmalarına sebep olmaktadır. (Steele, 1989, s. 272) Bu surum inovasyonun teşvik edilmemesi, inovasyona vakit ve bütçe ayrılmaması, inovatif fikirlerin dile getirilmemesi gibi birçok engeli de beraberinde getirmektedir. Örnek olarak, işletme içerisinde farklı fikirlere hoşgörüsüzlük de inovasyon engelleri arasında sayılabilir. "Yapılan araştırmalar, işletmenin içinden ve alt kademelerden gelen inovasyon fikirlerinin üst yönetim tarafından yeterince incelenmeden ve değerlendirilmeden reddedildiğini göstermektedir. Bu gibi durumlarla karşılaşan yaratıcı kişiler gururları kırıldığından işletmeden ayrılmak ya da yaratıcı fikirlerinden vazgeçmek durumunda kalmakatadırlar."(Eren,1982 :150)

Barker' a(2002) göre, yukarıdakilere ek olarak "Ar-Ge çalışmalarının yetersizliği, personelin eğitimi ya da tecrübesinin eksikliği, know-how eksikliği ve çalışanların inovasyon algısı gibi nedenler de inovasyonu engellemektedir.

Literatürde çeşitli kaynaklarda öne çıkan inovasyon engellerini özetlemek gerekirse; işletme içi inovasyon engelleri;

- Yönetimin tutumu
- Örgüt yapısı ve kültürü
- Çalışanların eğitiminin eksikliği
- Çalışanların deneyiminin yetersizliği
- Yeterli bütçe ve/ ve ya vakit ayrılmaması
- İnovasyon algısı/ Başarısız tecrübeler
- Riskten kaçınma
- Maliyetten kaçınma

2.5.2. İşletme Dışı Engeller

İnovasyonu engelleyen etkenler yalnızca işletme içi değil, işletme dışından da kaynaklanabilir.

Tüketicinin olumsuz tepkileri, araştırma kuruşlarının rastladığı girişimcilik engelleri, ekonomikyapının inovasyona olumsuz etki etmesi, bürokratik sıkıntılar, girdilere ilişkin sorunları tekelleşme, uzun vadeli olmayan devlet siyaseti, borçlanma hakkındaki banka stratejileri, tüketici gereksinimlerinin saptanamaması, girişimcilik faaliyetinde ortak olunacak kurum sayısındaki azlık, outsourcing ve iş ortaklığının azlığı, patent ve lisans politikaları, rekabete ilişkin ülke siyasetinin durumu, iş alanında inovasyona ihtiyaç görülmemesi, iş alanının yarını hakkındaki olumsuz fikirler, tüketiciyi koruyacak politikaların durumu, inovasyon hakkında dış unsurların fazla olmayışı, erişimi güç ve maliyeti yüksek teknoloji, mevcut vergilendirme stratejileri, inovasyon faaliyetinin taklidinin basit oluşu, devlet teşvik politikaları, çalışma sahasında inovasyon faaliyetlerinde görev verilebilecek yeterli çalışan mevcudu ve benzeri etkenler inovasyonu etkileyen dış etkenler olarak adlandırılabilirler (Barker, 2002: 391).

- Bilgi yetersizliği şeklindedir.

KOBİ' lerdeki işletme dışı inovasyon engelleri ise,

- Tüketici tepkileri/ Tüketici gereksinimlerinin saptanamaması
- Ekonomik yapı
- Bürokratik engeller
- Uzun vadeli olmayan devlet siyaseti
- Banka stratejileri
- Dış kaynak kullanımı ve iş ortaklığının azlığı
- İnovasyonu koruyacak politikalar olmayışı
- Ulaşılması güç ve maliyetli teknolojiler şeklinde sıralanabilir.

2.6. KOBİ' lerde İnovasyon Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler

2.6.1. Örgütsel Yapı

Örgüt kavramı üç temel anlamda kullanılmaktadır. İlk olarak “sosyal sistem” veya “sosyal varlık” anlamına gelmektedir. Yani, sosyal yapı içerisindeki kurumlar anlamına gelmektedir. Bu kurumlar toplumsal hayatın yapı taşları olan kurumlardır. Örgüt kavramının ikincil manası ise "yapı"dır. Örgüt çalışmaları, görevleri, yer ve seviyesi, personeli, personel arası iletişim ve otorite bağıntılarını ortaya koyan düzenlemelerdir. Örgütün son manası ise "örgüt oluşturma süreci"dir (Efil, 2005: 5). Yönetim ve organizasyon hakkında literatürde genellikle "örgütleme" olarak görülen bu kavram, herhangi bir organizasyonun bileşenlerini meydana getirmek için ihtiyaç duyulan çalışmalar dizisini ifade etmektedir. Bu çalışmaların, değerlendirilmesi, sınıflandırılması, bu ekiplerin örgüte ilişkin kademe ve makamlar biçimine bürünmesi ve bu makamlara layık personelin getirilmesi adımlarını içermektedir. (Genç, 2005: 57).

Örgütsel davranış söz konusu olduğunda düşünülen bir örgütün içinde bulunan çalışanların ve yöneticilerin çalışmalarıdır. Bir örgütte, örneğin firmalarda çalışanların ve yöneticilerin yapması gereken çalışmaları yürütürken ortaya koydukları davranışlar örgütsel davranış olarak adlandırılır. Bu davranışların kökünde ise örgütsel gaye ve amaçlara erişme arzusu mevcuttur (Güney, 2007: 26).

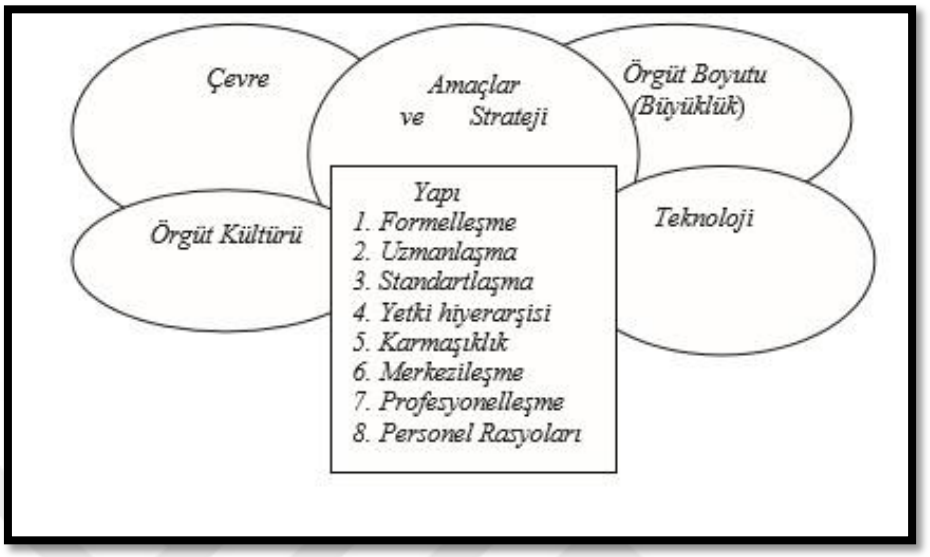
Bu sebeple, örgütlerde davranışların biçim almasında örgüt yapısının özellikleri belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra firmalarda inovasyon, örgüt yapısı ile biçimlendirilebilmektedir. Bunun sebebi idarecilerin makamlarını hangi bakış açısı ile değerlendirdikleri, çalışan ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve otorite unsurunun hangi şartlar ile devreye sokulduğu söz konusu işletmenin inovasyona açık ya da kapalı olmasını belirleyebilmektedir (Efil, 2005: 62).

Bir işletmedeki örgüt yapısının meydana gelmesindeki etken unsurlar "yapısal unsurlar" ve "bağlamsal unsurlar" olmak üzere iki ana çerçevede bir araya getirilebilir.

- Yapısal unsurlar, örgütün kendine has özelliklerine ilişkindirler. Bu unsurlar örgütü ölçme ve karşılaştırma için temel meydana getirirler.
- Bağlamsal unsurlar ise hem örgütün kendisini hem de etrafını sembolize eden yapısal etkenleri tesiri altına alarak biçimlendiren örgütsel şartları ifade etmektedir.

Bu unsurlar Şekil 6’ da gösterilmektedir;

Şekil 6: İşletmenin örgütsel yapısını meydana getiren etken unsurlar



Kaynak: Daft, 1997: 15-16; Efil, 2005: 62

2.6.2. İnovasyon Yönetiminde Etkin Olan Faktörler

İnovasyon yönetiminde etkin olan faktörler liderlik ve örgüt kültürü olarak ikiye ayrılabilir. Liderlik altında incelenen alt faktörler; vizyon, yönetim tarzı, güçlendirme ve ödüllendirmedir. Kültür altında incelenen alt faktörler ise iletişim ve müşteri odaklılıktır.

2.6.2.1. Liderlik

Başarılı girişimcinin köklerinde, yine girişimcinin kendinde bulundurduğu bazı kişilik özelliklerinin önemi büyüktür (Tekin, 2004: 188). Araştırmacılara göre kendisine güveni tam, hırslı, dinamik ve otoriter olarak tanımlanabilen bireyler girişimci kişiliğine sahiptir (Robbins, 2000: 35).

KOBİ'ler incelendiğinde ise, bu tip unsurların haricinde firma sahibinin, firma yöneticisi görevini üstlenmesi sebebi ile liderlik özelliklerine sahip olması, firmanın başarılı olabilmesi için diğer firmalara nazaran daha önemlidir. Liderlik, bazı koşullarda, bireysel ve ya ekip gayelerini gerçekleştirmek için, bir bireyin diğerlerinin çalışmalarını yönetme süreci biçiminde anlatılmaktadır. (Koçel, 2003: 583; Deitzer,1979: 196).

Gerçekleştirilen liderlik çalışmalarını dört ana grupta açıklamak mümkündür.

- Kişilik özelliklerini araştıran liderlik yaklaşımları

- Davranış özelliklerini ve tarzlarını araştıran liderlik yaklaşımları,
- Lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri durumsal olarak değerlendiren liderlik yaklaşımları,
- Liderin takipçileriyle olan ilişkilerini etkileşim süreci olarak değerlendirilen yaklaşımlar ile takipçilerin lideri kabul etmelerinde belirleyici olan, liderin takipçileri tarafından algılanma süreçlerini araştıran ilişkisel yaklaşımlar şeklindedir (Akiş, 2004: 14). Bu yaklaşımların varsayımları ve maruz kaldığı başlıca eleştirileri içeren daha detaylı açıklaması ise Tablo 4' de yer almaktadır.

Tablo 4: Liderlik yaklaşımları ve özellikleri

Yaklaşım		Dönem	Başlıca Varsayımlar	Başlıca Eleştiriler
Kişisel özellikler		1907 - 1947	*Bir idealin olağanüstü ya da bahşedilmi nitelikleri vardır. *Belirli bireyler doğal bir idare yeteneğine sahiptir. *Liderler,kendilerini takipçilerden ayıran kişisel özelliklere sahiptir.	Bu yaklaşımda koşullar dikkate alınmaz. *Bir çok kişisel özellik, ölçmek ya da gözlemek için çok belirsiz ya da soyuttur. Çalışmalar, kişisel özellikleri liderlik etkinliğiyle kati olarak ilişkilendirilmemiştir. Birçok kişisel özellik çalışması, liderlik davranışlarını ve takipçileri motivasyonunu ilişkisel değişken olarak ihmal eder
Davranışsal Yaklaşım		1950' ler- 1960' lar	*Liderliğin tek yolu vardır. *Insanlara, üretime ve yapıya yüksek alaka gösteren liderler etkin olacaktır.	*Durumsal değişkenler ve grup süreçleri dikkate alınmaz; belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu durumları saptamakta çalışmalar başarısız olmuştur
Durumsal Yaklşım		1950'ler-1980' lerin başı	*Liderler koşullara göre farklı şekillerde davranırlar. *Kimin lider olarak çıkacağını koşullar belirler. *Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir.	*Birçok olumsallık teorisinin muğlak olması, belirgin ve sınanabilir önermeler yapılabilmesini güçleştirmektedir. *Teoriler kesin ölçütlere sahip değildir.
Modern Liderlik Teorileri	Etki/karizma	1900'lerin ortası - 1977 Sonrası	*Liderlik bir etki ya da sosyal mübadele sürecidir.	*Lider-takipçi etkileşimine karizmanın tesiri üzerine daha fazla araştırma yapmaya ihtiyaç vardır.
	Ilişkisel (Dönüştürücü) Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Takipçilik Teorisi)	1978'den günümüze	*Liderlik, ilişkisel bir süreçtir. *Liderlik, paylaşılan bir süreçtir. *Takipçiliğe önem verilmesi gereklidir	*Araştırma eksikliği *Karizmatik ve dönüştürücü liderliğin benzerlik ve farklılıkları hakkında daha fazla açıklama gerekiyor. *Işbirliği, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zor.

Kaynak: Akiş, Y. T. , 2004

Yukarıdaki tabloda liderlik yaklaşımları ve özelliklerine yer verilmiştir.

Bir şirketi mükemmelliği götüren yolun müşteri ilgisi ve sürekli inovasyondan geçtiğini ifade eden Peter ve Austin' e göre bunların sağlanması için gerekli etkin bir yönetimin

liderlik kalitesi esası üzerine kurulabilir. Güçlü, motive edilmiş ve belirli bir amaca sahip bireylerle ilgili olan liderliğin özellikleri;

- Kişisel vizyonun uygulanması
- Kültür ve değerlerin oluşturulması, yorumlanması ve yürütülmesi
- Şevkle ve örnek bir liderlik yapma
- Tutarlı ve geniş bir görüşle davranma
- Güvenmli v ebütünleştirici bir atmosfer oluşturma
- İyi performansı ödüllendirmedir.(Peters ve Austin,1995:131)

Liderlik bölümünde incelenebilecek ilk alt faktör; *vizyon*dur. Vizyon kavramı, Türkçe'de görüş, görme gücü, önsezi, imgelem, hayal, düş gibi anlamlara gelmekte olup, işletmeler açısından gelecekte ulaşılmak istenen durumun varılmak istenen noktanın resmini ifade etmekte, işletmelerde lider tüm enerji ve kaynakları bu hedefe ulaşmak için seferber etmektedir (Redhouse, 1991:1105; Doğan, 2007: 102).

Stratejik yönetimin en önemli bölümlerinden birisi vizyondur. Vizyon müşterek gayeleri, inançları anlatmaktadır. Firmanın kat edeceği yolu belirlemede yaşamsal öneme sahip olan vizyon, istenen istikbalin açıklanmış şekli olarak da tanımlanabilmektedir (Aydoğan, 2004: 37).

Vizyon ilerisi için tahminlerde bulunmaktan ziyade bir konu hakkında karar vermektir. Vizyon gerçekleşmesi mümkün olmayan fikirler üretmek anlamına gelmemektedir. Vizyon, kendi kendine meydana gelmeyecek fakat üzerinde ihtiyaç duyulan çalışmaların yapılması halinde gerçekleştirilebilecek bir düşünceyi anlatmaktadır. Bu açıdan vizyon, gelecek için tahminler yapmak değil kararlar almaktır (Yıldırım,1998,166; Doğan, 2007:103). Yöneticilik unsuru halinde vizyon, hali hazırda var olan reel unsurlar ile ileride istenen şartları bir araya getirerek, firma için istenen bir gelecek görünüşü ortaya çıkarmaktır. (Koçel, 2005:130).

İşletme vizyonunun, inovasyon vizyonuyla yakın bir ilişkide olması gerekmektedir. İnovasyon, örgütün gelecekte istediği konuma ulaşmasında katalizör olarak kullanmalıdır. İşletmenin potansiyelini ortaya koymasına yardımcı olmalıdır (Kırım, 2006: 85).

Yönetim tarzı ise inovasyon yönetimini etkileyen önemli faktörlerden biridir. "İnovasyonlar yüksek kalite ve yetenekte yöneticilere ihtiyaç duyar. Üst yönetim açık fikirli ve geliştirmeci olmalıdır. Başarılı inovasyonlar, katılımcı ve yatay bir yönetim tarzıyla ilişkili olma eğilimindedir ve yukarıdan yönlendirmeden çok danışma üzerine vurgu yaparlar."(Pilditch, 1994:316) Liderin yönetim tarzı örgütün tarzını da etkileyeceğinden, örgüt kültürü ve değerleri de zamanla bu tarza uyum sağlayacaktır. İnovasyon için yönetim tarzı büyük önem taşımaktadır.

Yine bu bölümde ele alınacak bir diğer faktör ise *personel güçlendirm*edir. Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile iş görenlerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve iş görenleri geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. İş görenler, işleri üzerinde kontrol gücüne sahip olduklarının farkına varmaya başladıklarında personel güçlendirmesi çalışmaları amacına ulaşmaya başlamış olacaktır. Güçlendirilmiş iş görenler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissedecekler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstleneceklerdir. İşlerin yapılmasında inisiyatif alacaklar bunun sonucunda örgüt içindeki etkinlikleri de hızla artacaktır. (Doğan, 2007: 37)

Güçlendirme ve *ödüllendirme*, yine bu bölüm altında incelencek önemli faktörlerdendir. Güçlendirme, çalışanın kendi kararlarını verebilmesi ve sonuçlarından sorumlu olma derecesi ile ilgilidir. Güçlendirmenin amacı örgütteki herkesin yaratıcı ve entellektüel çabalarını ortaya koyması ve kaynakları kullanma sorumluluğunun verilmesidir. Esas amaç ise çalışanların kendini yönetmesidir ki, bu şekilde çalışanlar tam sorumlulukla ve insiyatifle çalışır, kendi gözlemler ve yöneticileri öğretici ve yetiştirici olarak kullanır. (Durna, 2002: 201)

İşi yapan kişi onu en iyi bilen kişidir, dolayısıyla nasıl daha iyi yapılacağını da bilmeleri de muhtemeldir. O işle ilgili yeniliklerin o kişilerden gelebilmesi için çalışanlar güçlendirilmeli ve aynı zamanda inovasyondan yetkili ve sorumlu olmaları gerekmektedir. Ödüllendirme çoğunlukla mevcut işlerin standartların dışına çıkılmadan yapılış performansı ile ilişkilendirmekte olup, yenilik yerine kurulu düzenin devamını destekler biçimdedir.(Frischer, 1993:394) İnovatif örgüt kültürüne sahip işletmelerin bu konuda kendilerine has bir sistem geliştirmesi gerekmektedir.

2.6.2.2. Örgüt Kültürü

Litaratürde "organizasyon kültürü, kurum kültürü, işletme kültürü, firma kültürü, şirket kültürü ve örgüt kültürü gibi kavramlarla ile sıkça karşılaşılmaktadır ve bu kavramların birçok zaman birbirleri ile aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bu tip bir kavram karşamasının temel nedeni kültür kavramının tanımlanmasının güçlüğünden kaynaklanmaktadır.

Tüm örgütler varoluşları itibari ile sosyal sistemlerdir. Bundan dolayı, dış faktörler ile sürekli iletişim halindedirler. Geleceğin örgütleri olabilmek amacının gerçekleştirilmesi için bulunulan çevre ile bu iletişim vazgeçilmez önem arz etmektedir. Örgütler, organizasyonel birliklerini oluşturmak, korumak, ilerletmek ve bu yolla kuvvetli bir konuma erişmek adına devamlı farklılaşan değerler etrafında faaliyet göstermek mecburiyetindedir. (Özdevecioğlu, 1995:120).

21. Yüzyılda rekabet yoğunluğunun her geçen gün fazlalaşması, globalleşme fikrinin güçlenmesi, örgüt ve kuruluşların yaşamlarını sürdürebilmelerini güçleştirmektedir. Bilhassa yönetim, satış, rekabet, teknoloji gibi sahalarda ortaya çıkan yeni fikirler ve ilerlemeler, örgütlerin bilinen yöntemlerin haricinde unsurlara yönelmelerinin önemini artırmıştır. Örgüt kültürü kavramı da bu unsurlardan biri olarak ortaya çıkmıştır. (Ataman, 1995: 24-25)

Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının zaman içerisinde geliştirdikleri gelenekler, anlayışlar ve normlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. (Kırım, 1998: 58) Örgütsel yapı, örgütlerde bir hüviyet meydana getirir ve örgütlerin daha etkin ve randımanlı faaliyet göstererek, gayelerine erişmesine destek olmaktadır. Örgütlü sosyal yapının mamulü olan örgüt kültürü bireylere örgüt içerisinde yürütmek mecburiyetinde oldukları unsurların neler olduğunu ve davranma biçimlerini gösterme işine yaramaktadır. (Kıral, 1989: 353)

Görüldüğü üzere bireysel olarak hayatını idame ettirme kudretine sahip olmayan kişi, bir ekibin ya da kurumun üyesi olmak mecburiyetindedir. Bu da topluma ve kurum ile uyum içinde olma gereksinimini beraberinde sağlamaktadır. Uyumlu olmanın ve ekip ya da kurum açısından benimsenmiş olmanın en önemli şartı, müşterek gaye, değer ve melekeler, felsefe ve bakış açısına sahip olmaktır (Şimşek, 1998: 27).

Örgüt kültürü, örgüt ve personeli adına çok önemlidir. Örgüt içerisindeki belirsizlikleri azaltarak, çalışanlara görevlerinin icra ediliş biçimlerini izah eder. Bunun yanısıra bir takım işlevleri de yerine getirmektedir. Bu işlevlerin bir kısmı aşağıda sıralanmıştır ;

• Örgüt kültürü, bir örgütü, diğer örgütten ayıran sınırları belirleyici bir role sahiptir.

• Örgüt kültürü, örgüt üyelerine bir kimlik duygusu aktarmaktadır.

• Örgüt kültürü, bireylerin bir ortak değere, bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırmaktadır.

• Örgüt üyeleri arasında dayanışmayı arttırmaktadır.

• Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır. Başka bir ifadeyle, bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam oluşturucu ve denetim mekanizması hizmeti görmektedir.

• Çalışanların örgüte uyumunu kolaylaştırmaktadır. (Özkalp ve Kırel, 1998: 109; Dinçer ve Fidan, 1996)

İnovasyonun başarılmasındaki ana noktalardan birisi vizyon, hedef ve amaçlarla aynı doğrultuda olan örgütsel kültüre sahip olmaktır. (Durna, 2002: 208)

İnovasyonu destekleyen bir kültürün özellikleri aşağıdaki gibidir;
(Zangwill, 1993: 58)

- İnovasyona üst yönetimden başlamak
- Politikaları ve kendine hizmet eden davranışları elimine ederek, yerine güven ve dürüstlük yerleştirmek
- Ayıplama ve cezalandırma yerine, karşılıklı desteği yerleştirmek
- Açık fikirli ve yaratıcı tartışmaları motive etmek
- Fikirlerin dinlendiği, yönetimler tarafından engellenmeyen bir ortam oluşturmak
- Yaratıcı işbirliğini geliştirmek

Müşteri isteklerini göz önünde bulundurmak

- İnovatif çalışanın örgüt kültürü hakkında gerçekte ne düşündüğü öğrenmek

Bunların aksinin hüküm sürdüğü bir örgüt kültüründe şüphesiz ki inovasyon engellenecektir.

Örgüt kültürüyle ilişkili olarak inceleyebileceğimiz iletişim kavramı oldukça geniş bir inceleme alanına sahiptir. Jakobson iletişimde altı farklı unsur belirlemiştir. (Nunning ve Zierold: 2008). Öncelikle gönderici ve alıcı unsurları vardır. Sesli iletişimde gönderici konuşmacı, alıcı ise dinleyici olarak ortaya çıkmaktadır. Yazılı iletişimde ise gönderici yazan, alıcı ise bu yazılanı okuyan olarak tanımlanabilir. Gönderici ve alıcının aynı dili kullanıyor olmaları iletişimin başarısı için olmazsa olmazdır. Bir unsura ilişkin ulaştırılmak istenen mesajın mevcudiyeti ve bu mesajın sesli ya da yazılı ulaştırılmasına gereksinim duyulmaktadır. Aynı dili konuşmak ve iletiyi aktarmak, iletiyi almak unsurlarının yanı sıra, temel olarak, aktarılan iletinin hangi biçimde aktarıldığı, hangi biçimde anlşıldığı ehemmiyet arz etmektedir (Holly: 2011).

İletişim sisteminin etkinliği örgütsel yapıdan önemli ölçüde etkilenmektedir. Organik örgüt yapılarında bilgi akışı daha hızlı, sürekli ve sık olmaktadır. Bu örgütlerde kademe sayısı az olduğundan iş süreçleri arasındaki akışı hızlanır. İnovatif örgütlerde hem örgüt içi hem de dışarıyla olan iletişim, sürekli, hızlı ve sık olmalıdır. İleitşimin sürekliliği inovasyonun sürekliliğine de katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle inovatif örgütlerde örgüt içi informal iletişim de desteklenmelidir (Durna, 2002: 221)
Müşteri odaklılık unsurunu açıklamak için müşteri kavarmını tanımlamak gerekmektedir. Tüketici belirli bir kurum ya da kuruluştan sürekli alışveriş yapan birey ya da kurumlardır (Türkkan, 2006: 12). Diğer bir ifade ile müşteri, kuruluşların ürünlerini, yönetsel ya da bireysel gayeleri için satın alan birey ya da kurumlardır (Demir ve Kırdar, 2006:299).

Müşteri odaklılık unsuru, tüketici gereksinim ve arzularının kuruluş çalışmalarını yönlendirdiği durumu anlatmak adına kullanılmaktadır. Müşteri odaklılık, pazara dair bilgilerin değerlendirilmesine adayıp, bu unsuru stratejik biçimde kullanan bir firmanın zorunluluğu olarak görülmektedir. Aynı zamanda müşteri odaklılık hedef tüketicilerinin gereksinimleri ve rekabet içinde olduğu diğer kurumlara ilişkin bilgi biriktirmeyi ve bu enformasyonu tüketici için artı değer ortaya koyma adına kullanması şeklinde açıklanabilmektedir (Naktiyok ve Timuroğlu, 2008:173-174).

Müşteri odaklılık, alıcı ve satıcıların tüm değer unsurlarını sadece günümüz şartlarıyla değil, bunun yanı sıra kurum içi ve iş alanı şartları uyarınca ileriki günlerin gelişmelerinin de göz önüne alınmasını içermektedir. (Tek ve Özer, 1999: 61). Bu durumda, müşteri odaklı bir

strateji, müşteriye yakın olma, özen gösterme, bireysel bağ kurma ve gerekli düzenlemeleri yapma müşteri kârlılığını arttırmaktadır (Türkkan, 2006: 12).

Müşteriyle kurulacak etkin bir iletişim, inovasyonların basarı derecesini büyük oranda artırmaktadır. Araştırmalara göre inovasyonların % 70'lik bölümüne pazarın ihtiyaçlarından hareketle ulaşılmaktadır. Doğrudan ihtiyaçlarını gözeten müşteriler, inovasyon sürecindeki belirsizliklere daha toleranslı yaklaşmaktadır. Bu şekilde müşteriyi sürece katmanın en iyi yolu firmalar tarafından planlanmalıdır (Durna, 2002: 229)

Bu bölümde KOBİ' lerin yapısı, KOBİ' lerdeki inovasyonun önemi, inovasyon stratejileri ve karşılaştıkları işletme içi ve dışı inovasyon engelleri anlatılmıştır. Bu engellerin nedenlerinin anlaşılabilmesi için inovasyon yönetiminde etkin olan faktörlere ve örgütsel yapı açıklanmaya çalışılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ' lerde İnovasyon Yönetimi Üzerine Bir Araştırma

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu tez çalışmasının farklı kısımlarında da değinildiği üzere dünyada da benzerleri görüldüğü gibi KOBİ'ler ülkemizdeki ekonomik yapının en önemli unsurularıdır. Ülkemizde üretim yapan işletmelerin %99' unun KOBİ olduğu görülmektedir ve yalnızca ekonomik yapıları ile değil, istihdam ve üretime iştirakları nedeniyle de KOBİ' ler ülkemizin sosyal ve kültürel yaşamında da önemli bir yere sahiptirler. Ülke ekonomosinde bu denli önemli yere sahip olan bu yapılarda, sürdürülebilirlik şüphesiz ki temel kaygılardan biridir. Globalleşen dünyada ise bu kaygı bir ayakta kalma mücadelesidir. KOBİ' lerin bu mücadelede olmazsa olmazı ise inovasyondur.

Bu araştırmanın ana amacı, KOBİ'lerde inovasyonu etkileyen faktörlerlerin belirlenmesi ve araştırmanın uygulandığı firmalarda inovasyondan ne kadar yararlandıklarını; firma büyüklüğü (çalışan sayısı olarak), firmanın faaliyet süresi, Ar-Ge faaliyetleri ve inovasyon bütçesi ile inovasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, işletme içi ve dışı engellerin inovasyonu ne yönde etkilediğini belirlemektir. Bu çalışmada inovasyon dört boyutta incelenmiş olup, yukarıda belirtilen konuların ürün, süreç ve pazarlama inovasyonu ile organizasyonel inovasyonu nasıl etkilediği de ayrıntılı olarak incelenmiştir.

3.2.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Günümüz dünyasında tüketiciler inovasyonlu ürünler ve hizmetler aramakta, bunlardan etkilenmktedir. Firmalar tarafından müşterilerin ve tüketicilerin değişen görüş ve ihtiyaçlarına cevap verecek inovasyon kabiliyeti kazanmak bir gereklilik haline gelmiştir. Bu sebeple dünyadaki birçok ülke, KOBİ'lere bu ortamı yaratabilmek için yarışmaktadır. Avrupa Birliği' nde 2007-2013 dönemini kapsayacak 7. Çerçeve Programı ile Ar-Ge' ye 62 milyar Euro' nun üstüne kaynak ayırılması önerilmiştir. Buna rağmen AB rekabette geri kaldığını, inovasyona daha fazla öncelik verilmesi gerektiğini düşünmekte ve KOBİ' lerin çalışma ortamının daha da iyileştirilmesini, işbirliği ve bilgi paylaşımının önemini savunmaktadır. AB, bu amaçla 33 ülkede 71 İnovasyon Aktarım Merkezi' nin kuruluşuna öncülük etmiştir. AB' de her dört firmadan biri böyle bir ortamda çalışmakta olup, bu firmalar inovasyonda önde gelen firmalardır. Buna karşılık Türkiye bu konuda geride kalmakta ve farkın daha da açılmasını engelleyememektedir. Buna bir de eğitim uçurumu eklendiğinde, tablo daha ciddi bir hal almaktadır. Kazancı büyütmek için de, korumak için de KOBİ' lerin büyük bir dayanışma içinde olması ve inovasyonla yaşamayı öğrenmeleri gerekmektedir. (Kabatepe, 2006: 1)

Araştırmada rekabet şartları açısından en çetin koşullara sahip olan ama aynı zamanda teknoloji, ulaşım, pazar gibi konularda öncü olan firmalar inceleme konusu olmuştur. Bu doğrultuda İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan firmaların üretim teknolojisindeki sürekli gelişmelerle iç içe olmasından ötürü bir ya da birden çok inovasyona yatkın olacağı düşünülerek, makine sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lere yönelik olarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Etkileşim ve rekabetin rahatça gözlemlenebileceği ve anakütleye ilişkin sonuçları ortaya koyabilecek nitelikte olmasından ötürü İstanbul ilindeki organize sanayi bölgelerinde bulunan firmalar araştırmanın anakütlesini oluşturmaktadır.

T.C Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı' nın verilerine göre İstanbul' da yer alan sekiz organize sanayi bölgesi (OSB) bulunmaktadır;

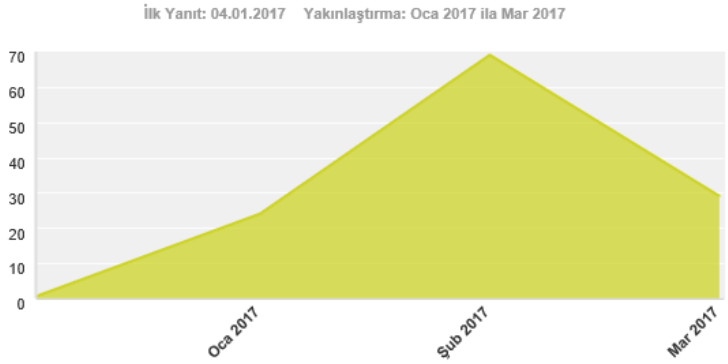
- İkitelli Organize Sanayi Bölgesi- Başakşehir/ Istanbul
- Dudullu Organize Sanayi Bölgesi (İDOS, İMES, DES, KADOSAN)- Ümraniye/ Istanbul
- İstanbul Deri Organize Sanayi Bölgesi- Tuzla/ İstanbul
- Birlik Organize Sanayi Bölgesi- Tuzla/ İstanbul
- İstanbul- Tuzla Kimya Sanayicileri Organize Sanayi Bölgesi- Tuzla/ İstanbul

- İstanbul Anadolu Yakası Organize Sanayi Bölgesi- Tuzla/ İstanbul
- İstanbul Tuzla Organize Sanayi Bölgesi- Tuzla/ İstanbul
- İstanbul Beylikdüzü Organize Sanayi Bölgesi- Beylikdüzü/ İstanbul (https://osbbs.sanayi.gov.tr/citydetails.aspx?dataID=224)

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı doğrultusunda seçilmiş olan örneklemdeki firmaların çalışanlarına yönelik bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya dahil olan çalışanlar, farklı kanallar üzerinden çevrimiçi bir anket sitesine yönlendirilmiş olup anket verileri bu site aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin büyük kısmı bu siteye yapılan e-posta yönlendirmeleri ile elde edilmiştir. Bir önceki bölümde adı geçen sekiz organize sanayi bölgesinin kendilerine özel web sayfalarında yer alan ve o bölgede faaliyet gösteren "firmalar" listesi bulunmaktadır. Bu listelerde yer alan firmaların web sitelerine ulaşılabilenlerin iletişim bilgilerindeki e-posta adresleri toplanmıştır. E-posta içeriğinde uygun kriterler belirtilmiş, uyanların doldurması, uymayanların ise kriterlere uyan ve iletişim içerisinde bulundukları firmalara yönlendirme yapması istenmiştir. Buna ek olarak, yüzyüze ve telefon görüşmeleri ile de sınırlı sayıda epostaya ulaşılmış, yine benzer talep kendilerine iletilmiştir. Bu şekilde tekil olarak yaklaşık 2000 işletmeye ulaşılmıştır. Alternatif olarak, Linkedin üzerinden de ilgili firmaların yer aldığı gruplara iki defa duyuru yapılmış olup, 500 üzeri görüntüleme sağlanmış olsa da duyuru yapılan günlerin grafikleri incelendiğinde bu kanaldan yapılan yönlendirmelerle veri toplanmadığı görülmüştür. Yaklaşık iki buçuk aylık bir süreçte toplanan anketlerin aylara göre dağılımı aşağıdaki gibidir;

Şekil 7: Aylara göre anket yanıtlama sayıları



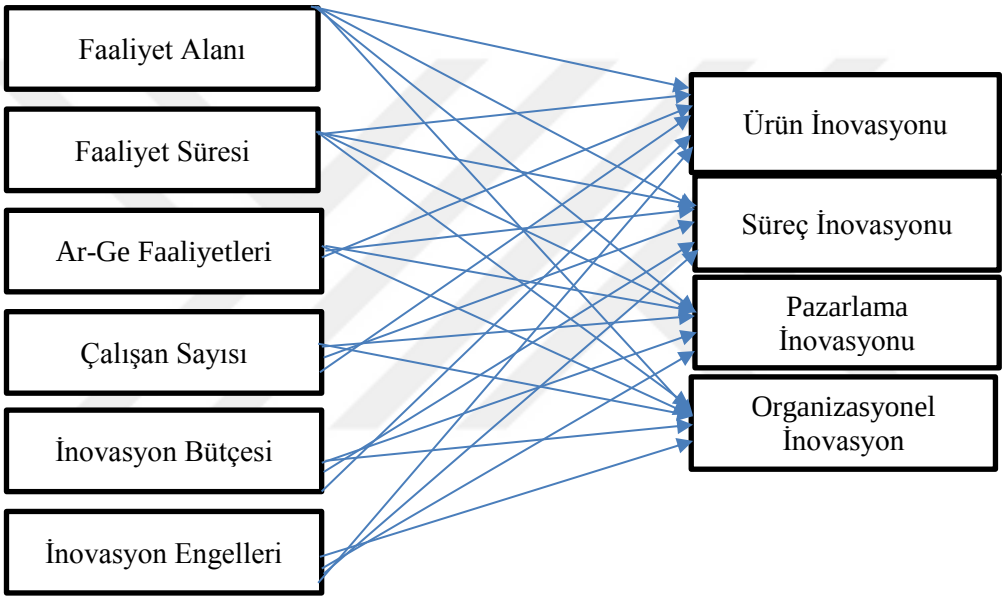
Sonuç olarak, toplamda 123 anket elde edilmiş olup, bazı anketlerin boş bırakılması, eksik ya da hatalı doldurulması sebebiyle anketlerden 92 adedinin analizlere uygun olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın ölçeği, Süleyman Demirel Üniversitesi İşlemte Bölümü' nde

Recep Kılıç tarafından 2011 yılında hazırlanan "Kobi' lerde Bir Öz Yetenek Oluşturma Stratejisi Olarak İnovasyon" isimli yüksek lisans tezinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Ölçekler dışında kalan tanımlayıcı sorular, anakütleyi oluşturan firmalar düşünülerek ve araştırma modeli doğrultusunda ankete dahil edilmiştir.

3.3.Araştırmanın Modeli

Aşağıdaki şekilde araştırmanın modeline yer verilmiştir.

Şekil 8: Araştırma Modeli



3.4.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda berlenen hipotezler aşağıda yer almaktadır. Bu hipotezleri test etmek amacıyla boyutlar bazında da inceleme yapılmıştır.

1. H_0: Kobilerin faaliyet alanı ile inovasyon türleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
2. H_0: Kobilerin faaliyet süresi ile inovasyon türleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
3. H_0: Kobilerdeki Ar-Ge faaliyetleri ile inovasyon türleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
4. H_0: Kobilerin çalışan sayısı ile inovasyon türleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
5. H_0: Kobilerin inovasyon bütçesi ile inovasyon türleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
6. H_0: Kobilerdeki inovasyon engelleri ile inovasyon türleri arasında negatif bir ilişki vardır.

3.5. Verilerin Analizi

3.5.1. Araştırmaya Konu Olan Çalışanların Özellikleri

Bu bölümde araştırmaya konu olan çalışan grubunun genel yapısına yönelik tanımlayıcı frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 5: Araştırmaya konu olan çalışanların özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları (N:92)

Değişken	Gruplar	f	%	Geçerli %	Yığılmalı %
Cinsiyet	Erkek	70	76,1	76,1	76,1
	Kadın	22	23,9	23,9	100,0
Yaş	25 ve altı	1	1,1	1,1	1,1
	25-34 arası	27	29,3	29,3	30,4
	35-44 arası	36	39,1	39,1	69,6
	45-54 arası	14	15,2	15,2	84,8
	55 ve üstü	14	15,2	15,2	100,0
Eğitim Durumu	Lise	6	6,5	6,5	6,5
	Meslek Yüksek Okulu	9	9,8	9,8	16,3
	Lisans	43	46,7	46,7	63,0
	Yüksek Lisans	32	34,8	34,8	97,8
	Doktora	2	2,2	2,2	100,0
Kıdem	1 yıldan az	3	3,3	3,3	3,3
	1-5 yıl	31	33,7	33,7	37,0
	6-10 yıl	24	26,1	26,1	63,0
	11-15 yıl	14	15,2	15,2	78,3
	15 yıldan fazla	20	21,7	21,7	100,0
Bölüm	Muhasebe	4	4,3	4,3	4,3
	Üretim	15	16,3	16,3	20,7
	Ar-Ge	16	17,4	17,4	38,0
	Yönetim	44	47,8	47,8	85,9
	Pazarlama	3	3,3	3,3	89,1
	Kalite	4	4,3	4,3	93,5
	Satış	6	6,5	6,5	100,0

Tablo 5'de katılımcıların demografik verilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Bu veriler cinsiyet, eğitim, yaş, kıdem ve bölüm grupları altında toplanmıştır.

Katılımcıların cinsiyet dağılımı incelendiğinde %76 ile çoğunluğu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların ise %24'ü ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma katılımcılarının yaşlarına ilişkin dağılım incelendiğinde ise %39 ile katılımcıların çoğunun 35-44 yaş aralığında olduğu görülmekte olup, hemen ardından %29 ile 25-34 yaş aralığı takip etmektedir. 45-55 yaş arası ve 55 yaş üstü çalışanların sayısı eşit olup, her ikisi de katılımcıların %15' ini oluşturmaktadır. Katılımcıların yalnızca %1'i 25 yaş altındadır. Araştırmaya katılanların eğitim seviyelerine göre dağılımlarına bakıldığında en yüksek oranının %47 ile lisans mezunu olanlar olduğu ve %35'inin de yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bunun yanında katılımcıların yalnızca %6,5' i lise mezunudur.

Katılımcıların bulundukları işletmedeki kıdem yıllarına ilişkin dağılımına göre ise en fazla oran 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip olanlarda görülmektedir (%33). Bununla birlikte katılımcıların %26'sı 6-10 yıllık, %15' i 11-15 yıllık, %22' si 15 yıldan fazla ve %3' ü ise 1 yıldan az çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların işletme içerisinde çalışmakta oldukları bölümlere bakıldığında ise %48 ile çoğunluğun yönetim kadrosunda yer aldığı görülmektedir. Geri kalan departmanların dağılımı ise %17 ile Ar-Ge, %16 ile üretim, %7 ile satış, %4 ile kalite, yine %4 ile muhasebe ve son olarak %3 ile pazarlama bölümü şeklindedir.

Çalışanların görevi açık uçlu sorulmuş olup, katılımcıların çoğunun işletme içerisindeki pozisyonlarının Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı ve Şirket Sahibi olarak dağıldığını gözlenmiştir. Bunun yanında katılımcılar arasında, çalıştıkları işletmede Araştırma Geliştirme, Üretim ve Satış bölümlerinde müdür ya da ara kademe yönetici konumunda olanlar da bulunmaktadır.

3.5.2. Araştırmaya Konu Olan İşletmelerin Özellikleri

Tablo 6: Araştırmaya konu olan işletmelerin özelliklerine ilişkin frekans ve yüzdeler (N:92)

Değişken	Gruplar	f	%	Geçerli %	Yığılmalı %
Çalışan Sayısı	1 - 9 arası	35	38,0	38,0	38,0
	10-49 arası	31	33,7	33,7	71,7
	49-250 arası	26	28,3	28,3	100,0

Faaliyet süresi	1-5 Yıllık	14	12,5	15,2	15,2
	6-10 Yıllık	14	12,5	15,2	30,4
	11-15 Yıllık	11	9,8	12,0	42,4
	16-20 Yıllık	14	12,5	15,2	57,6
	20 Yıldan fazla	39	34,8	42,4	100,0
Faaliyet Alanı	Bolgesel	14	15,2	15,2	15,2
	Ulusal	40	43,5	43,5	58,7
	Uluslararası	38	41,3	41,3	100,0
Hukuki Statü	Anonim	30	32,6	32,6	32,6
	Limited	54	58,7	58,7	91,3
	Kolektif	1	1,1	1,1	92,4
	Şahıs	7	7,6	7,6	100,0
Yabancı Sermaye Durumu	Evet	6	6,5	6,5	6,5
	Hayır	86	93,5	93,5	100,0
Ar-ge Durumu	Evet	61	66,3	66,3	66,3
	Hayır	31	33,7	33,7	100,0
Ar-ge Departmanı	Evet	24	26,1	26,1	26,1
	Hayır	62	67,4	67,4	93,5
	Kurulum Aşamasında	6	6,5	6,5	100,0
Bilgisayar Destekli Tasarım/ Üretim	Evet	68	73,9	73,9	73,9
	Hayır	24	26,1	26,1	100,0
Ar-Ge Desteği	Almıyor	71	77,2	77,2	77,2
	Tubitak	10	10,9	10,9	88,0
	Kosgeb	10	10,9	10,9	98,9
	Diğer	1	1,1	1,1	100,0

Katılımcılardan alınan yanıtlara göre işletmeler hakkında çeşitli bilgiler elde edilmiştir. Bu bilgilerden ilki işletmelerin sahip oldukları çalışan sayısına ilişkin olup, araştırma kapsamı KOBİ' ler ile sınırlı olduğundan, sayıca bölüm 3,1' de yer alan KOBİ tanımına uymayan işletme çalışanlarının doldurduğu anketler değerlendirme dışında tutulmuştur. Gruplandırma ise, KOBİ tanımında yer alan mikro ölçekli, küçük ölçekli ve orta büyüklükteki işletmelere göre yapılmış olup; anketin uygulandığı 92 işletmeden 35'inin 1-9 arası çalışanı (%38), 31'inin 10-49 arası çalışanı (%34), 26'sının ise 51-250 çalışanı olan işletmeler (%28) olduğu

gözlenmektedir. Bu oranlar incelendiğinde dağılım birbirine yakın oranlardan oluştuğu söylenebilmektedir.

Faaliyet süreleri incelendiğinde ise araştırmaya konu olan işletmelerin 39'unun (%34,5) 20 yıldan fazla süredir faaliyet gösteren işletmeler olduğu görülmektedir. Araştırmaya konu olan işletmeler arasında, 11-20 yıllık işletmeler %9,8 orana sahip iken, 1-5 yıllık, 11-15 yıllık ve 16-20 yıllık işletmeler %12,5 ile eşit dağılıma sahiptir. İşletmelerin % 43,5'i ulusal alanda faaliyet gösterirken, %41,3'ü uluslararası alanda faaliyet göstermektedir. Kalan %15,2 ise bölgesel faaliyet alanına sahiptir.

İşletmelerin hukuki statülerine bakıldığında ise, yarıdan fazlasının limited şirket statüsünde olduğu görülmektedir. Limited şirketlerin oranı %58,7 iken, anonim şirketler %32,5, şahıs şirketleri %7,6 ve kolektif şirketler ise %1,1 oranına sahiptir. Anket seçeneklerinde yer verilmiş olmasına rağmen komandit şirkete rastlanmamıştır.

Araştırmanın uygulandığı 92 işletmenin 86'sında yabancı sermaye bulunmazken, sadece 6 tanesinde yabancı sermaye olduğu görülmüştür.

İnovasyon faaliyetleri açısından Ar-Ge çalışmalarının önemli olduğu düşünüldüğünden, katılımcılara çalıştıkları işletmelerin Ar-Ge faaliyetleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların %66,3'ü çalıştıkları işletmelerde Ar-Ge yapıldığını bildirirken, kalan %33,7'si ise yapılmadığını bildirmiştir. Buna karşılık %67,4'ü işletmelerinde ayrı bir Ar-Ge departmanı olmadığını, %26,1'i de çalıştığı işletmede Ar-Ge departmanı bulunduğunu ifade etmiştir. İşletmelerin %6,5'inde ise Ar-Ge departmanının kurulum aşamasında olduğu belirtilmiştir. İşletmelerde bilgisayar destekli tasarım ve/veya üretim faaliyeti olup olmadığına ilişkin soruya katılımcıların %73'ü "evet" cevabını vermiştir. Ayrıca Ar-Ge faaliyetlerine ilişkin çeşitli kuruluşlardan alınabilen destekler açısından işletmeler incelendiğinde, katılımcıların %77,2'si işletmelerinin Ar-Ge desteği almadığını bildirirken, %10,9'u KOSGEB, aynı orandaki çoğunluğu TÜBİTAK desteği aldığını bildirmiştir.

3.5.3. Araştırmaya konu olan işletmelerin inovasyona ilişkin algı ve davranışlarına ilişkin frekans ve yüzdeler

Tablo 7:İnovasyon denilince akla gelen ifadelere ilişkin frekans ve yüzdeler (N:92)

	Frekans(f)	Yüzde(%)
Ekonomik büyümede önemli bir faktör	53	57,6

Kazanç sağlayan değişiklik	48	52,1
Yenilikçi teknolojiler satın almak	46	50,0
Bir an önce uygulanması gereken bir faaliyet	31	33,6
Uzun ve yorucu bir süreç	12	13,0
Risk alma faktörü	7	10,8
Duygum ama fikrim yok	5	5,4
Yüksek maliyet	3	3,2
Hiç duymadım	2	2,1
Zaman israfı	0	0
Sadece moda	0	0

Araştırmanın amacı doğrultusunda, KOBİ'lerde inovasyon faaliyetlerini incelerken öncelikli olarak katılımcıların inovasyona ilişkin bilgilerin de sınanması gerekliliği düşünülmüştür. Bu sebeple inovasyonun katılımcılar için ne ifade ettiği çoklu seçim yapılabilir şekilde sorulmuş olup, "Ekonomik büyümede önemli bir adım" ifadesi katılımcıların 53'ü tarafından işaretlenmiştir (%58). Katılımcıların yarısından fazlasının birleştiği diğer iki ifade ise inovasyonun "kazanç sağlayan değişiklik" ve "yenilikçi teknolojiler satın almak" ifadeleri olduğu görülmüştür. Katılımcıların hiç biri inovasyonu "sadece moda" ya da "zaman israfı" olarak tanımlamamıştır.

Tablo 8: İnovatif faaliyetlere ilişkin frekans ve yüzdeler

Değişken	Gruplar	f	%	Geçerli %	Yığılmalı %
Son beş yıl içinde inovasyon	Evet	56	60,9	60,9	60,9
	Hayır	36	39,1	39,1	100,0
İnovasyon fikrini ortaya çıkaran kişilerin bulunduğu departman	Yönetim	29	31,5	31,5	31,5
	İnsan Kaynakları	1	1,1	1,1	32,6
	Üretim	33	35,9	35,9	68,5
	Ar-Ge	19	20,7	20,7	89,1
	Pazarlama	10	10,9	10,9	100,0
İnovatif faaliyetler için çalışan departman/kişi	Evet	25	27,2	27,2	27,2
	Hayır	67	72,8	72,8	100,0
İnovasyon	Evet	46	50,0	50,0	50,0

bütçesi	Hayır	46	50,0	50,0	100,0

Katılımcıların inovasyona ilişkin bilgileri ile birlikte işletmelerin inovasyona ne kadar zaman ayırdıkları, inovasyon fırsatı yaratıp yaratmadıkları ve bu konuya ilişkin bütçelerinin olup olmadığının incelenmesi gereken bir konu olacağı düşünülmüştür. Buna ilişkin yukarıda bulunan tabloda katılımcıların çalıştığı işletmelerin inovatif faaliyetlerine ilişkin veriler yer almaktadır. Buna göre katılımcıların %61'i işletmelerinin son beş yıl içinde bir inovasyon gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Kalan %39'u ise çalıştıkları işletmelerde son beş yıl içerisinde inovasyon yapılmadığını bildirmiştir. İnovasyon fikrini ortaya çıkaran kişilerin bulunduğu departman sorulduğunda ise %33'lük çoğunluk üretim departmanını işaretlemiş, geriye kalanlar ise %31.5 yönetim, % 31.5 Ar-Ge departmanı, % 10.9'u pazarlama ve % 1.1'i ise insan kaynakları departmanını işaretlemiştir. Buna karşılık katılımcıların % 27,2'si işletmelerinde özel olarak inovatif faaliyetler için çalışma yapan kişiler olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya konu olan işletmelerden yarısının inovasyon bütçesi olduğu görülürken geri kalanında böyle bir bütçenin olmadığı görülmektedir.

Tablo 9: İnovasyon stratejilerine ilişkin frekans ve yüzdeler

İnovasyon Stratejisi	**f**	**%**	**Geçerli %**	**Yığılmalı %**
Saldırgan İnovasyon Stratejisi	24	26,1	26,1	26,1
Savunmacı İnovasyon Stratejisi	46	50,0	50,0	76,1
Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejisi	3	3,3	3,3	79,3
Geleneksel İnovasyon Stratejileri	5	5,4	5,4	84,8
Fırsatçı İnovasyon Stratejileri	14	15,2	15,2	100,0

Tablo 9' da bölüm 3.4.1'de yer verilen altı inovasyon stratejisinin işletmelerde uygulanma durumları incelenmiştir. Katılımcılar açısından karışıklık yaratmaması açısından taklitçi ve bağımlı inovasyon stratejileri aynı maddede gruplanmıştır. Buna göre araştırmaya konu olan

işletmelerin yarısının Savunmacı İnovasyon Stratejisi'ni benimsedikleri görülmektedir. %26.1 ile Saldırgan İnovasyon stratejisi ve %15,2 ile de "Fırsatçı İnovasyon Stratejileri" ise yoğunlukla benimsenen diğer inovasyon stratejileridir.

3.5.4. İnovasyon Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik

Güvenirlik analizlerine göre;

0,00≤ α <0,40 ise ölçek güvenilir değildir,
0,40≤ α <0,60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
0,60≤ α <0,80 ise ölçek oldukça güvenilirdir ve
0,80≤ α <l,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. (Carmines ve Zeller, 1979)

Araştırmada kullanılan inovasyon ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı 0,907'dir ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin boyutların güvenilirlik katsayıları da aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 10: İnovasyon ölçeğine ilişkin boyutların güvenilirlik analizi

	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach' s Alpha)
Ürün İnovasyonu	0,862
Süreç İnovasyonu	0,819
Pazarlama İnovasyonu	0,856
Organizasyonel İnovasyon	0,708
İnovasyon	0,907

İnvasyon ölçeğine ilişkin boyutlardan, Ürün İnovasyonu, Süreç İnovasyonu, Pazarlama İnovasyonu boyutları "yüksek derecede güvenilir" olarak nitelenebilirken, Organizayonel İnovasyon boyutu ise "oldukça güvenilir" olarak nitelenebilmektedir.

Tablo 11: İnovasyon ölçeğine ilişkin madde toplam korelasyon katsayıları

	İfade-Toplam Korelasyon Katsayısı	**İfade Silindiğinde Güvenilirlik Katsayısı**
9.Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesinin patenti işletmemize aittir.	,668	,911
10.Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesini pazara ilk biz sunduk.	,592	,913
11.İşletmemizde üretilen ürünün farklı amaçlarla da kullanılan yeni bir modelini geliştirdik.	,633	,912
12.Ürünümüzü daha önce hammadde olarak farklı bir malzemeden üretiyorduk şimdi ise yeni bir malzeme kullanıyoruz.	,534	,914
13.İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünümüz vardır.	,691	,910
14.Sektörde İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünü geliştirip yeni ürün olarak piyasaya sunuyoruz.	,703	,910
15.İşletmemizde daha önceki yıllara göre üretim yöntemlerinde değişiklikler var.	,781	,908
16.İşletmemizde kullanılan bilgisayar destekli yazılımlar sayesinde üretimi daha kısa sürede tamamlayabiliyoruz.	,536	,914

17.İşletmemizde her ürün için hammaddeden, ürünün teslimine kadar olan zamanı kayıt altında tutarız.	,627	,912
8.İşletmemizde üretilmekte olan ürünler için teknolojik açıdan yüksek sayılabilecek araç ve gereçler kullanılıyor.	,490	,915
18.İşletmemizde üretim süreci boyunca maliyetler denetlenmekte, gereksiz olanları atılarak tasarruf sağlamaktadır.	,601	,913
19.İşletmemizde satışları arttırmak amacıyla ürünün ambalajında, tasarımında veya fiyatında değişiklikler olmaktadır.	,680	,910
20.İşletmemizde daha önce kullanılan pazarlama yöntemi şimdikinden farklıydı.	,705	,910
21.İşletmemizde ürünlerin tanıtımına ilişkin yeni yöntemler kullanılmaktadır.	,723	,910
22.İşletmemizin web sitesi üzerinden ürünün özelliklerini, kullanıldığı alanları, fiyatını vb. görmek mümkündür.	,472	,916
23.İşletmemizde daha önce kullanılmamış olan dış kaynaklardan yararlanma (tedarik, işe alım, teknolojik destek, danışmanlık vb) son zamanlarda kullanılmaktadır	,435	,917
24.İşletmemizde ISO 9001 gibi kalite yönetim sistemleri uygulanmaktadır.	,416	,918

Güvenilirlikleri saptamak için tüm maddelerin toplam puan ile korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin, ölçekte kalabilmeleri için toplam puan ile ifade puanları arasındaki katsayı korelasyon katsayısının 0.20 ve üzerinde olması gerekmektedir.(Hadzikadic ve Avdakovic, 2017: 210) Tablo 11' de, inovasyon ölçeği ifadelerine ilişkin toplam puan ve ifade puanları arasındaki korelasyon katsayılarına yer verilmiştir. Tablo 11'de görüldüğü üzere, ölçekteki ifadelerin korelasyon katsayıları 0.20'den fazla olup, ifadelerin tamamının ölçeğe uygun olduğu olduğu görülmektedir. Bu nedenle ifadeler ile ilgili yeni bir düzenleme yapılmamıştır.

Tablo 12: Değişken ve boyutlara ilişkin ortalama değerler

		Ortalama	Varyans	Madde Sayısı
Ürün İnovasyonu	Madde Ortalaması	3,288	,051	6
	Madde Varyansı	1,740	,034	6
Süreç İnovasyonu	Madde Ortalaması	3,500	,006	5
	Madde Varyansı	1,364	,038	5

Pazarlama İnovasyonu	Madde Ortalaması	3,286	,007	3
	Madde Varyansı	1,316	,017	3
Organizayonel İnovasyon	Madde Ortalaması	3,181	,061	3
	Madde Varyansı	1,655	,081	3
İnovasyon	Madde Ortalaması	3,331	,040	17
	Madde Varyansı	1,539	,069	17

İnovasyon ölçeğine ilişkin ortalama değer 3.331 olup bu değişkenin ifadelerine ilişkin ortalama değerleri; ürün inovasyonu için 3.288, süreç inovasyonu için 3,5, pazarlama inovasyonu için 3.286 ve son olarak organizasyonel inovasyon için 3.181 olarak tespit edilmiştir.

3.5.4.1. İnovasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Tablo 13: İnovasyon ölçeğine ilişkin ifadelerin faktör yükleri

İnovasyon	**Kaiser-Meyer-Olkin Değeri** **Bartlett's Testi** **Toplam Açıklanan Varyans Oranı** **Güvenilirlik Katsayısı**	,850 Sig. ,000 %64,467 0,907
Faktörler		Faktör Yükleri
9.Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesinin patenti işletmemize aittir. [Ürün İnovasyonu 1]		,771
10.Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesini pazara ilk biz sunduk. [Ürün İnovasyonu 2]		,794
11.İşletmemizde üretilen ürünün farklı amaçlarla da kullanılan yeni bir modelini geliştirdik. [Ürün İnovasyonu 3]		,757
12.Ürünümüzü daha önce hammadde olarak farklı bir malzemeden üretiyorduk şimdi ise yeni bir malzeme kullanıyoruz. [Ürün İnovasyonu 4]		,651
13.İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünümüz vardır. [Ürün İnovasyonu 5]		,803
14.Sektörde İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünü geliştirip yeni ürün olarak piyasaya sunuyoruz. [Ürün İnovasyonu 6]		,838

Ürün İnovasyonu	**Kaiser-Meyer-Olkin Değeri** **Bartlett's Testi** **Toplam Açıklanan Varyans Oranı** **Güvenilirlik Katsayısı**	,797 Sig. ,000 %59,479 ,862
15.İşletmemizde daha önceki yıllara göre üretim yöntemlerinde değişiklikler var. [Süreç İnovasyonu 1]		,831
17.İşletmemizde her ürün için hammaddeden, ürünün teslimine kadar olan zamanı kayıt altında tutarız. [Süreç İnovasyonu 2]		,794
18.İşletmemizde üretim süreci boyunca maliyetler denetlenmekte ve gereksiz olanları atılarak tasarruf sağlamaktadır. [Süreç İnovasyonu 3]		,789
16.İşletmemizde kullanılan bilgisayar destekli yazılımlar sayesinde üretimi daha kısa sürede tamamlayabiliyoruz. [Süreç İnovasyonu 4]		,780
8.İşletmemizde üretilmekte olan ürünler için teknolojik açıdan yüksek sayılabilecek araç ve gereçler kullanılıyor. [Süreç İnovasyonu 5]		,610
Süreç İnovasyonu	**Kaiser-Meyer-Olkin Değeri** **Bartlett's Testi** **Toplam Açıklanan Varyans Oranı** **Güvenilirlik Katsayısı**	0,769 Sig. ,000 %58,500 0,819
19.İşletmemizde satışları arttırmak amacıyla ürünün ambalajında, tasarımında veya fiyatında değişiklikler olmaktadır. [Pazarlama İnovasyonu 1]		,839
20.İşletmemizde daha önce kullanılan pazarlama yöntemi şimdikinden farklıydı. [Pazarlama İnovasyonu 2]		,933
21.İşletmemizde ürünlerin tanıtımına ilişkin yeni yöntemler kullanılmaktadır. [Pazarlama İnovasyonu 3]		,877
Pazarlama İnovasyonu	**Kaiser-Meyer-Olkin Değeri** **Bartlett's Testi** **Toplam Açıklanan Varyans Oranı** **Güvenilirlik Katsayısı**	0,673 Sig. ,000 78,097 0,856
22.İşletmemizin web sitesi üzerinden ürünün özelliklerini, kullanıldığı alanları, fiyatını vb. görmek mümkündür. [Organizasyonel İnovasyon 1]		,776

23.İşletmemizde daha önce kullanılmamış olan dış kaynaklardan yararlanma (tedarik, işe alım, teknolojik destek, danışmanlık vb) son zamanlarda kullanılmaktadır. [Organizasyonel İnovasyon 2]		,723
24.İşletmemizde ISO 9001 gibi kalite yönetim sistemleri uygulanmaktadır. [Organizasyonel İnovasyon 3]		,633
Organizasyonel İnovasyon	**Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.**	0,589
	Bartlett's Test of Sphericity	Sig. ,000
	Total Variance Explained	%50,870
	Güvenilirlik Katsayısı	0,508

Yapılan faktör analizi neticesinde inovasyon ölçeğinin orjinalinde de olduğu üzere ifadelerin dört boyut altında toplandığı ve ölçeğe uygun dağıldığı görülmüştür. Analiz sonrası ifade çıkarılmamış olup, güvenilirlik katsayıları ile de teyidi yapılmıştır.

3.5.5. İnovasyon Engelllerine İlişkin Bilgiler

3.5.5.1 İnovasyon Engelleri Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmada kullanılan inovasyon engelleri ölçeğinin tutarlılığı, Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısının hesaplanması ile test edilmiştir. İnovasyon engelleri ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbah's Alpha) 0,861'dir ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeğe ilişkin boyutların güvenilir katsayıları da aşağıdaki Tablo 14'de görülmektedir. 0. 40'ın altındaki Cronbach's Alpha değerleri için ölçeğin güvenilir olmadığı 0.80 değerinin üzeri yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir.

Tablo 14: İnovasyon engellerin ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,861	20

İnovasyon engellerine ilişkin ölçeğin güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değeri 0,861 olduğundan ölçek, "yüksek derecede güvenilir" olarak nitelendirilebilir.

Tablo 15: İnovasyon engelleri ölçeğine ilişkin varyans ve madde toplam korelasyon katsayıları

	İfade-Toplam Korelasyon Katsayısı	İfade Silindiğinde Güvenilirlik Katsayısı
1.İşletmemizde çalışanların iş tecrübesinin yetersiz olması yenilik çalışmalarımızı olumsuz etkilemektedir.	,365	,859
2.İşletmemizde yenilik yapmak için Ar-Ge çalışmalının yetersiz olduğunu düşünüyorum.	,585	,849
3.Çalışan personelin eğitiminin yenilik çalışmaları için yeterli olmadığını düşünüyorum.	,605	,848
4.İşletmemizde yenilik yaparken pazarın istek ve ihtiyaçları tam olarak ele alınmamaktadır.	,521	,852
5.Yeniliğin oluşturulmasında, uyum, koordinasyon vb. açısından eksiklerimiz bulunmaktadır.	,602	,849
6.Yenilik yapmak için üretime ilişkin bilgi (know how) ve iş görme yöntemlerinin eksikliğini gidermemiz gerekir	,511	,853
7.İşletmemizin pazardaki konumu memnun edici düzeyde olduğundan yeniliğe ihtiyaç duyulmamaktadır.	,382	,859
8.İşletmemizin günlük yoğunluğu nedeni ile yeniliğe zaman ayrılmamaktadır.	,481	,853
9.İşletmemizde yenilik yapmak, maliyet açısından yüksek risk içermektedir.	,504	,852

10.İşletmemizde yenilik için ayrılan fonların yetersiz olduğunu düşünüyorum.	,624	,847
11.KOSGEB, TÜBİTAK gibi yeniliğe destek veren kuruluşlarla ve araştırma enstitülerinden alınacak desteğin çeşitli bürokratik uygulamalar nedeni ile zor elde edildiğini düşünüyorum.	,380	,857
12.Devletin yenilik üzerine etkisi olan tüm desteklerinde(finansal, hukusal vb.) bürokrasinin yük olduğunu düşünüyorum.	,315	,859
13.Bankaların kredi politikalarının yeniliği ve girişimciliği desteklemediğini düşünüyorum.	,427	,855
14.Müşteri ihtiyaçlarının tam olarak belirlenmesinin mümkün olmadığını ve bu nedenle yeni ürün ve ya hizmette ne gibi yenilikler yapmalıyız diye tereddüt yaşadığımızı düşünüyorum.	,557	,851
15.Yeni bir ürün ya da pazarlama yeniliği için ortak projeler yapacak işletmeler bulmakta güçlük çektiğimizi düşünüyorum.	,431	,855
16.Yapılan yenilik için patent ve lisans haklarının tam olarak korunmasında devletin yetersiz kaldığını düşünüyorum.	,314	,859
17.İşletmemizin içinde bulunduğu sektör koşullarında yeniliğe ihtiyaç yoktur.	,372	,858
18.İşletmemizde sektörün geleceği iyi gözükmediği için yeniliğe yatırım yapılmamaktadır.	,552	,850
19.Teknolojinin pahalı olduğunu ve bunun işletmemizin yenilik çalışmalarında engel olduğunu düşünüyorum.	,372	,858
20.Devletin uyguladığı vergi politikalarının işletmemizin yenilik uygulamalarında engel olduğunu düşünüyorum.	,399	,857

İnovasyon engelleri ölçeğinde olduğu gibi ölçeğin boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları da 0.80 değerinin üzerinde olup, Tablo 15' de görülmektedir. Bu verilere göre inovasyon engelleri ölçeği yüksek derecede güvenilir kabul edilebilir.

3.5.5.2. İnovasyon Engellerine İlişkin Faktör Analizi

Tablo 16: İnovasyon Engellerine İlişkin Faktör Analizi

İnovasyon Engelleri	**Kaiser-Meyer-Olkin Değeri** **Bartlett's Testi** **Toplam Açıklanan Varyans Oranı** **Güvenilirlik Katsayısı**	,847 Sig. ,000 %71,327 0,899
Faktörler		Faktör Yükleri
İşletmemizde yenilik yapmak için Ar-Ge çalışmalının yetersiz olduğunu düşünüyorum [İŞLETME İÇİ ENGEL 1].		,803
Yeniliğin oluşturulmasında, uyum, koordinasyon vb. açısından eksiklerimiz bulunmaktadır. [İŞLETME İÇİ ENGEL 2].		,777
.Müşteri ihtiyaçlarının tam olarak belirlenmesinin mümkün olmadığını ve bu nedenle yeni ürün ve ya hizmette ne gibi yenilikler yapmalıyız diye tereddüt yaşadığımızı düşünüyorum. [İŞLETME İÇİ ENGEL 3].		,763
Yenilik yapmak için üretime ilişkin bilgi (know how) ve iş görme yöntemlerinin eksikliğini gidermemiz gerekir [İŞLETME İÇİ ENGEL 4].		,745
.İşletmemizin pazardaki konumu memnun edici düzeyde olduğundan yeniliğe ihtiyaç duyulmamaktadır. [İŞLETME İÇİ ENGEL 5].		,733
.Yeni bir ürün ya da pazarlama yeniliği için ortak projeler yapacak işletmeler bulmakta güçlük çektiğimizi düşünüyorum. [İŞLETME İÇİ ENGEL 6].		,673
.İşletmemizde sektörün geleceği iyi gözükmediği için yeniliğe yatırım yapılmamaktadır. [İŞLETME İÇİ ENGEL 7].		,665
Çalışan personelin eğitiminin yenilik çalışmaları için yeterli olmadığını düşünüyorum. [İŞLETME İÇİ ENGEL 8].		,640
.İşletmemizin günlük yoğunluğu nedeni ile yeniliğe zaman ayrılmamaktadır. [İŞLETME İÇİ ENGEL 9].		,597

İşletmemizde çalışanların iş tecrübesinin yetersiz olması yenilik çalışmalarımızı olumsuz etkilemektedir. [İŞLETME İÇİ ENGEL 10].		,586
İşletmemizde yenilik yaparken pazarın istek ve ihtiyaçları tam olarak ele alınmamaktadır. [İŞLETME İÇİ ENGEL 11].		,583
.İşletmemizin içinde bulunduğu sektör koşullarında yeniliğe ihtiyaç yoktur. [İŞLETME İÇİ ENGEL 12].		,540
Teknolojinin pahalı olduğunu ve bunun işletmemizin yenilik çalışmalarında engel olduğunu düşünüyorum. [İŞLETME İÇİ ENGEL 13].		,527
İşletmemizde yenilik yapmak, maliyet açısından yüksek risk içermektedir. [İŞLETME İÇİ ENGEL 14].		,403
İşletme içi inovasyon engelleri	**Kaiser-Meyer-Olkin Değeri** **Bartlett's Testi** **Toplam Açıklanan Varyans Oranı** **Güvenilirlik Katsayısı**	,791 Sig. ,000 %68,542 ,862
Devletin yenilik üzerine etkisi olan tüm desteklerinde(finansal, hukusal vb.) bürokrasinin yük olduğunu düşünüyorum. [İŞLETME DIŞI ENGEL 1]		,888
KOSGEB, TÜBİTAK gibi yeniliğe destek veren kuruluşlarla ve araştırma enstitülerinden alınacak desteğin çeşitli bürokratik uygulamalar nedeni ile zor elde edildiğini düşünüyorum. [İŞLETME DIŞI ENGEL 2].		,862
.Bankaların kredi politikalarının yeniliği ve girişimciliği desteklemediğini düşünüyorum. [İŞLETME DIŞI ENGEL 3].		,791
.Yapılan yenilik için patent ve lisans haklarının tam olarak korunmasında devletin yetersiz kaldığını düşünüyorum. [İŞLETME DIŞI ENGEL 4].		,763
.İşletmemizde yenilik için ayrılan fonların yetersiz olduğunu düşünüyorum. [İŞLETME DIŞI ENGEL 5].		,711
Devletin uyguladığı vergi politikalarının işletmemizin yenilik uygulamalarında engel olduğunu düşünüyorum. [İŞLETME DIŞI ENGEL 6].		,639
İşletme dışı inovasyon engelleri	**Kaiser-Meyer-Olkin Değeri** **Bartlett's Testi** **Toplam Açıklanan Varyans Oranı** **Güvenilirlik Katsayısı**	,862 Sig. ,000 %58,327 ,892

İnovasyon engelleri ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi neticesinde ifadelerin orjinal ölçekte olduğu gibi işletme içi inovasyon engelleri ve işletme dışı inovasyon englleri olmak üzere iki boyutta toplandığı ve ifadelerin ölçeğe uygun şekilde dağıldığı görülmüştür. Buna

göre inovasyon engelleri ölçeği iki boyutta incelenmiştir. İlgili ölçeğe ilişkin faktör yükleri Tablo 16' da gösterilmiştir.

Tablo 17: Değişken ve Boyutlara İlişkin Ortalama Değerler

		Ortalama	Varyans	Madde Sayısı
İşletme içi İnovasyon Engelleri	Madde Ortalaması	2,829	,146	14
	Madde Varyansı	1,163	,046	14
İşletme dışı İnovasyon Engelleri	Madde Ortalaması	3,534	,053	6
	Madde Varyansı	1,090	,017	6
İnovasyon Engelleri	Madde Ortalaması	3,041	,224	20
	Madde Varyansı	1,141	,037	20

İnovasyon engelleri ölçeğine ilişkin ortalama değer 3.041 olup, bu değişkenin ifadelerine ilişkin ortalama değerler ise 2.829 ile 3.534 arasında değişmektedir. (Tablo 17)

3.5.6. Hipotezlerin Analizi

1. H_0: Kobilerin faaliyet alanı ile inovasyon türleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
2. H_0:Kobilerin faaliyet süresi ile inovasyon türleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
3. H_0:Kobilerdeki ar-ge faaliyetleri ile inovasyon türleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
4. H_0: Kobilerin çalışan sayısı ile inovasyon türleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
5. H_0: Kobilerin inovasyon bütçesi ile inovasyon türleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
6. H_0: Kobilerdeki inovasyon engelleri ile inovasyon türleri arasında negatif bir ilişki vardır.

3.5.6.1. Korelasyon Analizleri

H_0: Kobilerin faaliyet alanı ile inovasyon türleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 18: İşletmenin Faaliyet Alanı ile İnovasyon Türleri Arasındaki Korelasyon Analizi Tablosu

		Ürün İnovasyonu	Süreç İnovasyonu	Pazarlama İnovasyonu	Organizasyonel İnovasyon
Faaliyet alanı	Pearson Korelasyon Değeri	,312**	,314**	,314**	,243*
	Sig. (2-tailed)	,002	,002	,002	,020
	N	92	92	92	92

Yapılan korelasyon analizi sonucunda faaliyet alanı ile ürün, süreç ve pazar inovasyonu arasında pozitif yönlü ve doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ürün, Süreç ve Pazarlama inovasyonları için değerler p=0,002 iken, organizasyonel inovasyon için p= 0,020' dir. Tüm inovasyon türleri ile faaliyet alanı arasındaki ilişkilere ilişkin anlamlılık değerlerine bakıldığında %95 güven aralığında tüm değerlerin anlamlı olduğu görülmektedir. Yapılan analize göre, faaliyet sınırın genişlemesi, ürün, süreç ve pazarlama inovasyonunu 0,31 oranında artırırken, organizasyonel inovasyonu ise 0,24 oranında artırmaktadır. Bu veriler doğrultusunda H_0 kabul edilmiştir. Buradan hareketle, firmanın faaliyet alanı genişledikçe, daha rekabetçi bir ortamda piyasayla daha fazla etkileşime girdiği, bu rekabetle mücadele amacıyla daha fazla inovasyona gereksinim duyduğu sonucuna varılabilmektedir.

H_0:Kobilerin faaliyet süresi ile inovasyon türleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 19: İşletmenin Faaliyet Süresi İle İnovasyon Türleri Arasındaki Korelasyon Analizi

	Ürün İnovasyonu	Süreç İnovasyonu	Pazarlama İnovasyonu	Organizasyonel İnovasyon

Faaliyet süresi	Pearson Korelasyon Katsayısı	,114	,059	,059	,196
	Sig. (2-tailed)	,279	,574	,574	,061
	N	92	92	92	92

Yapılan korelasyon analizi sonucunda faaliyet süresi ile inovasyon türleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu nedenle H_0 hipotezi reddedilmiştir.

H_0:Kobilerdeki Ar-Ge faaliyetleri ile inovasyon türleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 20. İşletmedeki Ar-Ge Göstergeleri ile İnovasyon Türleriine İlişkin Korelasyon Analizi

		Ürün İnovasyonu	Süreç İnovasyonu	Pazarlama İnovasyonu	Organizasyonel İnovasyon
İşletmenizde Ar-Ge faaliyetleri	Pearson Korelasyon Katsayısı	,541**	,363**	,363**	,353**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001
	N	92	92	92	92
Ar-Ge faaliyetleri için ayrı bir departman	Pearson Korelasyon Katsayısı	,351**	,239*	,239*	,240*
	Sig. (2-tailed)	,001	,022	,022	,021
	N	92	92	92	92
Ar-Ge desteği	Pearson Korelasyon Katsayısı	,271**	,252*	,252*	,316**
	Sig. (2-tailed)	,009	,015	,015	,002
	N	92	92	92	92

Araştırma dahilindeki firmalarda bulunan Ar-Ge göstergeleri 3 farklı şekilde incelenmiştir. İşletmede Ar-Ge departmanı olmasa da Ar-Ge faaliyetlerinin gerçekleşebileceği düşüncesinden hareketle, ayrı bir bütçe olmasa da Ar-Ge faaliyetlerinin sürdürülebileceği varsayılmıştır.

.

İlk olarak Ar-Ge faaliyetlerinin varlığı sorgulanmış ve inovasyon boyutları ile ilişkisi incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre; firmalardaki Ar- Ge faaliyetleri ile ürün (p=,000) süreç (p=,000), pazarlama (p=,000) ve organizasyonel inovasyon (p=,001) arasında doğrusal

ve pozitif bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Tüm inovasyon türleri ile firmadaki Ar-Ge faaliyeti varlığı arasındaki ilişkilere ilişkin anlamlılık değerlerine bakıldığında %95 güven aralığında tüm değerlerin anlamlı olduğu görülmektedir. İşletmede Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülmesinin; ürün inovasyonunu 0,54; süreç ve pazarlama inonvasyonlarını 0,36 ve organizasyonel inovasyonu ise 0,35 oranında artırdığı tespit edilmiştir.

İşletmede Ar-Ge dapartmanı bulunması ile inovasyon türlerinin ilişkisine bakıldığında ise işletmedeki Ar- Ge faaliyetleri ile ürün (p=,001), süreç (p=,022), pazarlama (p=,022) ve organizasyonel inovasyon (p=,021) arasında doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Ürün inovasyonu ile Ar-Ge departmanı bulunması arasındaki ilişkilere ilişkin anlamlılık değerlerine bakıldığında %95, diğer inovasyon türlerine ilişkin anlamlılık değerlerinin de %90 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. İşletmede Ar-Ge departmanı bulunmasının; ürün inovasyonunu 0,35; süreç ve pazarlama inonvasyonlarını 0,23 ve organizasyonel inovasyonu 0,24 oranında artırdığı görülmüştür.

Son olarak, işletmenin aldığı Ar-Ge desteği ile inovasyon türlerinin ilişkisine bakıldığına ürün (p=,009), süreç (p=,015), pazarlama (p=,015) ve organizasyonel inovasyon (p=,002) arasında yine doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Ürün inovasyonu ve organizasyonel inovasyon ile Ar-Ge desteği arasındaki ilişkilere ilişkin anlamlılık değerlerinin %95, diğer inovasyon türlerine ilişkin anlamlılık değerlerinin de %90 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. İşletmenin Ar-Ge desteği almasının; ürün inovasyonunu 0,27; süreç ve pazarlama inonvasyonlarını 0,25 ve organizasyonel inovasyonu ise 0,31 oranında artırdığı görülmüştür.

Tüm boyutların incelendiği yukarıdaki verilere göre, "Kobilerdeki Ar-Ge faaliyetleri ile inovasyon türleri arasında pozitif bir ilişki vardır." şeklindeki hipotez kabul edilmiştir
H_0: Kobilerin çalışan sayısı ile inovasyon türleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 21: İşletmenin çalışan sayısı ile inovasyon türlerine ilişkin korelasyon analizi

		Ürün İnovasyonu	Süreç İnovasyonu	Pazarlama İnovasyonu	Organizasyonel İnovasyon
Çalışan Sayısı	Pearson Korelasyon Katsayısı	,234*	,284**	,284**	,296**
	Sig. (2-tailed)	,025	,006	,006	,004

	N	92	92	92	92

Analiz sonuçlarına göre işletmenin çalışan sayısı ile ürün inovasyonu (p=,025) süreç inovasyonu (p=,006), pazarlama inovasyonu (p=,006) ve organizasyonel inovasyon (p=,004) ile arasında doğrusal ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ürün inovasyonu ile işletmedeki çalışan sayısı arasındaki ilişkilere ilişkin anlamlılık değerlerinin %90, diğer inovasyon türlerine ilişkin anlamlılık değerlerinin de %95 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. İşletmede çalışan sayısının artması, ürün inovasyonunu 0,23; süreç ve pazarlama inonvasyonlarını 0,28 ve organizasyonel inovasyonu 0,29 oranında artırdığı görülmüştür. Bu sonuçlar doğrultusunda ilgili hipotez kabul edilmiştir.

H_0: Kobilerin inovasyon bütçesi ile inovasyon türleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 22: İnovayon bütçesi ile İnovasyon türlerine ilişkin korelasyon analizi

		Ürün İnovasyonu	Süreç İnovasyonu	Paz. İnovasyonu	Org. İnovasyon
İşletmenizde inovatif faaliyetlerin/ fikirilerin hayata geçirilmesi için gerekli kaynak(bütçe) sağlanıyor mu?	Pearson Korelasyon Katsayısı	,310**	**,299****	**,299****	**,231***
	Sig. (2-tailed)	,003	,004	,004	,026
	N	92	92	92	92

İşletmenizde inovaif faaliyetlerin yönetimi ile ilgili çalışan bir kişi ya da bir birim var mı?	Pearson Korelasyonu	,350**	,328**	,328**	,237*
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,001	,023
	N	92	92	92	92

İşletmede inovasyon faaliyetleri özelinde çalışan bir departman ya da çalışan bulunması ile inovasyon türlerinin ilişkisi incelendiğinde işletmedeki inovasyon faaliyetleri için bir departman ya da çalışan bulunması, süreç ve pazarlama inovasyonları (p=,001) ve organizasyonel inovasyon (p=,023) arasında doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Bahsi geçen departman ya da çalışanın; ürün inovasyonunu 0,35; süreç ve pazarlama inonvasyonlarını 0,32 ve organizasyonel inovasyonu 0,23 oranında artırdığı tespit edilmiştir.

İnovasyon için bütçe ayrılması ile inovasyon boyutları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizin sonuçlarına bakıldığında, ürün inovasyonu (p=,003), süreç inovasyonu (p=,004), pazarlama inovasyou (p=,004), ve organizasyonel inovasyon (p=0,026) arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre, inovasyona ayrılan bütçenin; ürün inovasyonunu 0,31, süreç inovasyonunu 0,29, pazarlama inovasyonunu 0,29 ve organizasyonel inovasyonu 0,21 oranında artırdığı görülmektedir.

H_0: Kobilerdeki inovasyon engelleri ile inovasyon türleri arasında negatif bir ilişki vardır.

Tablo 23: İnovasyon Engelleri ile İnovasyon türlerine ilişkin korelasyon analizi tablosu

		Ürün İnovasyonu	Süreç İnovasyonu	Pazarlama İnovasyonu	Organizasyonel İnovasyon
İşletme içi inovasyon engelleri	Pearson Korelasyon Katsayısı	-,397**	-,448**	-,448**	-,282**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,007
	N	92	92	92	92
İşletme dışı inovasyon engelleri	Pearson Korelasyon Katsayısı	-,265*	-,293**	-,293**	-,194
	Sig. (2-tailed)	,011	,005	,005	,064

	N	92	92	92	92

Söz konusu hipotezde İnovasyon Engelleri ile İnovasyon Türleri arasında negatif bir ilişki olduğu ileri sürülmüş olup, yukarıdaki tabloda bu İnovasyon engelleri boyutları ile inovasyon türleri arasındaki korelasyon katsayılarına yer verilmiştir.

İşletme içi inovasyon engelleri ile inovasyon türleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, ürün, süreç, pazarlama inovasyonları (p=,000) ve organizasyonel inovasyon (p=,007) ile aralarında negatif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. İşletme içi inovasyon engelleri ile tüm inovasyon türleri arasındaki ilişkiler %95 güven aralığında anlamlıdır. Bu tabloya göre, işletme içi inovasyon engelleri artığında, ürün inovasyonunda % 39, süreç ve pazarlama inovasyonunda %44, organizasyonel inovasyonda ise %28 azalma olduğu görülmektedir. H_0 hipotezi işletme içi engeller ve tüm inovasyon türleri için kabul edilebilir.

İşletme dışı inovasyon engelleri ile inovasyon türleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, ürün inovasyonu (p=, 001), süreç ve pazarlama inovasyonları (p=,005) arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Fakat organizasyonel inovasyon ile aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu tabloya göre, işletme dışı inovasyon engelleri artığında, ürün inovasyonunda % 26, süreç ve pazarlama inovasyonunda %29 oranında azalma olduğu görülmektedir. Söz konusu hipotez, işletme dışı engeller ve organizasyonel inovasyon arasındaki ilişki için red edilirken, diğer inovasyon türleri için kabul edilebilir. Bu doğrultuda hipotez kısmen kabul edilmiş olmaktadır.

3.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu araştırmada KOBİ'lerde inovasyonu etkileyen faktörlerlerin belirlenmesi ve araştırmanın uygulandığı firmalarda inovasyondan ne kadar yararlandıklarını; firma büyüklüğü, firmanın faaliyet süresi, Ar-Ge faaliyetleri ve inovasyon bütçesi ile inovasyon arasındaki ilişkinin ortaya konması, işletme içi ve dışı engellerin inovasyonu ne yönde etkilediğini belirlemek hedeflenmiştir.

İstanbul' da yer alan sekiz organize sanayi bölgesinde makine sektöründe faaliyet gösteren firmalara eposta yoluyla çevrimiçi anket gönderilmiştir. Alternatif sosyal mecra kanallarından da faydalanılmıştır. Bu şekilde tekil olarak yaklaşık iki binin üzerinde e-posta

gönderilmiştir. Yaklaşık iki buçuk aylık bir süreç sonunda toplanan 123 anketin 92' sinin kriterlere uygun olduğu görülmüş ve analizlerde bu veriler kullanılmıştır.

Araştırmada tanımlayıcı sorular için frekanslar ve yüzdeler, ölçeklere ilişkin geçerlilik ve faktör analizleri incelenmiştir. Araştırma modelinde yer alan işletme özellikleri ile inovasyon ilişkisi üzerine hipotezler kurulmuş, bu hipotezlerde belirtilen ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Katılımcıların cinsiyet dağılımı incelendiğinde %76 ile çoğunluğu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların ise %24'ü ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırma katılımcılarının yaşlarına ilişkin dağılım incelendiğinde ise %39 ile katılımcıların çoğunun 35-44 yaş aralığında olduğu görülmekte olup, hemen ardından %29 ile 25-34 yaş aralığı takip etmektedir. 45-55 yaş arası ve 55 yaş üstü çalışanların sayısı eşit olup, her ikisi de katılımcıların %15' ini oluşturmaktadır. Katılımcıların yalnızca %1'i 25 yaş altındadır. Araştırmaya katılanların eğitim seviyelerine göre dağılımlarına bakıldığında en yüksek oranının %47 ile lisans mezunu olanlar olduğu ve %35'inin de yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bunun yanında katılımcıların yalnızca %6,5' i lise mezunudur.

Katılımcıların bulundukları işletmedeki kıdem yıllarına ilişkin dağılımına göre ise en fazla oran 1-5 yıl arası çalışma süresine sahip olanlarda görülmektedir (%33). Bununla birlikte katılımcıların %26'sı 6-10 yıllık, %15' i 11-15 yıllık, %22' si 15 yıldan fazla ve %3' ü ise 1 yıldan az çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların işletme içerisinde çalışmakta oldukları bölümlere bakıldığında ise %48 ile çoğunluğun yönetim kadrosunda yer aldığı görülmektedir. Geri kalan departmanların dağılımı ise %17 ile Ar-Ge, %16 ile üretim, %7 ile satış, %4 ile kalite, yine %4 ile muhasebe ve son olarak %3 ile pazarlama bölümü şeklindedir.

Çalışanların görevleri, açık uçlu sorulmuş olup, katılımcıların çoğunun işletme içerisindeki pozisyonlarının Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı ve Şirket Sahibi olarak dağıldığını gözlenmiştir. Bunun yanında katılımcılar arasında, çalıştıkları işletmede Araştırma Geliştirme, Üretim ve Satış bölümlerinde müdür ya da ara kademe yönetici konumunda olanlar da bulunmaktadır.

Katılımcılardan alınan yanıtlara göre işletmeler hakkında çeşitli bilgiler elde edilmiştir. Bu bilgilerden ilki işletmelerin sahip oldukları çalışan sayısına ilişkin olup, araştırma kapsamı KOBİ' ler ile sınırlı olduğundan, sayıca bölüm 3,1' de yer alan KOBİ tanımına uymayan işletme çalışanlarının doldurduğu anketler değerlendirme dışında tutulmuştur. Gruplandırma ise, KOBİ tanımında yer alan mikro ölçekli, küçük ölçekli ve orta büyüklükteki işletmelere göre yapılmış olup; anketin uygulandığı 92 işletmeden 35'inin 1-9 arası çalışanı (%38), 31'inin 10-49 arası çalışanı (%34), 26'sının ise 51-250 çalışanı olan işletmeler (%28) olduğu gözlenmektedir. Bu oranlar incelendiğinde dağılım birbirine yakın oranlardan oluştuğu söylenebilmektedir.

Faaliyet süreleri incelendiğinde ise araştırmaya konu olan işletmelerin 39'unun (%34,5) 20 yıldan fazla süredir faaliyet gösteren işletmeler olduğu görülmektedir. Araştırmaya konu olan işletmeler arasında, 11-20 yıllık işletmeler %9,8 orana sahip iken, 1-5 yıllık, 11-15 yıllık ve 16-20 yıllık işletmeler %12,5 ile eşit dağılıma sahiptir. İşletmelerin % 43,5'i ulusal alanda faaliyet gösterirken, %41,3'ü uluslararası alanda faaliyet göstermektedir. Kalan %15,2 ise bölgesel faaliyet alanına sahiptir.

İşletmelerin hukuki statülerine bakıldığında ise, yarıdan fazlasının limited şirket statüsünde olduğu görülmektedir. Limited şirketlerin oranı %58,7 iken, anonim şirketler %32,5, şahıs şirketleri %7,6 ve kolektif şirketler ise %1,1 oranına sahiptir. Anket seçeneklerinde yer verilmiş olmasına rağmen komandit şirkete rastlanmamıştır.

Araştırmanın uygulandığı 92 işletmenin 86'sında yabancı sermaye bulunmazken, sadece 6 tanesinde yabancı sermaye olduğu görülmüştür.

İnovasyon faaliyetleri açısından Ar-Ge çalışmalarının önemli olduğu düşünüldüğünden, katılımcılara çalıştıkları işletmelerin Ar-Ge faaliyetleri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların %66,3'ü çalıştıkları işletmelerde Ar-Ge yapıldığını bildirirken, kalan %33,7'si ise yapılmadığını bildirmiştir. Buna karşılık %67,4'ü işletmelerinde ayrı bir Ar-Ge departmanı olmadığını, %26,1'i de çalıştığı işletmede Ar-Ge departmanı bulunduğunu ifade etmiştir. İşletmelerin %6,5'inde ise Ar-Ge departmanının kurulum aşamasında olduğu belirtilmiştir. İşletmelerde bilgisayar destekli tasarım ve/veya üretim faaliyeti olup olmadığına ilişkin soruya katılımcıların %73'ü "evet" cevabını vermiştir. Ayrıca Ar-Ge faaliyetlerine ilişkin çeşitli kuruluşlardan alınabilen destekler açısından işletmeler

incelendiğinde, katılımcıların %77,2'si işletmelerinin Ar-Ge desteği almadığını bildirirken, %10,9'u KOSGEB, aynı orandaki çoğunluğu TÜBİTAK desteği aldığını bildirmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, KOBİ'lerde inovasyon faaliyetlerini incelerken öncelikli olarak katılımcıların inovasyona ilişkin bilgilerin de sınanması gerekliliği düşünülmüştür. Bu sebeple inovasyonun katılımcılar için ne ifade ettiği çoklu seçim yapılabilir şekilde sorulmuş olup, "Ekonomik büyümede önemli bir adım" ifadesi katılımcıların 53'ü tarafından işaretlenmiştir (%58). Katılımcıların yarısından fazlasının birleştiği diğer iki ifade ise inovasyonun "kazanç sağlayan değişiklik" ve "yenilikçi teknolojiler satın almak" ifadeleri olduğu görülmüştür. Katılımcıların hiç biri inovasyonu "sadece moda" ya da "zaman israfı" olarak tanımlamamıştır.

Katılımcıların inovasyona ilişkin bilgileri ile birlikte işletmelerin inovasyona ne kadar zaman ayırdıkları, inovasyon fırsatı yaratıp yaratmadıkları ve bu konuya ilişkin bütçelerinin olup olmadığının incelenmesi gereken bir konu olacağı düşünülmüştür. Buna ilişkin yukarıda bulunan tabloda katılımcıların çalıştığı işletmelerin inovatif faaliyetlerine ilişkin veriler yer almaktadır. Buna göre katılımcıların %61'i işletmelerinin son beş yıl içinde bir inovasyon gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Kalan %39'u ise çalıştıkları işletmelerde son beş yıl içerisinde inovasyon yapılmadığını bildirmiştir. İnovasyon fikrini ortaya çıkaran kişilerin bulunduğu departman sorulduğunda ise %33'lük çoğunluk üretim departmanını işaretlemiş, geriye kalanlar ise %31.5 yönetim, % 31.5 Ar-Ge departmanı, % 10.9'u pazarlama ve % 1.1'i ise insan kaynakları departmanını işaretlemiştir. Buna karşılık katılımcıların % 27,2'si işletmelerinde özel olarak inovatif faaliyetler için çalışma yapan kişiler olduğunu belirtmiştir. Araştırmaya konu olan işletmelerden yarısının inovasyon bütçesi olduğu görülürken geri kalanında böyle bir bütçenin olmadığı görülmektedir.

İşletmelerin, yarısının Savunmacı İnovasyon Stratejisi'ni benimsedikleri görülmektedir. %26.1 ile Saldırgan İnovasyon stratejisi ve %15,2 ile de "Fırsatçı İnovasyon Stratejileri" ise yoğunlukla benimsenen diğer inovasyon stratejileridir.

Araştırmada kullanılan inovasyon ölçeği'nin güvenilirlik katsayısı 0,907'dir ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre ölçek yüksek derecede güvenilir olarak tanımlanmıştır.

İnovasyon ölçeği ifadelerine ilişkin toplam puan ve ifade puanları arasındaki korelasyon katsayıları incelenmiş ve ölçekteki ifadelerin korelasyon katsayıları 0.20'den fazla olduğundan, ölçekte herhangi bir düzeltmeye gidilmemiş ve ifadelerin tamamı korunmuştur. Faktör analizi sonuçlarının, ölçeğin orijinali ile uyumlu olarak dört boyuta dağıldığı görülmüştür. Güvenilirlik katsayıları ile teyidi de yapıldığından herhangi bir ifade çıkarılmamıştır.

Araştırmada kullanılan inovasyon engelleri ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,861'dir ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları da 0.80 değerinin üzerinde olup, inovasyon engelleri ölçeği yüksek derecede güvenilir kabul edilmiştir. Yapılan faktör analizi neticesinde ifadelerin orjinal ölçekte olduğu gibi işletme içi inovasyon engelleri ve işletme dışı inovasyon englleri olmak üzere iki boyutta toplandığı ve ifadelerin ölçeğe uygun şekilde dağıldığı görülmüştür. Buna göre inovasyon engelleri ölçeği iki boyutta incelenmiştir.

Araştırmada toplam temel olarak altı hipotez kurulmuştur. Yapılan korelasyon analizleri sonucunda; inovasyonun, faaliyet alanı, faaliyet süresi, Ar-Ge faaliyetleri ve çalışan sayısı ile arasında pozitif bir ilişki, inovasyon engelleri ile arasında ise negatif yönlü olduğu ileri sürülmüş; "Kobilerde faaliyet süresi ile inovasyon türleri arasında pozitif bir ilişki vardır" şeklideki hipotez haricinde tamamı kabul edilmiştir.

SONUÇ

Hem ülkelerin hem de ülke ekonomisini oluşturan işletmelerin hedefi sürdürülebilir ekonomik büyümedir. Bu çalışmanın ana amacı büyümenin anahtarlarından biri olan

inovasyon kavramını tüm boyutları ile açıklamak, ülke ekonomisinde çok önemli olan KOBİ'lere inovasyonu artırıcı bazı önermelerde bulunmak ve bu konu hakkında hatalı bilinen bazı konulara da ışık tutmaktır.

Araştırmada iki ölçekten yararlanılmış ve tanımlayıcı sorularda özgün sorular kullanılmıştır.

Çalışmanın literatür kısmında farklı inovasyon türlerine yer verilmiş olsada; inovasyon dört temel boyutta incelenmiştir; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon. Kurulan araştırma modeli, KOBİ'lerde bu inovasyon türlerinin her birinin işletme ya da işletmeyle ilişkili hangi koşullardan etkilediğini ortaya koymak, değiştirilebilecek koşullarla inovasyonu nasıl artırabileceğini belirlemek üzere kurulmuştur.

İşletme özelliklerinden faaliyet süresinin inovasyon üzerindeki etkisi incelendiğine, herhangi bir anlamlı ilişki görülmemiştir. Bu nedenle ne yeni kurulmuş bir işletmenin inovasyona yatkın olduğu, ne de uzun zamandır faaliyet gösteren bir işletmenin inovasyon için hantal bir yapısı olduğu gibi genellemelere varmak doğru olmayacaktır. Fakat konu faaliyet alanı olduğunda, faaliyet alanı genişleyen firmanın inovasyonda artış yaşayacağı sonucunun tespit edildiği görülmektedir. Bunun nedeni etkileşim olabileceği gibi, yüksek ihtimalle farklılaşan müşteri taleplerine bağlı olarak rekabet koşullarının artması sebebiyle firmanın inovasyona daha çok ihtiyaç duyması olabilir. Sebep her ne olursa olsun, faaliyet alanını genişletmeye karar verecek bir KOBİ'nin, inovasyon altyapısını oluşturması gerektiği çıkarımına ulaşılabilmektedir.

Genel olarak, çalışan sayısı az olan işletmelerin, inovasyona yatkınlığı daha çok olacağı düşünülmektedir. Oslu Klavuzu'nda da bu görüşe yer verilmekte ve çalışan sayısı çok olan firmaların hantallığından ötürü inovasyon kapasitesinin düşeceği öngörülmektedir (Oslo Kılavuzu, 2007). Bu düşüncenin aksini savunan çalışmalar da hatırı sayılır derecede çoktur. Bu çalışmada çalışan sayısının artışının inovasyonu olumlu şekilde etkilediği açıkça görülmektedir. Bu bir genelleme haline getirilebilecek bir bilgi olmasa da, yapılan çalışmaya göre makine sektöründe artışa neden olan bu etkinin, sektörel bazlı değişebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Ek olarak, işletmelerin gerçekleştirdiği inovasyonda bireylerin rolü büyüktür. İnovasyon bilinci ve yaratıcılığı yüksek çalışanlardan oluşan işletmelerin de

sonuç olarak inovasyon eğilimi artacaktır. Basit bir olasılık hesabı olarak, çalışan sayısının artması bu özellikteki çalışan sayısının artmasına da neden olmaktadır. Örneğin, bu çalışmada çalışanlara inovasyon denince akıllarına ilk gelen ifadeler sorulduğunda, % 57,6'sı, " Ekonomik büyümede önemli bir faktör" yanıtını verirken, %52,1'i ise " Kazanç sağlayan değişiklik" yanıtını vermiştir. Buna karşılık araştırmaya katılan çalışanlardan hiç biri seçeneklerdeki "zaman israfı" ya da "sadece moda" gibi inovasyona karşı olumsuz bir algı ortaya koymamıştır. Bu nedenle, inovasyon bilinci yüksek çalışan sayısının artışı veya bu sayıyı doğrudan ya da dolaylı arttırabilecek eylemler, doğal olarak inovasyonu da arttıracaktır.

OECD, Frascati Kılavuzu'nda Ar-Ge tanımı şu şekilde yapılmaktadır; "Araştırma ve deneysel geliştirme (Ar-Ge), insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalardır" (Frascati Klavuzu, 2015). Bu tanımıyla bakıldığında, özellikle araştırmanın yapıldığı sektörde, yeniliği gerçekleştirmek ya da devam ettirebilmek için işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirmesi gerektiği görülmektedir. Aksi halde işletmelerin taklitçilikten öteye gitmesi mümkün olmayacak ve taklit edilen ürün ya da himzet sağlanabilir hale geldiğinde, taklit edilen işletme bu ürün ya da hizmetlerden katma değerini sağlamış, pazar ise doymuş olacaktır. Taklit eden firma ise geç kalmış olacaktır. Bunun anlamı her zaman bir Ar-Ge departmanı kurmak olmayabilir. Elbette her alanda Ar-Ge çalışmalarını yapmak mümkün değildir ancak KOBİ'ler kendi esas amaçları ve uzmanlık alanları doğrultusunda ilerlerken uzmanlık alanı dışında ya da belirli süreli ihtiyaç olan ürün, hizmet, proje, araştırma, bilgi gibi konularda dış kaynak kullanımı olarak sağlayabilmektedir. Ar-Ge yalnızca bir ürün geliştirme faaliyeti değil, süreç, pazarlama ve organizasyonel yapıyı da etkileyebilen bir faaliyettir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında Ar-Ge faliyetlerinin artması şirketlerde, inovasyonun dört boyutu olan; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyonu artırdığı görülmektedir. Araştırmaya konu olan şirketlerin tamamında Ar-Ge departmanı bulunmamaktadır ancak böyle bir departmanın bulunması elbette ki Ar-Ge'yi ve dolayısıyla inovasyonu artırmaktadır. Fakat buradaki esas etkileyici unsur Ar-Ge'nin artması olduğundan, işletmelerin bu konuda muhakkak departmanlaşması gerekmediği de söylenebilmektedir.

Bu konuyu doğrudan etkileyen bir diğer unsur ise Ar-Ge teşvikleridir. İşletmelerin bu konudaki bilinci, stratejilerini de doğrudan etkileyecektir. Örneğin, bir işletmenin Ar-Ge departmanı ya da Ar-Ge faaliyetlerini farklı departmanlarda da olsa takip eden bir ekibi, ürettikleri bir üründe ya da ana ürünlerini üretirken kullandıkları bir malzemede yapmaları gereken değişikliği ya da yeniliği öngörebilirler. Bu malzeme hazır olmayıp, üretilmesi için belirli çalışmalar neticesinde üretilmesi ya da ürettirilmesi gerekebilir. Bunun için farklı akademik ve kariyer düzeyinde sonradan ihtiyaç kalmayabilecek bir ekip istihdam etmek ya da uygun mevcut kadro olsa bile tek seferlik bu çalışma için altyapı yatırımı yapmak her zaman akılcı olmayabilir. KOBİ'ler bu konuda farklı kuruluşlardan destek alabilmektedir. Bu destek hibe gibi doğrudan maddi olabileceği gibi know-how, proje, hizmet, patent desteği ya da farklı şekilde de olabilmektedir. Bu çalışmanın konusu olan araştırma verileri incelendiğinde de, alınan Ar-Ge desteklerinin, inovasyonun her boyutunun artmasına farklı oranlarda etkisi olduğu görülmektedir. Buna karşılık araştırmaya konu olan şirketlerin %70'e yakını Ar-Ge desteği almadığını belirtmiştir. Alanların tamamı da Tübitak ya da KOSGEB destekleri ile sınırlı kalmaktadır. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı ve kamudan destek alan yalnızca birer işletme bulunmaktadır. Maalesef üniversiteler ile yurtdışı kaynaklardan destek alan işletme ise bulunmamaktadır. KOBİ'lerde Ar-Ge' yi dolayısıyla inovasyonu artırmak için Ar-Ge'nin ne olduğu ve Ar-Ge destekleri konusunda bilgi eksikliklerini gidermek, onları cesaretlendirmek ve desteklerden faydalanabilir hale gelmelerini sağlamak gerekmektedir.

"İnovasyon Bütçesi" için de benzer bir durum söz konusudur. İnovasyon bütçesinin artışı inovasyonun her boyutunda artışa neden olmaktadır. İşletmeler, inovasyonu kelime anlamı olarak bilmeseler de, kazanç sağlamak için faaliyetleri içerisinde muhakkak farklılaşmak, bu farklılığı sağlamak için bir yenilik yapmakla uğraşmaktadırlar. Bu konuda bilinçli olan işletme yönetimi ya da öncülük eden departman ya da çalışanlar bu faaliyetleri bir sistematiğie oturtmakta, bunun ayrı ve önemli bir görev olduğunu kabul etmekte, bu faaliyetler için de belirli çalışmalar yapmakta ve bütçe ayırmaktadırlar. Fakat maalesef Ar-Ge desteklerinde olduğu gibi, işletmelerin çoğu bu bilinçte olmayıp, kendi cirosundan bütçe ayırmadığı gibi, Ar-Ge desteklerinde olduğu gibi inovasyon desteklerinden ya da bu desteklerin nasıl alıncağından habersizdir. Bu sebeple Kamu, vakıf, üniversite ve sanayi kuruluşlarının, KOBİ'lerin bu konuda bilinçlenmesine destek sağlaması ve onları teşvik etmesi gerektiği önerilebilir.

Ar-Ge faaliyeteleri ve inovasyon bütçeleri ile inovasyonun ilişkisi incelenirken ortaya çıkan temel sorun işletme içi ve işletme dışı inovasyon engelleridir. İlgili hipotezde ileri sürüldüğü üzere, inovasyon engelleri arttıkça, tüm inovasyon türlerinde azalma görülmektedir. Fakat burada esas konu bu engellerin ne kadarının gerçekte var olduğu ne kadarının inovasyon algısıyla ilgili olduğu, bu engellerin aşılması için kimlerin neler yapması gerektiğinin belirlenmesi gerekliliğidir.

İşletme içi inovasyon engellerine bakıldığında, araştırmaya katılanların yetersiz Ar-Ge çalışmalarının, yeniliğin oluşturulmasında, uyum, koordinasyon gibi eksiklikleri, hangi yeniliklerin yapılması gerektiği ya da pazarın ihtiyaçlarının ne olduğu konusundaki tereddütlerinin, know- how eksikliğinin, çalışanların eğitiminin ya da iş tecrübesinin az olmasının inovasyonun azalmasına neden olduğu düşünülmektedir. Bunlara ek olarak, işletmenin günlük yoğunluğu nedeni ile yeniliğe zaman ayrılamadığı da belirtilmektedir. Şüphesiz ki, bu engellerin aşılmasında, işletme sahibi ve yöneticilerinin liderliğinde tüm çalışanlara pay düşmektedir. Araştırmaya konu olan işletmeler organize sanayi bölgelerinde yer almasına rağmen, inovasyon için ortak projeler yapacak işletmeler bulmakta güçlük çektiğini belirtmektedirler. Araştırma sonuçları da güçlüğün inovasyonun azalmasına neden olduğunu göstermektedir. Organize sanayi bölgelerinin kuruluş amacına ters olan bu yargı, düşündürücüdür.

Diğer yandan, gerekli bilginin olmamasından doğan yanlış algıların da inovasyon olarak belirtildiği görülmektedir. Çalışma boyunca belirtildiği üzere, işletmelerin değişen rekabet koşullarında bir şey yapmadan pazardaki durumunu koruması beklenemezken, bazı işletmelerin pazardaki konumunu memnun edici düzeyde görmekte olduğundan inovasyona ihtiyaç duymamaları da üzerinde durulması gereken bir konudur. Benzer bir yanlış algı olarak, sektör ile ilgili kaygılardan inovasyon ile sıyrılabilecekken, sektörün geleceği iyi gözükmediği için inovasyona yatırım yapmaktan vazgeçtiklerini ya da rakip işletmeler inovasyona yatırım yaparken, sektörlerinde inovasyona ihtiyaç duyulmadığını belirtmektedirler.

Ar-Ge ve inovasyon destekleri ile inovasyon türleri arasındaki ilişki incelenirken belirtildiği üzere, işletme çalışanları da teknolojinin pahalı olduğunu ve inovasyon yapmanın maliyet açısından yüksek risk içerdiğini ve bunların işletmelerin inovasyon çalışmalarında engel olduğunu düşündüğü görülmektedir. Bu algılar da inovasyon adına birer engel olup,

işletmelerdeki inovasyonu azaltmaktadır. Bu algıların doğruluk payı olsa da, doğru değerlendirilmediği ve nasıl aşılacağı konusundaki bilincin artırılması gerektiği görülmektedir.

Devletin inovasyon desteklerindeki bürokratik zorluklar ve vergi politikaları, patent ve lisans haklarının korunmasındaki yetersizliği; KOSGEB, TÜBİTAK, benzer kuruluş ve araştırma enstitülerinin bürokratik engelleri, bankaların yenilik ve girişimcilik destek kredilerinin zorluğu dolayısıyla inovasyon faaliyetlerinin durağan kaldığı gözlenmektedir.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, çalışanların bulundukları işletmenin inovasyon performansına ilişkin algısından, işletme dışı inovasyon engellerine varana dek birçok konuda, devlet, araştırma enstitüleri, üniversite ve vakıfların hepsine belirli roller düşse de, ülke ekonomisi ve işletmelerin sürdürülebilirliği için işletmelerde inovasyon yönetiminde, liderlik ve vizyonun ana belirleyici faktör olduğu görülmekte, en büyük rolün işletme sahipleri ve yöneticilerine düştüğü görülmektedir.

Bu tez çalışmasında ele alınan konu dolayısıyla ve çalışmanın amacı doğrultusunda organize sanayi bölgelerinde makina sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmeler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma tek bir sektörde gerçekleştirilmiş olduğundan ve sadece İstanbul ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler ele alındığından genellememektedir. Ancak teknolojik faaliyetlerin yoğun olduğu bir sektörün seçilmiş olması dolayısıyla inovasyon faaliyetleri açısından elde edilen sonuçların dikkat çekici olduğu da göz ardı edilmemelidir. Bu doğrultuda yapılacak olan çalışmalarda yine teknoloji yoğun sektörlerde inovasyon faaliyetlerinin incelenmesi ve farklı anakütle seçilmesi ile farklı sonuçlara ulaşılması mümkündür. Araştırma sonuçları bu anakütle dahilinde incelenmiş olup inovasyon konusu ile ilgili literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

KAYNAKÇA

Akiş, Y. T.	Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, Alfa Yayınları, 2004
Amabile, T.	Creative Management and Development, 3.Ed., Edited by: Jane Henry, "How to Kill Creativity", SAGE Publications. 2006
Amara N. , Landry R., Doloreux, D	Patterns Of Innovation In Knowledge Intensive Business Services, The Service Industries Journal, No:29, 2009 s.4, s.407-430
Ateş, M. R.	İnovasyon Hayat Kurtarır, Birinci Baskı, İstanbul: Doğan Yayıncılık., 2007
Ateş, M. R.	"İnovasyon MİT'leri", Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, No:14, 2006, s.162-168.
Aydogan E.	Örgütlerde Vizyon Yönetimi, Gazi Kitabevi, 2004
Barker, A.	Yenilikçiliğin Simyası, Mess Yayınları, 2002
Barutçugil İ.	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004
Barutçugil, İ.S.	Teknolojik Yenilik ve Araştırma–Geliştirme Yönetimi, Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi, 1981
Bozkurt, Ö., Taşcıoğlu H.	KOBİ'lerde inovasyon çalışmaları ve örnekleri üzerine bir inceleme, Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Akademik Bakış Dergisi, No.11, 2007, s.1-12
Börü, Deniz	Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Profesyonel Yönetici Kullanımına İlişkin Bir Araştırma", Öneri Dergisi, Cilt. 1, Sayı. 6, 1997, s.177-186.
Carmines E.G. , Zeller R.A.	Reliability and Validity Assesment, Sage Publications, 1979
Carpenter G. , Glazer R., Nakamoto K.	"Market-Driving Strategies: Toward A New Concept of Competitive Advantage", John Wiley & Sons, Inc. , 2001
Chesbrough, H.	"Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", Harvard Business School Press, 2003

Chowdhurys, S. D. , Lang J.R.	"Crisis, Decline and Turn Around: A Test of Competing Hypotheses for Short-term Performance Improvement in Small Firms", J. of Small Business Management, 1993, s.8-17
Christensen J. , Olesen M. , Kjaer j.	The industrial dynamics of Open Innovation—Evidence from the transformation of consumer electronics, Elsevier P. , 2005
Crandall, R.E., Crandall, W. R.,	New Methods of Competing in the Global Marketplace, CRC Pres, Taylor & Francis Group. , 2008
Crossan, M. M., Lane H. W., White E.R. ,Djurfeldt L	"Organizational Learning: Dimensions for a Theory", The International Journal of Organizational Analysis, 3(4), 1995, s. 337–360.
Cumming, B. S.	"Innovation Overview and Future Challenges", European Journal of Innovation Management, No.1, 1998, s.24
Çalıpınar, H. Baç, U.	Kobi'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması, 2007, http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2007_2_4.pdf
Çelik, A. Akgemici T.	Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Birinci Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007
Çetindamar D. , Baktır E.	İnovasyon Araç Kutusu: Yöneticiler için Teknikler, TÜSİAD Yayınları, 2009/496, 2009, s.32
Daft, R.	Organization Theory and Design, Sixth Edition, South Western College Publishing, 1997
Damanpour, F.	The Adoption of Technological Administrative And Ancillary Innovations, Journal of Management, 1987, s.676
Demir, O. , Kırdar, Y.	"Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM", Review of Social, Economic & Business Studies, no 7/8., 2006, s.299
Deniz, M.	"KOBİ'lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, No. 2: 2003, s.141-175.
Devecioğlu, K., Emanet L.	"Türk İş Dünyasının İnovasyonla İmtihanı" İnfomag Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, 7, s.46-47.
Dinçer, Ö. , Fidan, Y.	İşletme Yönetimi, I. Baskı, Beta Yayın, 1996
Doğan, S. , Hatipoğlu C	Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, 2009

Dolanay, S.S.	Schumpeter Sisteminde Yenilikler, Ekonomik Gelişme ve Devresel Hareketler. Uluslararası iktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, No.2, 2009, s.172-187.
Döm, S.	Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği. Ankara, Detay Yayıncılık, 2006
Durna, U.	Yenilik Yönetimi, Nobel Yayınları, 2002
Dwyer R. , Tanner J. F.	Business Marketing Connecting Strategy, Relationship and Learning, 2.Ed. Mc Graw Hill, 2002
Efil, İ.	İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması, Aktüel Yayınları, 2005
Elçi, Ş.	İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı, Nova Yayınları, 2006
Elçi, Ş. , Karataylı İ. , Karaata S.	Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi, TUSİAD Yayınları, 2008
Erkan, M. Eleren A.	"Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi", I. Orta Anadolu Kongresi: KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları Bildiriler Kitabı, 18-21 Ekim, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2009
Erol, E.	İşletmelerde Yenilik Politikası, İ.Ü. Yayın No:2884, 1992
Fidan, M. M	"KOBİ Kredi Piyasasında Asimetrik Bilgi ve Ahlaki Tehlike: Laleli Örneği", Maliye Finans Yazıları, Yıl. 25, No. 90, 2006
Frascati Manual	Frascati Manual, 2015, https://www.oecd.org/sti/inno/Frascati-Manual-2015-Flyer-EN.pdf
Freeman, C.ve Soete, L.	Yenilik İktisadı.(Çev. Ergun Türkcan), Tübitak Yayınları, 2003
Frischer J.	Empowering Management in New Product Development Units, Journal of Product Management, 10/5, 1993, s.394
Genç, N.	Yönetim ve Organizasyon –Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-, 3. Baskı, Seçkin Yayınları, 2005
Gesiler D.	"The Next Level In Employee Empowerment", Quality Progress Milwaukee, 38/6 , 2005, s. 48-52.
Gökçek, O.	Yenilik yönetimi süreci ve yenilik stratejileri: otomotiv sektöründe bir alan çalışması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü., 2007
Göksel, A.	Çağdaş İşletme Teknikleri, Editör: Birol Bumin, "Yaratıcılık", Gazi Kitabevi, 2003

Grimm, C. M., Lee H. , Smith, K. G.	Strategy as Action Competitive Dynamics and Competitive Advantage,, Oxford University Press, 2006
Gümüştekin E. G.	"KOBİ Niteliğindeki Aile İşletmelerinin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Kütahya Seramik Sanayi Örneği'', Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6/1, 7193
Güney, S.	"Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları", Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım,2007
Hadzicadic M. , Avdakovic S.	Advanced Technologies, Systems and Applications, Springer, 2017
Herrman, A, Gassmann, O, Eisert, U.	An emprical study of the antecedents for radical product innovations and capabilities for transformation. Journal of Engineering and Technology Management, 2007/24, 2007, s.92 -120.
Holly, W.	Einführung in die Pragmalinguistik. Germanistische Fernstudieneinheit 3., 2001
Iraz, R.	Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobi' ler, Çizgi Kitabevi, 2005
Kabatepe, E	Türkab AB- Türkiye İşbirliği Derneği Sektörel Görüşler Serisi no: 4, 2006 s.1
Kalay F. ,	Türk İşletmelerinin İnovasyon Performasını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, OÜSBAD, 2015, s.36-63
Kalıksı, B. S.	Encylopedia of Business and Finance, C.I, Macmillan Reference, 2001, s.152-153
Kanter, R.M.	The Change Master, Simon and Schuster, 1983
Karakaş A.	İşetlemelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6/4, 2014, s.11
Kırım, A.	Farklılaşmanın En Etkin Yolu, Deneyim İnovasyonu, Sistem Yayıncılık, 2006
Kırım, A.	Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, 1998
Knight, G. A.	Entrepreneurship And Strategy In The International SME, Journal Of International Management, No:7, 2001, s.155–171.
Kobu, B.	"Üretim Yönetimi", Avcıol Basım Yayım, 1999, s.105
Kurz, H. D.	Innovations And Profits Schumpeter And The Classical Heritage, Journal Of Economic Behavior & Organization, 2008, s.263-278

Lee, Y. , Shin, J. , & Park, Y.	The Changing Pattern Of SME's Innovativeness Through Business Model Globalization, Technological Forecasting & Social Change, 2011, s.1-11.
Lemon, M. , Sahota, P.S.	Organizational Culture As A Knowledge Repository For Increased Innovative Capacity, Technovation Journal, No:24 2004, s.483–498.
Long, C. , Vickers-Koch M.	"Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage", Organizational Dynamics, 24(1), 1995, s.7-22.
Marcum, D. , Smith, S. , Khalsa, M.	"Business Think", John Wiley & Sons, Inc. , 2002
Martin, M. J. C.	Managing Innovation and Entrepreneurship, John Wiley& Sons, 1994
McEwan A. M., Sackett P.J.	" An Exploration of Empowerment in Manufacturing Enterprises", AI & Soc, No.15, 2001
Naktiyok, A. , Timuroğlu, M.K.	"Öğrenme Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Üzerine Etkileri", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, 2008, s.174
Noteboom, B.	" Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence", Small Business Economics, 6,1994, s..327-347.
Oğuztürk, B. S.	"Bölgesel Kalkınmada Yenilikçiliğin Rolü ve Göller Bölgesi Üzerine Bir Uygulama", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul, 2003, s.57
Oslo Kılavuzu	Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data,2005 http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en
Örücü E., Kılıç R., Savaş A.,	Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 12/1, 2011, s.58-73.
Özcan, , Ö.	(2009), "Bankacılık Sektöründe Öğrenen Örgütte İletişimin Önemi ve Eskişehir'de Örnek Bir Uygulama", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya,.2009, s.16
Özdevecioğlu, M	"Organizasyon Kültürü", Stratejik Yönetim ve Liderlik, 2. Baskı, İz Yayınları, 1995, s. 120-127
Özgenç, A.	Türkiye'de İnovasyon Yükseliyor, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, No:12, 2011, s.160.

Özgener, Şevki	"Büyüme Sürecindeki KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, No.20, 2003, 137-161.
Özkalp, E. , Kırel, Ç.	Örgütsel Davranış, 3. Baskı, AÜ Yayınları, No: 923, 1998, s.109
Papinniemi, J.	Creating a Model of Process Innovation for Reengineering of Business and Manufacturing, International Journal of Production Economics, No: 60, 1999, s. 96
Pilditch J.	"What makes a winning company?", Sage Publ., 1994
Rickards, T.	Stimulating Innovation, St.Martin' s Press, 1985
Sabuncu B. ,	KOBİ'lerde Yenilik ve Engellerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Denizli Örneği, İşletme Araştırmaları Derneği, 6/1, 2014, s.103-123
Savaşçı, İ. ,Kazançoğlu, Y.	Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü, 3.Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 2004, s.518-519
Sawers, J.L. , Pretorius, M.W. Oerlemans, L.	Safeguarding SMEs Dynamic Capabilities In Technology Innovative SME-Large Company Partnerships In South Africa, Technovation Journal, No:28, 2008, , s.171–182
Schumpeter, A.J	Farsighted Visions on Economic Development Markus C. Becker and Thorbjørn Knudsen, The American Journal of Economics and Sociology, Sayı: 61, No. 2, 2002, s. 387-403
Selen D. ,Kılıç	"Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, no:29, 2007, s. 37-61.
Serinkan, Celaleddin., Cabar H.	"KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt. 5, Sayı. 1, 2008, s. 2-27.
Seyrek, İ., Akgün, A. , Özer, G.	Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri, C:6, No:1, 2007, s. 18-19
Soininen, J. , Martikainen, M. , Puumalainen K. , Kylaheiko, K.	Entrepreneurial Orientation: Growth And Profitability Of Finnish Small-And Medium-Sized Enterprises, International Journal Of Production Economics, 2011, s.1
Tamer K.	İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınevi, 2005
Taşkın, H. , Adalı, M.R.	Teknolojik zekâ ve rekabet stratejileri, İstanbul: Değişim Yayınları., 2003, s.103

Tek, Ö.B. , Özer, P.S.	"Pazar Yönlülük ve Örgütsel Öğrenme Teorilerinin Türkiye'de Kâr Amaçsız Kuruluşlara Uyarlanması", 4. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiriler Kitabı, Mustafa Kemal Üniversitesi İİBF, 1999, s.61
Tidd, J. ,Bessant J. , Pavitt, K.	Managing Innovation, 3.Ed., John Wiley & Sons, Ltd, 2005
Trott, P.	Innovation Management and New Product Development, 3.Ed., FT Prentice Hall, 2005
Tuncel, C.O.	Teknolojik Gelişme Yaklaşımı ve Firmanın Doğası. Ekonomik Yaklaşım, 2008, http://dx.doi.org/10.5455/ey.10673
Türkkan, C.	"Örgütsel Hizmet Pazarlarında Müşteri Odaklı Pazarlama Yaklaşımı", İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.12
Uzkurt, C.	Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü. Beta Basım, 2008, s.33
Uzun E. , Dirlik S.	Kobi Sahiplerinin Girişimcilik, Kişilik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Muğla İlinde Ampirik Bir Araştırma, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 6/11, 2007, s.133-148
Ülgen, H. , Mirze, K.	İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, 2007
Vrande V. , Jong J. ,Vanhaverbeke W. , Rochemont M.	Open Innovation in SMEs, Technovation, No:29, 2009, s.423-437
Yıldırım, E.	"Şirket Profili: DIŞBANK", Human Resources, No:4, 1998, s.166
Yılmaz, T.	Küçük ve Orta Ölçekli İmalat İşletmelerinde Yenilik (İnovasyon) Yönetimi: İzmir İli Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2010
Zangwill, W.	Lightining Strategies for Innovation, Lexington Books, 1993

EK 1.

İnovasyon Yönetimi Anketi

1. İşletmenizin kuruluş yılı nedir?

2. Faaliyet alanınızın sınırları nedir?

- [ ] Bölgesel
- [ ] Ulusal
- [ ] Uluslararası

3. İşletmenizin hukuki statüsü nedir?

- ◯ Anonim Şirketi
- ◯ Limited Şirket
- ◯ Komandit Şirket
- ◯ Kolektif Şirket
- ◯ Şahıs Şirketi

Diğer (lütfen belirtin)

4. İşletmenizde yabancı sermaye bulunyor mu?

- ◯ Evet
- ◯ Hayır

5. İşletmenizde kaç kişi çalışıyor?

- ◯ 1-9
- ◯ 10-49
- ◯ 49-250
- ◯ 250' den fazla

6. İşletmenizin yer aldığı ya da en yakınınızda bulunan Organize Sanayi Bölgesi hangisidir?

- ◯ İkitelli Organize Sanayi Bölgesi- Başakşehir/ Istanbul
- ◯ Dudullu Organize Sanayi Bölgesi(İDOS, İMES, DES, KADOSAN)- Ümraniye/ Istanbul
- ◯ İstanbul Deri Organize Sanayi Bölgesi- Tuzla/ İstanbul
- ◯ Birlik Organize Sanayi Bölgesi- Tuzla/ İstanbul
- ◯ İstanbul- Tuzla Kimya Sanayicileri Organize Sanayi Bölgesi- Tuzla/ İstanbul
- ◯ İstanbul Anadolu Yakası- Tuzla/ İstanbul
- ◯ İstanbul Tuzla Organize Sanayi Bölgesi- Tuzla/ İstanbul
- ◯ İstanbul Beylikdüzü Organize Sanayi Bölgesi- Beylikdüzü/ İstanbul

Diğer (lütfen belirtin)

7. İşletmenizde Bilgisayar Destekli Tasarım(CAD) ve/ ve ya Bilgisayar Destekli Tasarım(CAM) faaliyetleri yapılmakta mıdır? (CAD/CAM/CAE yazılımlarından biri ya da bir kaçı kullanılıyorsa lütfen " Evet" olarak işaretleyiniz.)

- ◯ Evet
- ◯ Hayır

8. İşletmenizde Ar-Ge faaliyetleri yürütülüyor mu?

- ◯ Evet
- ◯ Hayır

9. İşletmenizde Ar-Ge faaliyetleri için ayrı bir departman var mı?

- ◯ Evet
- ◯ Hayır
- ◯ Kurulum aşamasında

10. İşletmeniz Ar-Ge desteği alıyorsa hangi kuruluşlardan almaktadır?

- [ ] Ar-Ge desteği almıyor
- [ ] TUBİTAK
- [ ] TTGV
- [ ] KOSGEB
- [ ] Yurtdışı firmalar
- [ ] Özel İşletmeler
- [ ] Üniversiteler
- [ ] Diğer kamu kuruluşları

Diğer (lütfen belirtin)

11. İnovasyon denilince ilk aklınıza gelen ifade/ifadeler nedir?(Birden fazla işaretleyebilirsiniz)

- [ ] Hiç duymadım.
- [ ] Duydum ama fikrim yok
- [ ] Yenilikçi teknolojiler satın almak.
- [ ] Uzun ve yorucu bir süreç
- [ ] Zaman israfı
- [ ] Risk alma faktörü
- [ ] Kazanç sağlayan değişiklik
- [ ] Yüksek maaliyet
- [ ] Ekonomik büyümede önemli bir faktör
- [ ] Sadece moda olan bir terim
- [ ] Bir an önce uygulanması gereken bir faaliyet

Diğer (lütfen belirtin)

12. Son beş yıl içinde herhangi bir inovasyon gerçekleştirdiniz mi?

- ( ) Evet
- ( ) Hayır

13. Cevabınız " EVET" ise inovasyon fikrini ortaya çıkaran çalışanlar firma içerisinde hangi departmanda çalışıyorlar?

- ◯ Yönetim
- ◯ İnsan Kaynakları
- ◯ Üretim
- ◯ Ar-Ge
- ◯ Muhasebe
- ◯ Pazarlama

Diğer (lütfen belirtin)

14. İşletmenizde inovaif faaliyetlerin yönetimi ile ilgili çalışan bir kişi ya da bir birim var mı?

- ◯ Evet
- ◯ Hayır

15. İşletmenizde inovatif faaliyetlerin/ fikirilerin hayata geçirilmesi için gerekli kaynak(bütçe) sağlanıyor mu?

- ◯ Evet
- ◯ Hayır

16. İşletmenizin inovasyon stratejisi hangisidir?

- ◯ Saldırgan İnovasyon Stratejisi (Pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetler oluşturma
- ◯ Savunmacı İnovasyon Stratejisi (Mevcut ürünlerde geliştirmeler ve tasarımlar)
- ◯ Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejisi (Mevcut ürünleri birebir taklit etme)
- ◯ Geleneksel İnovasyon Stratejileri (Kapalı İnovasyon Stratejileri)
- ◯ Fırsatçı İnovasyon Stratejileri (Açık İnovasyon Stratejileri)

17. Çalıştığınız işletmenin bütününü düşünerek, aşağıda yer alan ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşletme içinde anlaşılır ve karşılıklı bir iletişim yapısı vardır.	○	○	○	○	○
İşletmede yenilik çabaları için yetişmiş insan kaynağı vardır.	○	○	○	○	○
İşletmede yenilik çabaları için yeterli finansal kaynak vardır.	○	○	○	○	○
İşletmede, yenilik çabaları için yeterli teknolojik donanıma sahiptir.	○	○	○	○	○
İşletme, yenilikçi fikirler üreten çalışanlarını ödüllendirerek, yenilikçi fikirleri teşvik eder.	○	○	○	○	○
İşletme içinde yaratıcılığı geliştirmek için özel ortamlar vardır.	○	○	○	○	○
İşletmede yönetim, yaratıcılığı arttırıcı etkinlikler için (eğitim vb.) ortam hazırlar.	○	○	○	○	○
İşletmemizde üretilmekte olan ürünler için teknolojik açıdan yüksek sayılabilecek araç ve gereçler kullanılıyor.	○	○	○	○	○
Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesinin patenti işletmemize aittir.	○	○	○	○	○
Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesini pazara ilk biz sunduk.	○	○	○	○	○
İşletmemizde üretilen ürünün farklı amaçlarla da kullanılan yeni bir modelini geliştirdik.	○	○	○	○	○
Ürünümüzü daha önce hammadde olarak farklı bir malzemeden üretiyorduk şimdi ise yeni bir malzeme kullanıyoruz.	○	○	○	○	○

İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünümüz vardır.	○	○	○	○	○
Sektörde İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünü geliştirip yeni ürün olarak piyasaya sunuyoruz.	○	○	○	○	○
İşletmemizde daha önceki yıllara göre üretim yöntemlerinde değişiklikler var.	○	○	○	○	○
İşletmemizde kullanılan bilgisayar destekli yazılımlar sayesinde üretimi daha kısa sürede tamamlayabiliyoruz.	○	○	○	○	○
İşletmemizde her ürün için hammaddeden, ürünün teslimine kadar olan zamanı kayıt altında tutarız.	○	○	○	○	○
İşletmemizde üretim süreci boyunca maliyetler denetlenmekte ve gereksiz olanları atılarak tasarruf sağlamaktadır.	○	○	○	○	○
İşletmemizde satışları arttırmak amacıyla ürünün ambalajında, tasarımında veya fiyatında değişiklikler olmaktadır.	○	○	○	○	○
İşletmemizde daha önce kullanılan pazarlama yöntemi şimdikinden farklıydı.	○	○	○	○	○
İşletmemizde ürünlerin tanıtımına ilişkin yeni yöntemler kullanılmaktadır.	○	○	○	○	○
İşletmemizin web sitesi üzerinden ürünün özelliklerini, kullanıldığı alanları, fiyatını vb. görmek mümkündür.	○	○	○	○	○

İşletmemizde daha önce kullanılmamış olan dış kaynaklardan yararlanma (tedarik, işe alım,teknolojik destek, danışmanlık vb) son zamanlarda kullanılmaktadır	◯	◯	◯	◯	◯
İşletmemizde ISO 9001 gibi kalite yönetim sistemleri uygulanmaktadır.	◯	◯	◯	◯	◯
İşletmemizde yenilik için ayrılan fonların yetersiz olduğunu düşünüyorum.	◯	◯	◯	◯	◯

18. Aşağıdaki faktörler işletmenizin amaları açısından ne kadar önemlidir?

	Hiç önemi yoktur.	Önemi yoktur.	Kısmen önemlidir.	Önemlidir.	Çok önemlidir.
Taklit edilmesi zor yetenek ve becerilere sahip olmak	◯	◯	◯	◯	◯
Sektörde lider olmak	◯	◯	◯	◯	◯
Liderin takipçisi olmak	◯	◯	◯	◯	◯
Yeniliklerin öncüsü olmak	◯	◯	◯	◯	◯
Pazar payını artırmak	◯	◯	◯	◯	◯
Marka olmak	◯	◯	◯	◯	◯

19. Çalıştığınız işletmenin bütününü düşünerek, aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşletmemizde yenilik için ayrılan bütçenin **yetersiz** olduğunu düşünüyorum.	○	○	○	○	○
İşletmemizde yenilik yapmak için Ar-Ge çalışmalının **yetersiz** olduğunu düşünüyorum.	○	○	○	○	○
Çalışan personelin eğitiminin yenilik çalışmaları için **yeterli olmadığını** düşünüyorum.	○	○	○	○	○
İşletmemizde yenilik yaparken pazarın istek ve ihtiyaçları tam olarak ele **alınmamaktadır.**	○	○	○	○	○
Yeniliğin oluşturulmasında, uyum, koordinasyon vb. açısından **eksiklerimiz** bulunmaktadır.	○	○	○	○	○
Yenilik yapmak için üretime ilişkin bilgi (know how) ve iş görme yöntemlerinin **eksikliğini** gidermemiz gerekir	○	○	○	○	○
İşletmemizin pazardaki konumu memnun edici düzeyde olduğundan yeniliğe ihtiyaç **duyulmamaktadır.**	○	○	○	○	○
İşletmemizin günlük yoğunluğu nedeni ile yeniliğe zaman **ayrılmamaktadır**.	○	○	○	○	○
İşletmemizde yenilik yapmak, maliyet açısından **yüksek risk** içermektedir.	○	○	○	○	○
KOSGEB, TUBİTAK gibi yeniliğe destek veren kuruluşlarla ve araştırma enstitülerinden alınacak desteğin çeşitli bürokratik uygulamalar nedeni ile **zor** elde edildiğini düşünüyorum.	○	○	○	○	○

Devletin yenilik üzerine etkisi olan tüm desteklerinde(finansal, hukusal vb.) **bürokrasinin** yük olduğunu düşünüyorum.	○	○	○	○	○
Bankaların kredi politikalarının yeniliği ve girişimciliği **desteklemediğini** düşünüyorum.	○	○	○	○	○
Müşteri ihtiyaçlarının tam olarak belirlenmesinin mümkün **olmadığını** ve bu nedenle yeni ürün ve ya hizmette ne gibi yenilikler yapmalıyız diye **tereddüt** yaşadığımızı düşünüyorum.	○	○	○	○	○
Yeni bir ürün ya da pazarlama yeniliği için ortak projeler yapacak işletmeler bulmakta **güçlük çektiğimizi** düşünüyorum.	○	○	○	○	○
Yapılan yenilik için patent ve lisans haklarının tam olarak korunmasında devletin **yetersiz** kaldığını düşünüyorum.	○	○	○	○	○
İşletmemizin içinde bulunduğu sektör koşullarında yeniliğe ihtiyaç **yoktur.**	○	○	○	○	○
İşletmemizde sektörün geleceği iyi gözükmediği için yeniliğe yatırım **yapılmamaktadır.**	○	○	○	○	○
Teknolojinin pahalı olduğunu ve bunun işletmemizin yenilik çalışmalarında **engel** olduğunu düşünüyorum.	○	○	○	○	○
Devletin uyguladığı vergi politikalarının işletmemizin yenilik uygulamalarında **engel** olduğunu düşünüyorum.	○	○	○	○	○

20. Cinsiyetiniz

- ◯ Erkek
- ◯ Kadın

21. Yaşınız

- ◯ 25 altı
- ◯ 25-34
- ◯ 35-44
- ◯ 45-54
- ◯ 55 ve üstü

22. Eğitim durumunuz nedir?(Tamamladığınız)

- ◯ Lise
- ◯ Meslek Yüksek Okulu
- ◯ Lisans
- ◯ Yüksek Lisans
- ◯ Doktora
- ◯ Diğer (lütfen belirtin)

23. Şirketteki göreviniz nedir?

24. Bulunduğunuz iş yerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- ◯ 1 yıldan az
- ◯ 1-5
- ◯ 6-10
- ◯ 11-15
- ◯ 15' den fazla

25. Çalıştığınız bölüm/departman nedir?

- ◯ Muhasebe
- ◯ Üretim
- ◯ Ar-Ge
- ◯ Yönetim
- ◯ Pazarlama
- ◯ Kalite
- ◯ Satış

Diğer (lütfen belirtin)