



T.C.

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

KOBİLERDEKİ YENİLİK UYGULAMALARI VE  
ENGELLERİNİN BELİRLENMESİ VE ANALİZİ:  
GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ENES UĞUR TOHUM

DANIŞMAN

Prof. Dr. YAVUZ DEMİREL

KASTAMONU 2016

T.C.  
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KOBİLERDEKİ YENİLİK UYGULAMALARI VE ENGELLERİNİN  
BELİRLENMESİ VE ANALİZİ: GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ

Enes Uğur TOHUM

Danışman  
Jüri Üyesi  
Jüri Üyesi

Prof. Dr. Yavuz DEMİREL  
Doç. Dr. Haluk DUMAN  
Yrd. Doç. Dr. Niyazi GÜMÜŞ

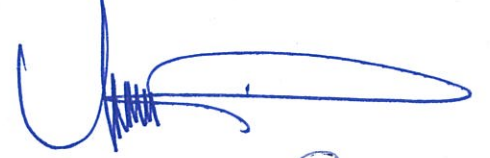
KASTAMONU- 2016

## TEZ ONAYI

**Enes Uğur TOHUM** tarafından hazırlanan “**KOBİ’lerdeki Yenilik Uygulamaları ve Engellerinin Belirlenmesi ve Analizi: Gaziantep İli Örneği**” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve oy birliği ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman

Prof. Dr. Yavuz DEMİREL  
Kastamonu Üniversitesi



Jüri Üyesi

Doç. Dr. Haluk DUMAN  
Aksaray Üniversitesi



Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Niyazi GÜMÜŞ  
Kastamonu Üniversitesi



27/06/2016

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Duran AYDINÖZÜ



## TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

Enes Uğur TOHUM



## ÖNSÖZ

Organizasyonların çetin rekabet koşulları altında varlıklarını devam ettirmeleri yenilenme ve yenilik faaliyetlerini kendilerine birer strateji olarak görmelerine bağlı hale gelmektedir. Rakiplerinden farklı olgular ortaya koyma ya da faaliyette buldukları sektörde gerçekleştirilecek yenilikleri ilk olarak kendileri ortaya koymalı ve rekabet açısından rakiplerine bir üstünlük sağlamaları gerekmektedir.

Rekabet üstünlüğü düşünüldüğü takdirde organizasyonların yenilik girişimleri içerisinde buldukları sosyo-ekonomik yapı, sahip oldukları teknolojik ve bilgi birikimini gibi değişkenlere doğrudan ya da dolaylı olarak bağlı olduğundan, yenilik uygulamaları bir bütün olarak düşünülmelidir. Bu bağlamda araştırma kapsamında KOBİ'lerin yenilik uygulamalarına ihtiyaç duyma nedenleri, KOBİ'lerin bu ihtiyacı ortadan kaldırmak için hangi stratejileri izledikleri, KOBİ'lerin ne tür yenilik uygulaması gerçekleştirdiği ve bu yenilik uygulamalarını gerçekleştirirken ne tür engellerle karşılaştıkları ve karşılaştıkları engelleri nasıl aşmaya çalıştıkları konuları ele alınmış ve yenilik engelleri ile gerçekleştirilen yenilik uygulamaları arasında ne gibi bir ilişkinin bulunduğu istatistiksel yöntemler ve bilimsel metodlarla incelenmeye çalışılmıştır.

Bu amaç doğrultusunda ön inceleme gerçekleştirilerek değişkenler ve araştırma modeli belirlenmiştir. Daha sonra bu değişkenlerin test edilebilmesi için hipotezler geliştirilmiş ve bu hipotezlerin kabul edilebilirliği test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar değişkenlerin tanımlanıp yorumlanması amacıyla kullanılmıştır.

Elde edilen sonuçlar ekonomilerin istihdam açısından önemli bir kısmını oluşturan KOBİ'lerin ileriki zamanlarda yenilik uygulamaları gerçekleştirirken ne gibi engellerle karşılaşabileceklerini ortaya koyması açısından, KOBİ'lerin rekabet yoğun ortamda avantajlar sağlayabileceği düşünülmektedir.

Yüksek lisans çalışmam sırasındaki destek ve katkılarından dolayı, araştırma ve analiz hususunda bilgi birikiminden yararlandığım danışman hocam Sayın Prof. Dr. Yavuz Demirel'e teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmalarım sırasında bana göstermiş oldukları anlayış ve destek, yetişmem noktasında sergiledikleri fedakârlık ve özveri için anneme, babama ve kardeşlerime teşekkür ederim.

Haziran 2016, Kastamonu

Enes Uğur TOHUM

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

### KOBİ'LERDEKİ YENİLİK UYGULAMALARI VE YENİLİK ENGELLERİNİN BELİRLENMESİ VE ANALİZİ: GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ

Enes Uğur TOHUM  
Kastamonu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

Son zamanlarda yönetim alanında yenilik kavramı üzerinde oldukça durulmakta ve bu kavram araştırmacılar tarafından fazlaca ilgi görmektedir. Teknolojide ortaya çıkan gelişmeler, ürün çeşitliliği ve müşteri isteklerindeki belirsizlik, organizasyonları yenilik konusunda farklı düşünmeye itmiş ve organizasyonlar farklı stratejiler geliştirmek zorunda kalmıştır. Faaliyette buldukları pazarda sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak ve korumak için, ürün, süreç, pazarlama ve organizasyon gibi yenilik türlerinde sürekli yenilik yapma ihtiyacı duymaktadırlar. Organizasyonlar yenilik faaliyetlerini gerçekleştirirken organizasyon içi ve organizasyon dışı yenilik engelleri ile karşılaşır. Organizasyon karşılaştıkları yenilik engellerini aşabilmek için, engellerin ve nasıl aşılacağına iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Yenilik faaliyetlerinde karşılaşılan bu engeller yardımcı kurum, kuruluş ve bazı destekler ile önemli ölçüde aşılabılır. Tezde yenilik kavramı, yenilik türleri, KOBİ'lerin karşılaştıkları organizasyon içi ve organizasyon dışı yenilik engelleri kısaca ele alınacaktır. Daha sonra konu ile ilgili durum tespitine yönelik tanımlayıcı bir analize yer verilecektir.

**Anahtar kelimeler:** KOBİ'ler, yenilik uygulamaları, yenilik engelleri

**2016, 120 Sayfa**

## ABSTRACT

MSc.

### DETERMINATION AND ANALYSIS OF OBSTACLES AND PRACTICES OF INNOVATION IN SMES: A CASE STUDY OF GAZİANTEP PROVINCE

Enes Uğur TOHUM  
Kastamonu University  
Graduate School of Institute of Social Sciences  
Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

Recently, the concept of innovation has been discussed in management, and it becomes more popular among researchers. Emerging technology developments, product variety and uncertainty of customer demand cause organizations to think uniquely and develop different strategies. In order to maintain a sustainable competitive advantage in the market, the organizations need to innovate continuously in different types of innovation such as product, process, marketing and organization. While organizations perform their innovative activities, they face some internal and external barriers regarding the innovation. Concerning to overcome the barriers faced, the organizations analyze the the barriers itself and how to overcome them properly. Most of the barriers may be overcome by the help of supporting agencies, associations, and government incentives. In this thesis, the concept of innovation, types of innovation, internal and external barriers regarding innovation that SMEs usually face will be explained briefly. Finally, there will be discussion of a descriptive analysis about the subject.

**Keywords:** SMEs, applications innovation, obstacles to innovation

**2016, 120 Pages**

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>x</b>
<b>SEMBOLLER VE KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>1.GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2.KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>3</b>
2.1. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tarihsel Gelişimi	
Genel Özellikleri ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri.....	3
2.1.1. Türkiye’de KOBİ’lerin Tarihsel Gelişimi.....	4
2.1.2. KOBİ Kavramı, Tanımı ve Özellikleri ve	
KOBİ’lerin Türk Ekonomisindeki Yeri .....	10
2.1.3. Çeşitli Ülkelerdeki KOBİ Tanımları.....	16
2.1.4. Ülke Ekonomisinde KOBİ’lerin Avantajları	
ve Dezavantajları.....	22
2.2. Yenilik Kavramı, Türleri ve KOBİ’lerde Yenilik	
Uygulamaları .....	24
2.2.1. Yenilik Kavramı.....	24
2.2.2. İşletmeler İçin Yeniliğin Önemi.....	33
2.2.3. Yenilik Türleri .....	37
2.2.3.1. Ürün Yeniliği.....	39
2.2.3.2. Süreç Yeniliği.....	41
2.2.3.3. Pazarlama Yeniliği.....	43
2.2.3.4. Organizasyonel (Örgütsel) Yenilik.....	44
2.3. KOBİ’lerin Yenilik Yapma Gereksinimleri.....	47
2.3.1. Organizasyon İçi Nedenler.....	49
2.3.2. Organizasyon Dışı Nedenler.....	50
2.4. Yenilik Uygulamalarında KOBİ’lerin Karşılaştıkları Engeller.....	52
2.4.1. Çeşitli Araştırmalarda Karşılaşılan Yenilik Engelleri.....	52
2.4.2. Yenilik Engellerin Tanımlanması.....	60
2.4.2.1. Organizasyon İçi Yenilik Engelleri.....	61
2.4.2.2. Organizasyon Dışı Yenilik Engelleri.....	66



2.5. KOBİ'lerin Engelleri Aşmada Çözüm Yolları.....	73
2.5.1. Yurtdışı Kaynaklı Destekler ve Yardımcı Kuruluşlar.....	73
2.5.1.1. AB'nin Türkiye'deki KOBİ'lere Sağladığı Destekler.....	73
2.5.1.2. AB KOBİ Destek Programları.....	74
2.5.2. Yurtiçi Kaynaklı Yardımcı Kuruluşlar.....	76
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>84</b>
3.1. Araştırmanın Konusu.....	84
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	85
3.3. Araştırma Modeli.....	86
3.4. Araştırmanın Değişkenleri.....	87
3.4.1. Sosyo-Demografik Özellikler.....	87
3.4.2. Yenilik Türleri.....	87
3.4.3. Yenilik Engelleri.....	88
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	89
3.6. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları.....	91
3.7. Araştırmanın Örnekleme.....	91
3.8. Veri Toplama Yöntemi.....	91
<b>4. ARAŞTIRMA VE BULGULAR.....</b>	<b>93</b>
4.1. Verilerin Analizi.....	93
4.1.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri... ..	93
4.1.2. Değişkenlere ve Boyutlara İlişkin Ortalama Değerler.....	95
4.1.3. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Yapısal Geçerlilik Analizi.....	99
4.1.4. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	106
4.1.4.1. Yenilik Uygulamaları ile Yenilik Engelleri Arasındaki İlişki.....	106
<b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>110</b>
6.1. Sonuçlar.....	111
6.2. Öneriler.....	113

<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>114</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>121</b>



*Anneme, Babama ve Kardeşlerime*



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Büyüklük grubuna göre girişim sayısı, istihdam ve FMKD'nin dağılımı.....	13
Şekil 2.2. KOBİ'lerin sektörel dağılımı.....	13
Şekil 2.3. KOBİ'lerin dış ticaretteki payı.....	14
Şekil 2.4. Yenilik döngüsü.....	31
Şekil 2.5. Yenilik ölçüm çerçevesi.....	38
Şekil 3.1. Araştırma modeli.....	87



## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Kalkınma planlarında KOBİ'ler.....	8
Tablo 2.2. Türkiye'de KOBİ'lerin sınıflandırılması.....	11
Tablo 2.3. AB'de KOBİ sınıflandırılması.....	12
Tablo 2.4. Türkiye ve AB'de işletmelerin rolü ve yapısı.....	15
Tablo 2.5. Türkiye ve AB'de işletmelerin çalışan sayıları ve sektörel katma değerleri.....	15
Tablo 2.6. AB ve Türkiye'nin seçilmiş bilim ve teknoloji göstergeleri.....	36
Tablo 2.7. Yenilik engeller tespiti.....	58
Tablo 2.8. Oslo kılavuzunda yenilik engelleri.....	60
Tablo 2.9. Organizasyon içi ve organizasyon dışı yenilik engelleri.....	61
Tablo 2.10. Organizasyon dışı engeller.....	66
Tablo 3.1. Ölçeklerin hazırlanmasında yararlanılan kaynaklar.....	89
Tablo 3.2. Hipotezlerin analizinde kullanılan istatistiksel analizler.....	90
Tablo 4.1.: Katılımcıların sosyo demografik özellikleri.....	94
Tablo 4.2. Faaliyette bulunan sektörler.....	95
Tablo 4.3. Yenilik uygulamaları değer tablosu.....	96
Tablo 4.4. Organizasyon içi yenilik engelleri değer tablosu.....	97
Tablo 4.5. Organizasyon dışı yenilik engelleri değer tablosu.....	98
Tablo 4.6. Yenilik uygulamaları ölçeğine ilişkin güvenilirlik-yapısal geçerlilik analizi sonuçları.....	100
Tablo 4.7. Organizasyon içi engelleri ölçeğine ilişkin güvenilirlik- yapısal geçerlilik analizi sonuçları.....	102
Tablo 4.8. Organizasyon dışı yenilik engelleri ölçeğine ilişkin güvenilirlik-yapısal geçerlilik analizi sonuçları.....	103
Tablo 4.9. Yenilik uygulamaları ile yenilik engelleri arasındaki ilişki.....	108
Tablo 4.10. Anova analizi sonuçları.....	109
Tablo 4.11. Araştırma hipotez sonuçlarının özet sunumu.....	110

**SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ**

AB	Avrupa birliği
ABD	Amerika birleşik devletleri
AR-GE	Araştırma ve geliştirme
GSYİH	Gayri safi yurt içi hasıla
KOBİ	Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler
KOSGEB	Küçük ve orta ölçekli işletmeleri geliştirme ve destekleme idaresi başkanlığı
SBE	Sosyal bilimler enstitüsü
SPK	Sermaye piyasası kurulu
TOBB	Türkiye odalar ve borsalar birliği
TÜBİTAK	Türkiye bilimsel ve teknik araştırmalar kurumu
TÜSİAD	Türk sanayicileri ve işadamları derneği
VB	Ve benzeri, ve benzerleri
VD	Ve diğerleri, ve diğerleri

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GİRİŞ

Yenilik olgusunun giderek önem kazandığı günümüzde, organizasyonların yenilik hareketine doğru bir eğilim sergilemeleri gerekmektedir. Giderek artan rekabet ortamında, organizasyonlar farklı alanlara yeni atılımlar yapmaya çalışmakta ve sundukları ürün ve hizmetleri daha farklı sunmaya başlamışlardır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişimi zamanında ve doğru bir şekilde okuyabilmek için organizasyonların yenilik anlayışına sahip olmaları gerekmektedir.

Değişime hızlı bir şekilde uyum sağlayan, müşteri istek ve ihtiyaçlarını doğru okuyabilen, zamanında yapılması zaruri olan yenilik uygulamalarını hayata geçirmek için, ürün veya hizmetin gelişmesi ve yenilenmesinde sorun çıkaran yenilik engellerinin net bir şekilde saptanması ve bununla ilgili gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu sebeple organizasyonun yaptığı yenilik uygulaması, işletmenin ayakta kalabilmesini ve yaşamına devam etmesini sağlayabilmektedir.

Çalışmanın literatür taraması yapılırken yenilik kavramı ile ilgili net ve ortak bir tanımlamanın bulunmadığı belirlenmiş ve çeşitli yazarların yenilik kavramı ile ilgili görüşlerine yer verilmiştir. Yenilik kavramı ile ilgili en kapsamlı çalışmanın, gelişmiş ülkeler tarafından kabul edilmesinden dolayı Oslo Manual olduğu saptanmıştır. Ayrıca çalışmada yenilik ihtiyacının hangi kaynaklardan geldiği ve bu kaynakların organizasyonun iç ve dış çevresi ile ilişkisinin hangi düzeyde olduğu saptanmaya çalışılmış ve bir model olarak sunulmuştur. Son zamanlarda yönetim literatüründe sıklıkla konuşulan konuların başında yenilik kavramı gelmektedir. Yeniliğin önemi organizasyonların hayatında sürekli olarak artmakta ve etkin, uzun vadeli yenilik çalışmalarının organizasyonlara rekabet konusunda avantaj ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağladığı düşünülmektedir. Bu bağlamda yeniliğin önündeki engellerin iç ve dış kaynaklı olarak tasnif edilip belirlenmesi ve bu belirlenen engellerle organizasyonların kapsamlı ve sistematik bir mücadelenin

içine girmesi gerekmektedir. Aksi durumda; organizasyonların ayakta kalmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri güçleşmektedir.

Bu bağlamda çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde genel bir giriş yapıp araştırma problemleri kısaca ifade edilmiştir. İkinci bölümde KOBİ'lerin temel özellikleri üzerinde durulmuş, KOBİ'lerin yenilik hususunda karşılaştıkları engeller ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır. İlk aşamada KOBİ'lerin neler olduğu, hangi standartlara sahip olan küçük işletmelerin KOBİ kapsamında değerlendirileceği ve ulusal-uluslararası KOBİ tanımlarının ve kriterlerinin neler olduğu ifade edilmeye çalışılmıştır. İkinci aşamada yenilik kavramı ve yenilik kavramı ile benzer anlamlara gelecek kavramlar ifade edilmiştir, KOBİ'lerin gerçekleştirdikleri yenilik uygulamaları üzerinde durulmuş ve bu yenilik uygulamaları kısaca anlatılmıştır. Üçüncü aşamada KOBİ'lerin yenilik uygulamalarını gerçekleştirirken ne tür engellerle karşılaştığı, daha önce yapılan çeşitli araştırmalar detaylı incelenerek literatür kısmında ifade edilmiştir. Son olarak dördüncü aşamada ise yapılan araştırma doğrultusunda belirlenen hipotezler test edilmiştir. Elde edilen araştırma bulguları çeşitli istatistikî analizler sayesinde yorumlanmaya çalışılmıştır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Tarihsel Gelişimi, Genel Özellikleri ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme(KOBİ)'ler dünya da olduğu gibi ülkemizde de büyük bir öneme ve yere sahiptir. Bu sebepten de başta ülkemiz olmak üzere birçok ülkede ekonominin bel kemiğini oluşturmaktadırlar. Oluşturdukları katma değer ve ülke istihdamına katkılarından dolayı gelişmiş ülkelerdeki ekonomin arkasında KOBİ'lerin oldukları ifade edilmektedir. Her ne kadar gelişmiş ülkelerde çok fazla büyük işletme olsa da KOBİ'lerin bu ekonomide ki yeri ayrıdır. Küresel dünya ekonomilerin yaygın bir şekilde bulunan KOBİ'ler, bu ekonomik sistemlerin doğası gereği oluşmuş ve bu ekonomik sistemlerde kendisine yer bulmuş ve sağladıkları faydalar göz önüne alındığında ekonomilerin vazgeçilmez dinamikleri olmuşlardır (Özdemir, Ersöz, ve Sarıoğlu, 2006).

İstatistik verilerine baktığımızda gelişmiş ekonomilere sahip olan ülkelerde, KOBİ'lerin oranlarının büyük işletmelere oranı %95-99 arasında olduğu görülmektedir. Ülkemiz açısından istatistiklere baktığımızda ise; toplam işletmelerin %99'u KOBİ'lerdir, ülkede üretilen toplam katma değer %55,7'si ve istihdamın %77,3'sü KOBİ'ler tarafından sağlanmakta ve Türkiye ekonomisine büyük çapta katkı sağlamaktadırlar. Sadece gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin katkısı yüksek değildir. Aynı zamanda gelişmiş ekonomi olarak bilinen başta Avrupa olmak üzere birçok ülkenin ekonomisinde durum bundan farksız değildir (Şener, 2014).

Ekonomiler için önemli bir güce sahip olan KOBİ'ler, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizin ekonomisi anlamında da oldukça büyük bir öneme sahiptir. Genel olarak

KOBİ'ler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi girişimler olarak ifade edilebilir (Uludağ ve Serin, 1992).

KOBİ'lerin sürekli yeniliği teşvik eden ve daima yenilenmeyi güdüleyen yapıları ekonomiyi canlı hale getirir. Kullanılan teknoloji, üretilen mal ve hizmet, elde edilen talep noktasında KOBİ'ler sürekli yenilik ortaya koyar. KOBİ'ler büyük firmaların ulaşamadıkları alanlara ulaşarak ve orada bir yatırım gerçekleştirerek hem ülke ekonomisine hem de istihdamın artmasına katkı sağlarlar (Demirel, 2006). KOBİ'ler buldukları piyasalara canlılık getirir, buldukları piyasaların temel yapı taşlarından biri olurlar. Aynı zamanda yapılması gereken yeniliklere çabuk adapte olacak, küçük örgütlenme yapıları olduklarından da yenilik açısından oldukça elverişlidirler. KOBİ olarak faaliyet gösteren işletmeler, ekonomi de istihdama da oldukça katkı sağlarlar. Son yıllarda özellikle gelişmekte olan ülkelerde meydana gelen ekonomik kayıplara cevaplar KOBİ'ler tarafından verilmektedir. Bu da ülke ekonomisinde büyük katkı sağlamakta ve ülke ekonomisi içerisinde KOBİ'lerin önemini giderek artırmaktadır (Aykaç, Parlak ve Özdemir, 2008).

KOBİ'lerin sadece ekonomik katkıları ile değerlendirilmesi onların diğer sosyo-ekonomik yanlarını göz ardı etmek anlamına gelir. KOBİ'ler buldukları ekonomilerde yeni istihdamlar oluşturarak ekonominin durağanlığını çözer. Bunun yanı sıra piyasaya kalifiyeli elemanlar yetiştirilmesi noktasında adeta bir okul görevi üstlenmekle beraber, ülke genelinde bölgeler arasında oluşan ekonomik dengesizlikleri giderir, bölgeden diğer bölgelere iş göçünü engeller, gelir dağılımında adillik ilkesinin savunucusu olur.

### **2.1.1. Türkiye' de KOBİ'lerin Tarihi Gelişimi**

Tarihin her safhasında kendilerine yer bulan KOBİ'ler ekonomik hayatın içerisinde sürekli bulunmuş ve kendilerine her zaman bu ekonomik yapı içerisinde vazgeçilemeyecek bir yer edinmişlerdir (Karayılmazlar, Aşkın ve Çabuk, 2007). Bütün dünya ekonomilerinde olduğu gibi ülkemizde de bu gelişme bir süreçle

birlikte başlamış ve yine bu süreçle beraber devam etmiştir. Ülkemizde KOBİ'lerin önemi 1980'li yılların başlarında fark edilmeye başlanmıştır. Önceki yıllarda KOBİ'ler elbette ki mevcuttur. Küçük sanayici olarak addedilebilecek esnafın ülke ekonomimizde önemli bir yeri vardır. Osmanlı zamanında küçük ve orta ölçekli işletmelere 'lonca' denilmekteydi ve bu yapıların kendine has bir dokusu vardı. Eski zamanda Türk toplumunda egemen olan lonca sisteminin temellerini ise; 'ahilik' sistemi oluşturmaktaydı Ahilik sistemi çerçevesinde Osmanlı içerisinde toplumun ortaya çıkan ihtiyaçları bu yapılar sayesinde karşılanmakta ve iki unsur birbirini tamamlar bir şekilde devam etmekteydi. Bu yapının hemen hemen Anadolu'nun bütün kentlerinde bir örgüt yapısı, iş planları, iş toplantıları mevcuttur. Daha sonraki yıllarda farklı isimlerde kullanılsa aslında bu yapının temelleri esnafa dayalıdır. Sonraki yıllarda Ahilik sisteminden daha sıkı kurallara tabi Lonca sistemi uygulanmış ve bu şekilde önceki sistemden daha verimli ve sistemli bir üretim yapılmaya başlanmıştır. Burada devletin sıkı kontrol ve denetim imkânı bulunmaktadır. Kendi içerisinde rekabetin yasak olduğu, hammaddeleri kendi yardımıyla sağlayıp dağıtan, fiyatların ve kar marjının üstünde söz sahibi olan loncalar, ekonomik sistemde her türlü dalgalanmayı önlüyor ve devleti yönetenler ile esnaf arasında işbirliği sağlıyordu. Bu sebeple loncalar, ekonomik hayat içerisinde hayati bir öneme sahipti. Çok eskilerden beri Osmanlı bünyesinde bulunan bu yapılar sanayi ve üretim anlamında ulaşılması gereken bir takım faaliyetlerin Avrupa'dan daha önce belirlendiğini göstermektedir. Avrupa da, Sanayi Devrimi ile ortaya çıkan sanayi hamlelerine önceden hazırlıklı olan bir yapısı olmasına rağmen makinelerin yaygın şekilde kullanılmasından dolayı tam bir uyum sağlanamamıştır. Sonraki yıllarda ise yabancı devletlerin egemenliğine geçen ekonomik duruma önlem olarak Osmanlı da gümrük vergilerinin artırılması düşünülmüştür (Karayılmaz vd., 2007).

Sanayi Devriminden sonra Avrupa da küçük işletmeler örgütlenmeye başlamış ve etkisi tüm dünya ekonomileri üzerinde hissedilmeye başlanmıştır. Ülkemizde ise küçük sanayi işletmeleri 1900'lü yılların başlarında kendi kendiliğinden örgütlenmeye başlamış ve devletin almış olduğu bir takım önlemlerle birlikte kanun ve yasa çerçevesinde güvence altına alınmıştır. Sonraki yıllarda dünya ekonomisinde meydana gelen krizler karşısında küçük sanayi kuruluşları, esnaf ve sanatkarlar

olumsuz yönde etkilemişlerdir. Bundan dolayı tüm dünya da olduğu gibi ülkemizde de devlet tarafından bu yapıları korumak için bir takım kanunlar çıkarılmış ve faaliyetleri güvence altına alınmıştır. Bütün bunlara paralel olarak 1933 yılında Halk Bankası kurulmuş, bu kesimin teşvik edilmesi ve yasalar çerçevesinde korunması için 1949'da ticaret ve sanayi odaları ve ticaret borsasının yasaları hazırlanarak yürürlüğe girmiştir. Daha sonraki yıllarda ise; çıkarılan yasalarla birlikte bu odalar birbirinden ayrılmış ve esnaf odaları ayrı bir çatı altında toplanarak, esnaf birliklerini kurmuşlardır (Aykaç vd., 2008).

1963 yılından başlamak üzere Beş Yıllık Kalkınma Planlarının hemen hepsinde KOBİ'lere değinilmekte ve KOBİ'lerin finansal ve mali, hammadde tedarik ve kredi gibi temel problemlerine değinilmektedir. Yapıların küçük olmasından dolayı mali ve finansal durumları oldukça küçük ve güçsüzdür. Bu sebeple kalkınma planlarında sürekli KOBİ'ler üzerinde durulmuştur. Ancak yine de KOBİ'lerle ilgili politikalar tam anlamıyla tasarlandığı derecede hayata geçirilememiştir. Bunun başlıca nedeni olarak da; KOBİ'lerin tanımsal kavramının ülke ekonomimizde hangi dinamik ile birlikte değerlendirileceği konusunda yaşanan karmaşadır. 1960'lı yıllardan sonra dünya genelinde meydana gelen teknolojinin gelişim göstermesi, toplumların bilgi toplumuna doğru evrim göstermesi gibi nedenlerle beraber üretilen ürünlerde kalite unsurunun ön plana çıkması ve bunun getirdiği sosyo-ekonomik değişimler görülmüştür. Oluşan bu kriz ortamına büyük ölçekli işletmelerin uyum sağlayamadıkları görülmüş ve birçoğunun hayatları son bulmuştur. Bu kriz ortamında küçük ölçekli işletmelerin, değişime daha kolay ve çabuk uyum gösterdiği belirlenmiş ve önemleri ekonomilerde artmıştır. Günümüzde de küçük ölçekli işletmeler ekonomilerde büyüme, istihdam, sanayileşme ve uzun dönemde kalkınma planları açısından önemli rol oynamaktadır ( Karayılmazlar vd., 2007).

Ülkemiz açısından genel bir değerlendirme yapacak olursak; 1950'li yıllara kadar KOBİ'lerin durağan bir yapıya sahip oldukları ve sadece ülke genelindeki tüketicilerin taleplerine karşılık verebildikleri görülmektedir. Bu yıllardaki kalkınma programlarının aslında tam manasıyla ekonomik bir kalkınma sağlayamamasının nedenlerinin başında, 1929 yılındaki ekonomik kriz gösterilebilir. Bununla birlikte Cumhuriyetin ilk yıllarında ülke genelinde kalkınma politikalarında özel sektör

desteklenmeye çalışılmıştır. Hatta bunun yanı sıra devlet bizatihi ekonomik aktörlerden biri olarak, İktisadi Teşebbüsler olarak ekonomin içerisinde yer almıştır. Bununla birlikte Teşvik-i Sanayi Kanunu, Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu, Sümerbank ve Türkiye Halk Bankası'nın kurulma bu kalkınma çerçevesinde değerlendirilebilir. İzlenen yıllarda devletin ülke ekonomisinde yerleri giderek artmış ve bir yandan da özel sektörü teşviklerle ekonominin içerisine çekmeye çalışmıştır (Özdemir vd., 2006).

1950 sonrasında gerçekleştirilen devlet politikaları ile mevcut özel girişimciler desteklenmiş ve sayılarının artırılmasına çalışılmıştır. Bu çabaların sonucunda Türk girişimciler ortaya çıkmıştır. 1950'li yıllardan sonraki yıllarda, özellikle Türkiye'nin AB uyumu sürecinin başladığı 1980'li yıllardan sonra KOBİ'lerin ülke ekonomisinde önemleri anlaşılmış ve daha sonraki yıllarda ekonomik kalkınma planlarının içerisinde KOBİ'lere ayrıcalıklı bir yer ayrılmıştır. KOBİ'lerin ekonomi açısından önemleri anlaşılmasına rağmen sonraki yıllarda gerçekleştirilen ekonomi politikalarında, gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, tam manasıyla yeterli destek verilememiştir (Karayılmazlar vd., 2007).

1980 sonrasında ülke genelinde ekonomik kalkınmanın ivme kazanması için bir takım uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Ülkemizde girişimciliğin ve KOBİ'lerin tam olarak önemsenmeye başlanması 24 Ocak 1980'da piyasa ekonomisinin benimsenmesi ile başlamaktadır. Piyasa ekonomisi sayesinde ülkemiz KOBİ'lere daha fazla önem vermiş ve girişimci ruhu daha fazla desteklemeye başlamıştır. Bu kararlar çerçevesinde, devletin egemen olduğu ekonomik noktalarda özelleştirmeler yapılmaya başlanmıştır. Ama bu özelleştirmelere rağmen halen devlet ekonomik üretkenlik hususunda büyük bir paya sahiptir. AB ile uyum çerçevesinde önemli bir mesafe almak düşüncesinde olan Türkiye ekonomideki egemenliğini, özel girişimcilere bırakmak zorundadır. Bunun içinde temelleri önceden atılmış olan Ekonomik Kalkınma Planları daha sistematik hale getirilerek geliştirilecek ve bu planlarının içerisinde KOBİ'lere daha ayrıcalıklı bir konum kazandırılacaktı (Aykaç vd., 2008).

Kalkınma Planlarında KOBİ'ler açısından esnaf ve sanatkârlar ile çeşitli düzenlemeler yapılmış ve bu düzenlemelerin ileriki yıllarda ekonomik politika olarak benimsenmesi planlanmıştır. 1963 yılından başlamak üzere uygulanan Ekonomik Kalkınma Planları ile Türkiye'de planlı kalkınma dönemi başlamıştır. Bu kalkınma dönemlerinde getirilen yenilikler ve alınan önlemler kamu kesimini nispeten bağlayıcı ve genellikle 5 yıllık süreler şeklinde ekonomiyi geliştirmek amacıyla yapılmıştır. Bu Kalkınma Planlarında, ülke ekonomisinde devlet ve özel sektör arasında dengede olabilecek bir ekonomi modeli benimsenmiştir. Ekonomi literatüründe bu dönem kapsamında benimsenen ekonomi “ karma ekonomik sistem” olarak adlandırılmıştır. Kalkınma Planlarında KOBİ'ler için getirilen düzenlemeleri Tablo 2.1.'deki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 2.1. Kalkınma planlarında KOBİ'ler (Kalkınma Bakanlığı)'dan uyarlanmıştır. (2014) (URL 1)

<b>Kalkınma Planı</b>	<b>Kalkınma Planlarının KOBİ'ler Açısından Getirdiği Yenilikler</b>
<b>Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı</b> (1962–1967)	KOBİ'lerin Sanayi Bakanlığı sorumluluğu altında olduğu ifade edilmiştir.
<b>İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı</b> (1968 – 1972)	KOBİ'lere yönelik olarak Küçük Sanayi Geliştirme Merkezi (KÜSGEM) tesis edilmiştir.
<b>Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı</b> (1973- 1978)	KOBİ'lere yönelik finansman, eğitim ve teknik açıdan danışmanlık hizmetlerinin verileceği öngörülmüştür.
<b>Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı</b> (1979 -1984)	Küçük Sanayi Sitesi (KÜSGET) kurulmuştur.
<b>Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı</b> (1986 -1990)	KOBİ'lerin alt yapı sorunlarını ortadan kaldırmak için, OSB ve Küçük Sanayi Sitelerinin kurulmasının teşvik edilmesi planlanmıştır.

Tablo 2.1.'in devamı

<b>Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990 -1994)</b>	KOBİ'lere yönelik faaliyetler daha da genişletilerek, onları her açıdan destekleyecek ve sorunlarını çözecek bir takım tedbirlerin alınması planlanmış, ayrıca Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)'nin oluşturulmasına karar verilmiştir.
<b>Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996 -2000)</b>	KOBİ'lere verilen önemin belirtilmesi için, 1996 yılı "KOBİ Yılı" olarak ilan edilmiş ve ayrıca KOBİ'lere yönetim açısından bir takım destekler verilmesi ve KOBİ'lerin eğitilmesi bu plan çerçevesinde de ele alınmıştır.
<b>Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001 -2005)</b>	KOBİ'lere yönelik destek ve teşvikler geliştirilmiş ve bu kapsamda KOBİ'ler, KOBİ'ler Kredi Garanti Fonu, Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı, Finansman Yatırım Ortaklığı, Risk Sermayesi gibi finansman araçları ve kurumlarıyla desteklenmiştir.
<b>Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007 -2013)</b>	Bu Kalkınma Planında ise KOBİ'lerin rekabet güçlerini ve ihracat olanaklarını artırıcı şekilde kanuni düzenlemeler yapılmış ve KOBİ'lere müstakil bir bölüm ayrılmıştır.
<b>Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2014 -2018)</b>	Bu Kalkınma Planında KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artırılarak ekonomik büyümeye katkısının yüksek seviyede olması temel amaç olarak belirlenmiş ve bu kapsamda öncelikle hızlı büyüyen veya büyüme potansiyeli taşıyan girişimlerin desteklenmesi planlanmıştır. KOBİ'lerde, Ar-Ge, yenilikçilik, kurumsallaşma, markalaşma, ihracat kapasiteleri ve yenilikçi iş modelleri geliştirmeleri desteklenecek ve KOBİ'ler bu planlananları gerçekleştirirken hem Üniversitelerden hem de diğer Ar-Ge çalışmaları yapabilecekleri kamu kurum ve kuruluşlarından destek alacaklardır.

Kalkınma Planlarının yapıldığı dönemlerde KOBİ'lerin ülkemize tanım olarak yerleşmesi ve bu tanımlama çerçevesinde ülke ekonomisinde yerini alması bir süreç

gerektirmiştir. Zamanla KOBİ'lerin ülke ekonomisine katkısının oldukça fazla olduğu anlaşılmış ve yapılan planlamalar çerçevesinde de üstün bir şekilde ülke ekonomik dinamikleri arasında anılmaya başlanılmıştır. KOBİ'lerin bu yeni döneme uyumunu artıracak, bu işletmelerin iktisadi ve sosyal fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için özellikle Kalkınma Planlarında her dönemin kendine has özelliklerine uygun bir şekilde yapılması gerekenler belirlenmiştir. Bu tabloya bakıldığında KOBİ'lerin ülke ekonomisinde beklenen yerini alması ve yeterince önem verilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Ama gerçekte bu beklenen kadar gerçekleşmemiş ve sanayileşme hamlelerine rağmen KOBİ'lere gereken önem verilememiştir. KOBİ'lere yönelik destekler hiçbir zaman istenilen düzeyde olmamıştır. Ülke genelinde yaşanan ekonomik krizlerden ve durgunluklardan öncelikli olarak etkilenen KOBİ'leri, ekonominin daha güçlü aktörlerinden birisi olarak görmek için, daha fazla her açıdan KOBİ'lerin desteklenmeleri gerekmektedir.

### **2.1.2. KOBİ Kavramı, Tanımı ve Özellikleri ve KOBİ'lerin Türk Ekonomisindeki Yeri**

KOBİ'ler diğer ulusların ekonomilerinde olduğu gibi, ülkemiz ekonomisinde de yadsınamayacak bir öneme sahip olduğundan, ülke ekonomimizin sosyo-ekonomik gelişmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Genel olarak KOBİ'ler az sermaye kullanımında bulunan ve makine gücünden ziyade daha çok el emeği ile çalışan, bünyesinin küçük bir yapılanma içerisinde olduğu için çabuk karar verme yeteneğine ve düşük düzeyde yönetim giderine sahip, maliyetler açısından düşük bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilebilir (Erol, 2010). Günümüzde küçük işletmeler denildiğinde, zaman içerisinde çeşitli nedenlerden dolayı başarısız olmuş ve büyüyememiş küçük kalmış işletmeler kastedilmemektedir. Bunun aksine küçük işletmeler denildiğinde, dinamik, yeniliğe açık, fırsatları zamanında değerlendirme yetisine sahip, küçük ölçekli olmasından dolayı herhangi bir olumsuzluk anında farklı konumlarda yer alabilen işletmeler akla gelmektedir.

KOBİ tanımı yapılabilmesi için, ölçüt olarak hangi kriterlerin, ne oranda baz alınması gerektiği tartışma konusu olduğundan ülkemizde, uzun bir müddet net bir KOBİ tanımı yapılamamıştır. Bu durum özellikle de AB ile ilişkiler ve net bir



envanter çalışması yapılması hususunda büyük bir engel teşkil etmektedir. Bütün bunlar göz önüne alındığında sorunların giderilmesi için, Bakanlar Kurulu 2005/9617 sayılı “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” kararı almıştır. Bu karar 18.11.2005 tarihinde yayımlanmış ve yayım tarihinden 6 ay sonra yürürlüğe girmiştir. Söz konusu yönetmeliğin 5. maddesinde KOBİ’ler şu şekilde sınıflandırılmıştır; **mikro işletme**; on kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 1 Milyon TL’yi aşmayan işletmeler; **küçük işletme**; elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 8 Milyon TL’yi aşmayan işletmeler ve **orta büyüklükteki işletme**; iki yüz elli kişiden az çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 Milyon TL’yi aşmayan işletmeler (18.11.2005/25997 Sayılı Resmi Gazete).

Bakanlar Kurulu kararında da anlaşılacağı üzere, Bakanlar Kurulu söz konusu yönetmenlikte çalışan sayısı, zaman ve yıllık net satış hasılatı gibi KOBİ tanımında kullanılacak kriterleri kullanmıştır. Bu kriterlerin yanı sıra; ekonomik düzeyi, sanayileşme düzeyi, kullanılan teknoloji, sermaye yapısı, pazarın büyüklüğü, faaliyette bulunulan iş kolu, kullanılan üretim tekniği, üretilen malın özellikleri gibi kriterler de kullanılabilir (Uzunoğlu, Apak ve Açıkgoz, 2005).

Söz konusu yönetmelik baz alınarak; KOBİ’ler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir:

Tablo 2.2. : Türkiye’de ki KOBİ’lerin sınıflandırılması (18.11.2005/25997 Sayılı Resmi Gazete)’den uyarlanmıştır

KRİTER	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Sayısı	<10	<50	<250
Yıllık Net Satış Hasılatı	≤1 Milyon TL	≤8 Milyon TL	≤40 Milyon TL
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤1Milyon TL	≤8 Milyon TL	≤40 Milyon TL

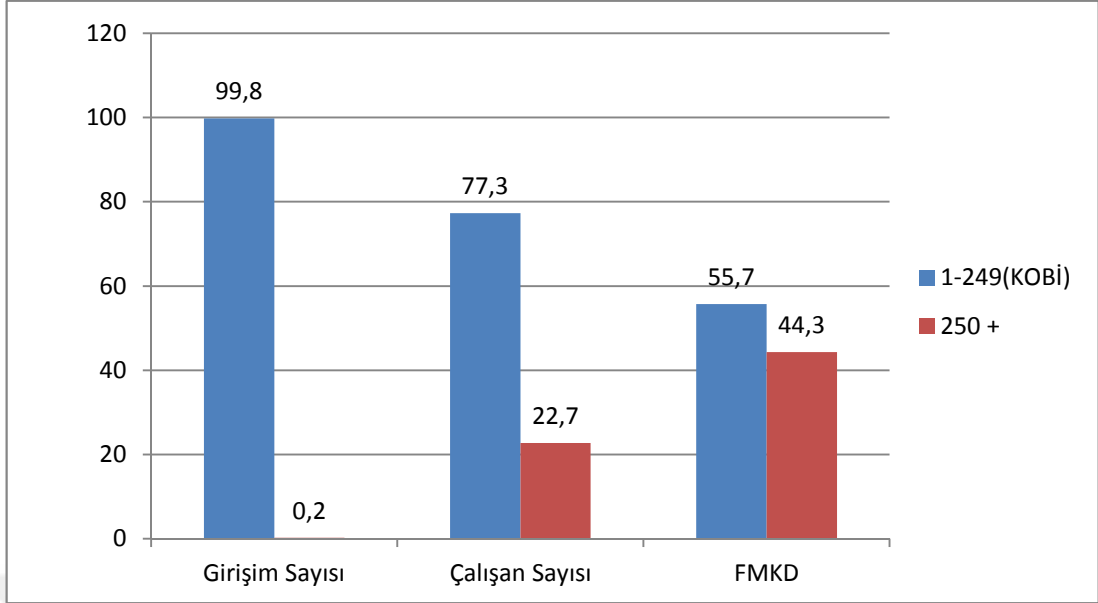
Avrupa Birliği'nde, 1 Ocak 2005'te yürürlüğe giren düzenleme kapsamındaki; KOBİ tanımına göre KOBİ'ler, yıllık ciroları veya bilanço büyüklüğü, çalışan sayısı ve birbirinden bağımsız ölçüler bakımından kategorize edilmiştir. Bu sınıflandırmaya göre KOBİ'ler;

Tablo 2.3. : AB'de KOBİ sınıflandırılması (URL 2)

KRİTER	Mikro Ölçekli KOBİ	Küçük Ölçekli KOBİ	Orta Ölçekli KOBİ
Çalışan Sayısı	<10	<50	<250
Yıllık Net Satış Hasılatı	≤2 Milyon Avro	≤10 Milyon Avro	≤50 Milyon Avro
Yıllık Mali Bilanço Toplamı	≤2 Milyon Avro	≤5 Milyon Avro	≤43 Milyon Avro

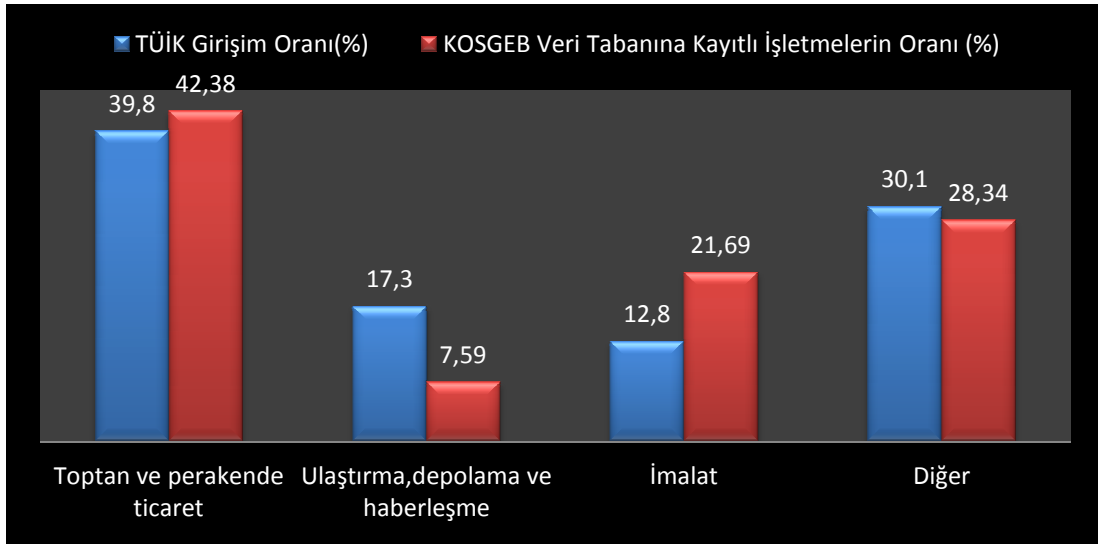
Küresel anlamda KOBİ'ler, diğer işletmelerden daha fazla dikkati üzerine çekmektedir. Çünkü KOBİ'ler hem ülke ekonomisinin hem de ülkelerin gelişimi hususunda yadsınamayacak bir katkı sağlarlar. Dünya da KOBİ'ler özellikle de yüksek gelirli ülkelerden ziyade düşük gelirli ülkelerde mevcut iş gücünün büyük bir kısmını oluştururlar. KOBİ'ler, Avrupa ekonomisinde toplam girişim sayısının %98'ini istihdamın %67'sini, maaş ve ücretlerin %58'ini oluşturarak toplam işletmelerin 20.7 Milyonunu oluşturmaktadır (Avrupa Komisyonu, 2012). OECD bölgelerinde toplam girişim sayısının %95'inden daha fazlasını oluşturan KOBİ'ler hemen hemen özel sektör istihdamının %60'ını oluşturarak, OECD ülkelerinde yenilikçilik, bölgesel ve sosyal gelişim açısından büyük katkılar sağlamaktadır (OECD, 2004).

Ülke ekonomimizde KOBİ'lerin katkılarını göz önüne aldığımızda, Avrupa Birliği ve Dünya ekonomilerinde olduğuna benzer bir tablo karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ), maaş ve ücretlerin %54,5'ini, istihdamın %77,3'ünü, toplam girişim sayısının %99,9'unu, faktör maliyetiyle katma değer (FMKD) %55,7'sini, cironun %63,3'ünü ve maddi mallara ilişkin brüt yatırımın %53,2'sini oluşturmaktadır (TÜİK,2013).



Şekil 2.1. : Büyüklük grubuna göre girişim sayısı, istihdam ve FMKD'in dağılımı (TÜİK,2013)

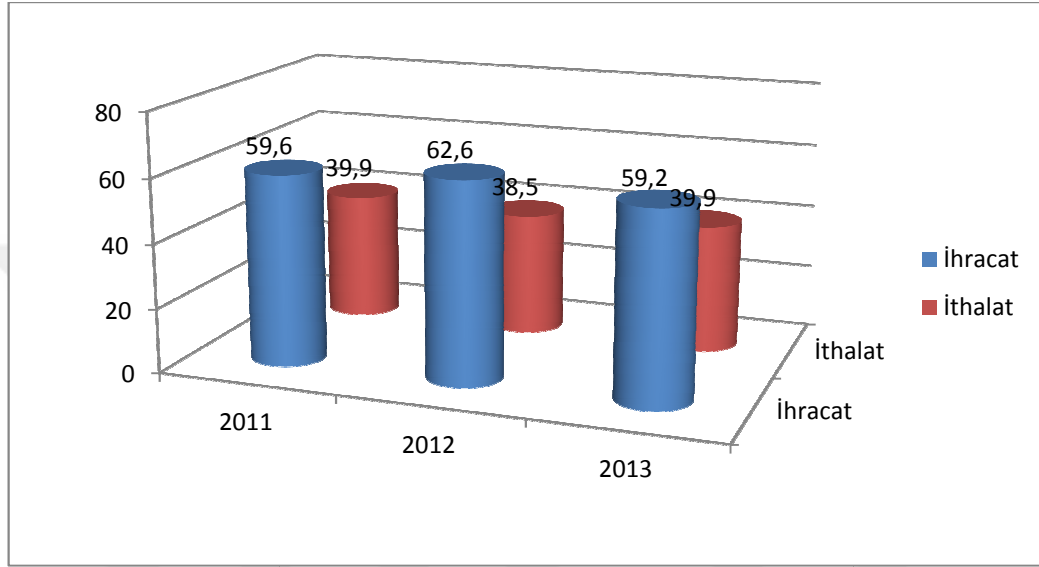
KOBİ'ler ekonomik faaliyetlerin sınıflandırılmasına göre; 2012 yılında, girişimlerin %42,38'i; toptan ve perakende ticaret, %7,59'u; ulaştırma, depolama ve haberleşme, %21,69'u; imalat sanayinde faaliyet göstermektedir.



Şekil 2.2. : KOBİ'lerin sektörel dağılımı(KOSGEB, 2011-2015 stratejik eylem planı)'dan uyarlanmıştır.

KOBİ'ler 2013 yılında ihracatın %59,2'sini gerçekleştirirken, KOBİ'lerin dışında, 250+ çalışanı olan büyük ölçekli işletmeler ihracatın %40,8'ini oluşturmaktadır.

Aynı zamanda KOBİ'ler 2013 yılındaki ithalatın %39,9'unu oluştururken; büyük ölçekli işletmeler 2013 yılı ithalatın %60,1'ini oluşturmuştur. KOBİ'ler 2013 yılında gerçekleştirdikleri ihracatın %45,9'unu Avrupa ülkelerine yaparken, %38,7'sini Asya ülkelerine yapmıştır. KOBİ'ler 2013 yılı ithalatın %51,4'ünü Avrupa ülkelerinden, %38,9'unu ise; Asya ülkelerinden yapmıştır (TÜİK,2013).



Şekil 2.3. : KOBİ'lerin dış ticaretteki payı (TÜİK, 2013)

Ülke ekonomimizde ki KOBİ'lerin değeri ile Avrupa Birliği'nde ki KOBİ'lerin değerleri karşılaştırıldığı takdirde birbirine yakın değerler içeren bir tablo karşımıza çıkmaktadır. Özellikle son yıllarda ülkemizde KOBİ'lerin belirli bir tanım çerçevesine oturtulması ve Avrupa Birliği normlarına, mevcut uygulamanın, yaklaştırılması ile KOBİ'lerin ülke ekonomimize önemli katkıları olmaya başlamıştır.

Türkiye de KOBİ'ler toplam girişimin %99,9'unu oluştururken, Avrupa' da bu oran %99,8 düzeyindedir. Dahası Türkiye de KOBİ'ler istihdamın %77,3'ünü ve sektörel katma değer %55,7'sini oluştururken, Avrupa da KOBİ'ler istihdamın %67,5'ini ve sektörel katma değer %58,4'ünü oluşturmaktadır (OECD, 2004).

Tablo 2.4. : Türkiye’de ve AB’de işletmelerin rolü ve yapısı (Şener, Savrul, ve Aydın, 2014)

İşletme Türü	İşletme Sayısı		
	Sayı	Türkiye Pay(%)	Avrupa Pay(%)
Mikro Ölçekli	2.259.062	%98.5	%92.2
Küçük Ölçekli	20.504	%0.9	%6.5
Orta Ölçekli	12.338	%0.5	%1.1
<b>KOBİ’LER</b>	<b>2.291.904</b>	<b>%99.9</b>	<b>%99.8</b>
Büyük Ölçekli	2.650	%0.1	%0.2
<b>TOPLAM</b>	<b>2.294.554</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>

Tablo 2.4.’ten de anlaşılacağı üzere KOBİ’ler işletme sayısı bakımından ülkemiz ekonomisinin %99.9’unu oluştururken, büyük ölçekli işletmeler ülkemiz ekonomisinin sadece %0.1’ini oluşturmaktadır. Avrupa da bu rakam ise; KOBİ kapsamında değerlendirilebilecek işletmeler için %99.8 ve büyük ölçekli işletmeler için %0.2 olarak gerçekleşmiştir. Bu durumda KOBİ’ler ekonomilerin işletme sayıları bakımından büyük bir kısmını oluşturmaktadır.

Tablo 2.5. : Türkiye’de ve AB’de işletmelerin çalışan sayıları ve sektörel katma değerleri (Şener vd., 2014)

İşletme Türü	İşletme Sayısı		
	Sayı	Türkiye Pay(%)	Avrupa Pay(%)
<b>Mikro Ölçekli</b>	4.957.384	%55.5	%29.7
<b>Küçük Ölçekli</b>	675.882	%7.6	%20.6
<b>Orta Ölçekli</b>	1.275.722	%14.3	%17.2
<b>KOBİLER</b>	<b>6.909.038</b>	<b>%77.3</b>	<b>%67.5</b>
<b>Büyük Ölçekli</b>	2.024.132	%22.7	%32.5
<b>TOPLAM</b>	<b>8.933.170</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>
Katma Değer			
	Katma Değer		
	Milyon(€)	Türkiye Pay(%)	Avrupa Pay(%)
<b>Mikro Ölçekli</b>	31	%27	%21.5
<b>Küçük Ölçekli</b>	10	%8.7	%18.6
<b>Orta Ölçekli</b>	23	%20	%18.3
<b>KOBİLER</b>	<b>64</b>	<b>%55.7</b>	<b>%58.4</b>
<b>Büyük Ölçekli</b>	51	%44.3	%51.6
<b>TOPLAM</b>	<b>115</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>

Tablo 2.5.’de dikkat çeken husus KOBİ’lerin ve büyük ölçekli işletmelerin verdikleri katma değer yüzdeleridir. Ülkemiz ekonomisinde KOBİ’lerin katma değerleri %55.7 ve büyük ölçekli işletmelerin ülkemiz ekonomisine katma değerleri % 44.3 şeklinde gerçekleşmiştir. Bu oran Avrupa ülkelerinde benzer bir farklılık göstermektedir.

Şöyle ki; Avrupa'da KOBİ'lerin sağladığı katma değer % 58.4 iken; büyük işletmelerin sağladığı katma değer % 51.6 şeklinde gerçekleşmiştir. Tablo 2.4.'de ülkemiz ve Avrupa işletme sayılarını karşılaştırırken aralarındaki fark yüzdesel olarak oldukça fazla iken; katma değer söz konusu olunca büyük işletmelerin sayısal azınlığına rağmen yüksek katma değer sağladığı söylenebilir. Bu durum hem ülkemiz ekonomisi için hem de Avrupa için geçerli durumdadır.

### 2.1.3. Çeşitli Ülkelerdeki KOBİ Tanımları

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme tanımı, çeşitli ülkelerde, çeşitli kriterler baz alınarak yapılmaktadır. Birçok ülkede farklı kriterlere göre bir veya daha çok KOBİ tanımı vardır. Genellikle dünya ülkelerinde KOBİ tanımı yapılırken; KOBİ'ler deki istihdam sayısı temel alınmasına rağmen; bazı ülkelerde bunun yanı sıra yatırılan sermaye ve satış miktarı gibi ek KOBİ göstergeleri kullanılmaktadır.

#### Amerika Birleşik Devletleri

Amerika Birleşik Devletleri'nde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler(KOBİ)'in resmi kurumlar tarafından yapılmış bir resmi tanımı bulunmamaktadır. Buna karşılık olarak kuruluşların yaptıkları tanımlar mevcuttur. Bu kuruluşların yaptıkları tanımlarda ise; işçi sayısı ve satış tutarları nicel ölçüt olarak kullanılmıştır. ABD' de genel olarak 100'e kadar işçi çalıştıran işletmeler Küçük Sanayi İşletmeleri kapsamında değerlendirilmiş olup; bazı durumlarda bu sınır 500 işçiye kadar genişletilmektedir. Orta Ölçekli Sanayi kapsamında değerlendirilen işletmelerde 1000 işçiye kadar olan şart unsuru, bazı istisna durumlarda 1500 işçiye kadar artırılabilir. ABD'de Küçük Ölçekli Sanayi kapsamında yer alan işletmelere her türlü bilgi ve finansman desteği veren federal bir kuruluş olan SBA(Smart Business Adminastrion) Büyüklük Standartları Bürosunun yapmış olduğu tanımlamaya göre; küçük işletme kriteri olarak toptancı kuruluşlarında iş gören sayısı (500'e kadar ve 25 Milyon \$ Satış), üretim sanayinde iş gören sayısı (0-1500 kişi), perakendeciler ve hizmet işletmeleri için de yıllık satış gelirleri (3-13 Milyon \$) olarak göz önünde bulundurulmaktadır (Müftüoğlu, 1991; Akgemci, 2012; Kızılay, 2009).

### **Almanya**

Almanya da üzerinde anlaşılan resmi bir tanım bulunmamaktadır. Bunlar birlikte birçok kuruluşun belli kriterler etrafında bir araya gelerek oluşturdukları bir tanımlama mevcuttur. Bu kuruluşlar genellikle; işletme ve işletme sahibinin aynı çerçevede değerlendirilmesi, işletme sermaye piyasasından fon temin edememesi, işletme sahibinin bütün doğal sorumluluğu üstlenmesi ve işletme faaliyetlerinde bağımsız olması gibi nitel ölçütleri baz almaktadır. Almanya’da yapılan tanımlamada nicel ölçüt olarak çalışan sayısı, işletmenin sermayesi ve işletmenin yıllık cirosu gibi kriterler baz alınmaktadır (Müftüoğlu; 2002).

### **Fransa**

Fransa’da KOBİ tanımı yapılırken, AB’nin KOBİ tanım kriterleri baz alınarak, AB KOBİ tanımına yakın bir tanımlama yapılmıştır. Ama yine de resmi kuruluşlar tarafından yapılan bir tanımlama bulunmamaktadır. Fransa’da Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler konfederasyonu sanayi işletmeleri için, 50 işçiden az işletmeler; Küçük İşletme, 50-500 işçi arasında çalışan sayısına sahip olan işletme; Orta İşletme olarak kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra bazı tanımlamalarda yıllık satış rakamları da baz alınmış ve hatta devlet teşviklerinin alt ve üst sınırları çoğu zaman yıllık satış rakamlarına göre belirlenmektedir (Kızılay, 2009).

### **İngiltere**

İngiltere ekonomisinde, üretimin ve sağlanan istihdamın büyük bir kısmını oluşturan KOBİ’ler için, İngiltere’de resmi bir tanımlama bulunmamaktadır. Farklı kuruluşlar tarafından, farklı amaçlar doğrultusunda yapılan tanımlar bulunmaktadır. 1971’de Balton Komitesi tarafından farklı sanayi kolları için 8 farklı KOBİ tanımı yapılmıştır. Ancak bu tanımlama içerisinde KOBİ’lerin çalışan sayısı, cirosu gibi nicel ölçütler baz alınmayıp, sadece “sahibi ve ortakları tarafından yönetilen ve Pazar payı küçük olan işletmeler” şeklinde bir tanımlamaya gidilmiştir. Bu tanımlama çerçevesinde cirosu 1,4 Milyon Sterlinden fazla olamayan, bilanço toplamı 0.7 Milyon Sterlinden fazla olmayan ve çalışan sayısı 50 kişiden fazla olamayan işletmeler bu kriterlerden en az ikisini sağladıkları takdirde KOBİ tanımı içerisine girebilmiştir (Demirci, 2001).

Yukarıda ifade edilen kriterlerin yanı sıra, İngiltere’de KOBİ tanımı yapılırken nitel kriterler de kullanılmaktadır. Bu nitel kriterlerden en önemlisi ise; işletmenin hukuki yapısıdır. İngiltere’de sermaye şirketleri, büyük işletmeler kabul edilirken; şahıs şirketleri genellikle küçük işletme olarak kabul edilmektedir (Müftüoğlu, 2002).

### **Danimarka**

Danimarka’da resmi kuruluşlar tarafından yapılmış resmi bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Fakat bazı hukuk metinlerinde ve ülke genelinde yapılan istatistiki verilere bakıldığında; KOBİ olarak adlandırılabilir işletmeler için, özellikle sanayi kolunda faaliyet gösteren işletmeler için çalışan sayısı referans olarak alınmaktadır. Burada çalışan sayısı 6 ile 20 arasında ise; küçük işletme, 21 ile 75 arasında ise; orta işletme olarak tanımlanmaktadır (Kızılay, 2009).

### **Belçika**

Belçika’da KOBİ’ler için resmi veya yasal bir tanımlama yapılmamakta olup bu husus hakkında genel bir kabulden söz etmek mümkündür. Bu genel kabule göre; işletmeler KOBİ kapsamında değerlendirilebilmek için bir takım nicel kriterlere tabi olmaktadır. Bu nicel kriterler işletmenin çalışan sayısı ve yıllık satış tutarıdır. Eğer bir işletmenin çalışan sayısı en fazla 49 ise; işletme KOBİ kapsamında değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra eğer işletmenin yıllık satış tutarı 15 Milyon Belçika Frankı arasında ise; işletme Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler kapsamına girmektedir. Bu nicel kriterlerin yanı sıra işletme sahibinin, işletme içerisindeki yetki alanına göre de KOBİ’ler için bir nitel kriterden söz edilebilir (Kızılay, 2009).

### **İtalya**

Bu ülke de KOBİ’ler için resmi bir tanımlama yapılmaktadır. Bu tanımlamada nicel kriter olarak işletme çalışan sayısı ve sabit sermaye yatırımı baz alınmaktadır. Eğer işletmenin çalışan sayısı en fazla 250 ise; bu işletme KOBİ olarak sayılmaktadır. İtalya’da nitel kriter olarak ise; işletmenin profesyonel yöneticiye sahip olup



olmadığı mütalaa edilmiş olup, eğer işletme profesyonel yöneticiye sahip ise; küçük değil büyük işletme olarak değerlendirilmektedir (Yörük, 2011).

### **Malezya**

Malezya da işletmeler istihdam edilen çalışan sayısı baz alınarak KOBİ olup olmadıkları tarzında bir değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. İşletmenin çalışan sayısı 1-49 arasında ise; küçük boy işletme, 50-199 arasında ise; orta boy ve 200'den fazla ise; büyük boy işletme olarak tanımlanmaktadır (Müftüoğlu, 1991).

### **Hindistan**

Hindistan da tanım hususunda işletmelerin arazi ve makinelere yaptıkları sabit yatırım tutarına göre bir tanımlamaya gidilmiştir. İşletmenin sabit yatırımı 300 Bin \$ aşmadığı takdirde işletme KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Eğer işletmenin sabit yatırım tutarı 16 Bin \$ altında ise de çok küçük işletme olarak tanımlanmaktadır (Müftüoğlu, 1991).

### **Japonya**

Japonya da KOBİ tanımı yapılırken çalışan sayısı ve işletmenin sermaye tutarı dikkate alınmaktadır. İşletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalara Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Ana Kanununda yapılan sınıflandırma ile nihayet kazandırılmıştır. Bu kanunda yapılan sınıflandırma kapsamında sanayi kolunda faaliyet gösteren bir işletmenin yatırılan sermaye tutarı 100 Milyon Yen'den az ise KOBİ olarak tanımlanmaktadır. Bu sektörde faaliyet gösteren işletme için aynı zamanda çalışan sayısı olarak da en fazla 300 sınırı konulmuştur. Yine bu kanun kapsamında ticaret kolunda faaliyette bulunan işletmenin KOBİ olarak tanımlanması için yatırılan sermaye tutarının 30 Milyon Yen'in altında olması gerekmektedir. Aynı kanun kapsamında hizmet iş alanında faaliyette göstere bir işletmenin KOBİ olarak tanımlanabilmesi için yatırılan sermaye tutarının 10 Milyon Yen'in altında olması ve en fazla 50 çalışana sahip olması gerekmektedir (Müftüoğlu, 1991).

Bu kanun dışında Japonya’da bazı özel amaçlı kanunlarda da KOBİ tanımı yapılmıştır. Örneğin; vergilendirme kapsamında çıkarılan bir kanunda KOBİ tanımı yapılması lüzumlu görülmüş ve yatırılan sermaye tutarı 100 Milyon Yen’in altında ve 100’e kadar işçi çalıştıran işletmeler KOBİ kapsamında değerlendirilmiştir. Elbette ki bu tanımlama sadece bu kanun kapsamında öngörüldüğü çerçevede yapılmış ve kanunda yapılan tanımlama kapsamında tanımlamaya giren işletmeler KOBİ olmanın tüm avantaj ve dezavantajlarına muhatap olmuştur. Ancak; genel KOBİ tanımı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Ana Kanununda yapılan sınıflandırma kapsamındadır (Kızılay, 2009).

### **Arap ülkeleri**

Bu ülkelerde yapılan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme(KOBİ)’lerin tanımları ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre değişmektedir. Örneğin; Irak, Kuveyt, Ürdün ve Suudi Arabistan gibi ülkelerin içinde yer aldığı grupta KOBİ tanımı; 1 ile 49 arasında işçi çalıştıran işletmeleri kapsamaktadır. Bir başka örnek olarak da Mısır verilebilir. Mısır’da yapılan KOBİ tanımında bir işletmenin KOBİ kapsamına alınması için 10-100 arasında işçi çalıştırması ve 500 Bin Mısır Paund’unu aşmayan bir makine parkı değerine sahip olması gerekmektedir. Yapılan bu tanımlamalar rağmen; son yıllarda Arap ülkeleri için kullanılan çalışan sayısı ve yıllık ciro miktarları gibi birleştirilebilirliği tartışılmaktadır (Kızılay, 2009).

### **Türkiye’de diğer KOBİ tanımları**

Türkiye İhracat Kredi Bankası’na göre; kısa vadeli KOBİ İhracat Kredisi için bir işletmenin 1 ile 200 arasında çalışan sayısına sahip olması ve sabit sermaye yatırımları 2 Milyon \$’ını geçmemesi gerekmektedir (Öztürk, 2007).

Dünya Bankası’na göre; KOBİ tanımında çalışan sayısı baz alınmıştır. Bu tanım kapsamında 50’ye kadar çalışana sahip olan işletmeler Küçük İşletme; 50 ile 200 arasında çalışana sahip olan işletmeler Orta Ölçekli İşletme olarak tanımlanmıştır (URL 3).

Halk Bankası'na göre; KOBİ'ler başlangıçta teşvik belgeli işletmeler ve normal KOBİ'ler olarak iki temel ayrıma tabi tutulmaktadır. Bu ayrımda teşvik belgeli işletmelerin KOBİ kapsamında değerlendirilebilmesi için 1 ile 150 arasında çalışan sayısına sahip olması ve sabit yatırımın 100 Bin TL'yi aşmaması gerekmektedir. Bu tanım kapsamında normal KOBİ'ler içinde 1 ile 250 arası çalışan sayısı ve toplam makine ve teçhizatların kayıtlı net tutarının 400 Bin TL'yi aşmaması gerektiği şartı koşulmuştur (URL 4).

Hazine Müsteşarlığı'na göre; imalat sanayi kolunda faaliyet gösteren ve defter kayıtlarında arsa ve bina hariç net sabit yatırımı 400 Bin TL'yi aşmayan işletmeler, çalışan sayıları 1 ile 9 arasında ise; Çok Küçük Ölçekli İşletme; çalışan sayısı 10 ile 49 arasında ise; Küçük Ölçekli İşletme ve çalışan sayısı 50 ile 250 arasında ise; Orta Ölçekli İşletmeler olarak adlandırılmıştır (URL 5).

Dış Ticaret Müsteşarlığı'na göre; imalat sanayi faaliyet alanında bulunan ve gerçek usulde defter tutan ve sabit sermaye tutarı 2 Milyon TL'yi aşmayan ve 1 ile 200 arasında çalışanı bulunan işletmeler KOBİ kapsamında değerlendirilmektedir (Yörük, 2011).

Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu'na göre; bu kanun metninin 2. maddesinde işletmeler arasında "Büyük Sanayi İşletmesi" ve "Küçük Sanayi İşletmesi" olmak üzere iki türlü ayırım yapılmıştır. Bu ayırım kapsamında; "makine, cihaz, tezgah, alet ve diğer vasıtalar yardımıyla, ham, yarı mamul, tüm mamul, herhangi bir maddenin veya enerjinin vasıf, terkip veya şeklini fiziki veya kimyevi olarak az veya çok değiştirecek veya bu kanundaki maddeleri kıymetlendirmek suretiyle imal ve istihsal yapmak ve yılın fiili çalışma günleri ortalamasına göre muharrrik kuvvet kullananlarda 10 ve 5, kullanmayanlarda 10 işçi çalıştıran işletmeler 'Büyük Sanayi İşletmesi' olarak tanımlanmıştır. Yine bu kanun maddesine göre; muharrrik kuvvet kullanarak 5 işçiden, kullanmayarak 10 işçiden az işçi çalıştıran işletmeler 'Küçük Sanayi İşletmesi' olarak tanımlanmıştır (URL 6).

#### 2.1.4. Ülke Ekonomisine KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları

Ülkemiz için ekonomik yapının çeşitlenmesi, gelir dağılımının daha adil hale gelmesi, yeni fikir ve buluşların kaynağı olup sanayide gerekli olan esnekliğe ulaşılmasını, küçük birikimlerle aile birikimlerinin ekonomiye daha faydalı bir şekilde kanalize edilmesini, teknolojik gelişmeleri ülkemizin kırsal yörelerine ulaşmasını sağlayan, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), büyük ölçekli işletmelere nazaran daha fazla bir avantaja sahiptir. Aynı zamanda KOBİ'lerin istihdam yaratma etkileri daha fazladır ve bundan dolayı da ülke ekonomisinde istihdamın sağlanması için anahtar bir rol üstlenmektedir. Refah seviyesinin yükselmesine ve buldukları bölgelerin gelişmesine katkıda bulunan KOBİ'ler, ekonomide meydana gelen konjektüel finansal dalgalanmalara karşı büyük ölçekli işletmelere göre daha az duyarlıdır. İşveren ve çalışan ilişkileri oldukça fazla bir şekilde sıcak ilişkiler temelinde kurulduğundan dolayı sosyo-ekonomik huzursuzluklara nispeten az ölçüde maruz kalan KOBİ'ler, ülke çapında vuku bulan bir ekonomik kriz döneminde bile küçük çapta olsa da üretime devam ederek, halkın bir takım ihtiyaçlarına cevap verebilmektedir (Müftüoğlu, 2002; Erdoğan, 2004).

KOBİ'ler bir ülkenin ekonomik alt yapısını oluşturmasının yanı sıra ülke ekonomisinde bir sıçrama tahtası, sosyal sorunlar için düzenleyici ve onarıcı bir rol üstlenirler. Bu sebepten dolayı küçük işletmeleri kuran girişimciler toplum nezdinde yaratıcılık ruhunun geliştirilmesi, ortaya çıkan ve çıkabilecek iş fırsatlarının değerlendirilmesi, yeni iş fikirlerinin ekonomik düzene adapte edilmesi gibi temel konularda topluma öncülük ederler (Beaver, 2002).

Bu bilgiler ışığında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme(KOBİ)'ler, ülke ekonomisinin can damarlarından bir tanesidir. Sistemin sağlam çalışması durumunda ülke ekonomisi için lokomotif görevi üstlenebilen KOBİ'ler, ülkede sosyo-ekonomik düzenin sağlanması ve ekonomik dengelerin işlevsel olarak çalışmasının yanı sıra birçok avantajları vardır. Bu perspektif doğrultusunda KOBİ'lerin avantajlarını personel ve işletme çevresinde oluşan müşteriler ile yakın ilişki kurabilmesi, teknik ilerlemelere kısa sürede uyum sağlayabildiğinden, rantabilite açısından büyük işletmelere üstünlük sağlayabilmesi, desteklenmesi durumunda ülkedeki işsizliğin

azalmasında önemli bir rol üstlendiğinden dolayı, istihdam sağlanabilmesi, küçük çapta bir üretim ve pazarlama ağına sahip olduğundan dolayı, bu departmanlarında büyük işletmelere nazaran daha esnek davranabilmesi, müşterilerle daha yakın ilişkiler kurma imkanı olduğundan, pazarda meydana gelen bir talep değişkenliğini ve müşterilerin psikolojik-sosyolojik ruh halini iyi okuyabilme ve buna uygun mal ve hizmet üretimi yapabilmesi, yatırım yapılabilmesi durumunda kendi öz sermayesine ağırlık verdiği için, maliyetsiz yatırım yapma yetisine sahip olabilmesi ve ülkenin farklı bölgelerinde faaliyet gösterdiklerinden, bölgesel kalkınmanın sağlanabilmesi, şeklinde özetleyebiliriz (Atay, 2012 ; Serez, 2005). Neo-klasik iktisatçılarından bu yana küçük ölçekli işletmelerin ülke ekonomilerine istihdam konusunda ve ülke ekonomilerinin büyümeleri noktasında ciddi katkıları olduğu gerçeği daha önce yapılan birçok ampirik çalışmada görülmektedir. Bunun yanı sıra küçük ölçekli işletmelerin ekonomide rekabetin korunması, verimlilik artışı, girişimcilik ruhunu canlı tutmaları, toplumsal açıdan üstlendiği faydalar, tüketici ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı olmaları, büyük işletmelere rakip olmak yerine onların tamamlayıcısı konumunda olmaları gibi fonksiyonlarından dolayı, küçük işletmeler ekonomide avantajlı konuma gelmektedir (Özdemir vd., 2006).

Yukarıda sayılan KOBİ'lerin avantajlarına rağmen, KOBİ'lerin bir takım dezavantajları da mevcuttur. Bunlar; işyerinin ve yerleşim alanının küçüklüğü, mevcut ürünlerin geliştirilmesinde yaşanan yetersizlikler, üretim ve satış departmanları arasında yaşanan koordinasyon yetersizliği, satışlarda meydana gelen dalgalanmalar, talepte meydana gelen dengesizlikler gibi nedenlerle KOBİ'ler nakit sıkıntısı yaşamakta ve bu sıkışıklığından kurtulabilmek için kısa dönemli dış borçlanmaya girebilmektedir. Bunun yanı sıra; KOBİ'ler de yönetim noktasında kararların tek kişi tarafından alınması ve alt departmanların alınan kararlara dâhil edilmemesi, işletme de finansal ve yönetim konularında uzman istihdam edilmemesinden dolayı, bazı zamanlarda elde edilen rekabet üstünlüğü zamanla rakip firmalara kaptırılabilir. Ayrıca, eleman seçiminde işletme sahibinin etkin olması yani uzman bir insan kaynakları departmanının olmadığından dolayı, çoğu zaman yetenekli eleman temininde sorunlar yaşanabilmektedir, finansal planlama konularında yetersizlik, banka ve diğer kredi kuruluşlarından yeterli desteğin görülebilmesinden dolayı KOBİ'ler finansal açıdan sorunlar yaşamaktadır ve

KOBİ'ler kendileri için ortaya konan yasal prosedürlere harfiyen uymaları gerektiğinden bürokrasi açısından bir takım sorunlarla karşılaşabilmektedir (Atay, 2012; Serez, 2005).

## **2.2. Yenilik Kavramı, Türleri ve KOBİ'lerde Yenilik Uygulamaları**

### **2.2.1. Yenilik Kavramı**

İşletmelerin doğasında üretimde bulunduğu ürün, üretimde bulunduğu işletme çevresi ve bu çabanın pazarlandığı ortamda sürekli bir yenilik yapma arzusu vardır. Bu kapsamda işletmelerin yenilik ortaya koyarak bilinmeyi keşfetmek, bilinen unsurları ise; geliştirip yeniden tasarımılamak hususunda en çok yöneldiği alan teknolojidir ve teknoloji de olmalıdır (Eren, 1977).

İşletmeler başlangıç aşamasında mekanik ve organik olarak ikiye ayrılabilir. Bu yapılan ayrımında eğer işletmenin çevresi durgun ve dengeli ve koşullarda değişim hızı çok az ise; işletme mekanik yapıdadır denilebilir. Ancak; işletmenin çevresi sürekli ve hızlı bir değişim halinde ise; işletme organik yapıdadır (Düren, 1994).

İşletmeler 1950'li yılların başlarından beri sürekli bir yenilik çabası içerisine girmişlerdir. Bu yıllardan günümüze kadar gelen bir yenilik çabası süreci vardır. Bu süreçleri beş farklı yapıda izlemek mümkündür. Birinci Kuşak yenilik anlayışı(1950-1960) olarak bakıldığında karşımıza teknolojiyi itme gücü olarak kullanan bir modelleme çıkmaktadır. Bu modellemede teknik bilimlerden kaynaklanan genel bakış açısını mühendislik ve imalat sanayi ile birleştirerek çıkan sonuç pazarlama ve satış algısı ile birleştirilmiş ve teknoloji temeline dayanan bir modelleme yapılmıştır. Burada üretilen ürün teknik dayanıklı yeni icat ve buluş eksenlidir. İkinci Kuşak yenilik süreci olarak (1960-1970) bakıldığı zaman söz konusu yıllarda pazarın istek ve ihtiyaçları üretimi yönlendirdiğinden, yeni pazarı bir çekme gücü olarak işletmelerin kullanmasından dolayı üretim eksenini pazara yönelik politikalar oluşturmuştur. Burada Pazar ihtiyaçları doğru algılanmış ve algı işletme içinde geliştirilmiş ve imalat sürecinde ortaya konup satılmıştır. Üçüncü Kuşak yenilik sürecinde (1970-1980) ise; işletmeleri teknolojinin üretimi itme gücünü ve pazarın

çekme gücünü kullanmışlardır. Bu süreçte pazardan pazarın ve toplumun ihtiyaçları belirlenmiş, bu ihtiyaçların içinde yeni ihtiyaçlar ürün geliştirme zinciri içerisinde, yeni teknolojiler veya mevcut teknolojiler kullanılarak üretilmiş ve satışa hazır hale getirilmiştir. Dördüncü Kuşak yenilik sürecinde (1980-1990) uluslararası pazardaki rekabet şiddetlenmiş ve rakipler arasındaki rekabet daha da güçlü hale gelmiştir. Bu süreçte işletmeler daha kolay bir şekilde sermaye piyasasında transfer yapabilmekte, pazar ve rakiplerle daha kolay iletişim kurabilmekte ve elde edilen teknoloji üretim safhasında daha rahat kullanabilmektedir. Bundan dolayı bu süreç zarfında küreselleşme ivme kazanmış ve işletmeler pazar paylarını artırma peşine düşmüşlerdir. Elbette ki; rekabetin yoğun olduğu bir yerde maliyetin daha düşük ürünler sunmak işletmeleri daha avantajlı hale getirmektedir. Son olarak Beşinci Kuşak yenilik süreci olarak adlandırılan süreçte ise; artık işletmeler istenilen teknoloji belirli düzeyde ulaşabilmekte olduğundan küresel pazarda rekabetin gücü iyiden iyiye hissedilmeye başlanılmıştır. Bu durumda da işletmelerin pazarda ayakta durabilmeleri için sürekli bir öğrenme uğraşının içine girmeleri ve yenilik üreten, yeniliği işletmenin hemen hemen tüm safhalarına uygulayabilen bir organizasyonel yapının oluşturulması gerekmektedir (Rothwell, 1994).

Belirtilen yenilik süreçleri incelendiği takdirde yeniliğin 1950 yılından sonra başlayan bir süreç olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Bu tarihlerde başlamasının en büyük nedenlerinden biri olarak da İkinci Dünya Savaşı gösterilebilir. Bu savaş esnasında başta nükleer enerji, sentetik malzemeler ve haberleşme olmak üzere çeşitli alanlarda meydana gelen yenilik süreçlerinin ekonomik ve sosyal hayatta önemli etkileri olmuş ve bu etki sadece işletme bazında kalmayıp ülkeler arasında yapılan bir rekabet unsuru haline almıştır. Bu tarihten itibaren ülkelerin askeri ve sivil araştırma masrafları önemli ölçüde artmıştır. Bu artışla işletmeler artık araştırma ve geliştirme süreçlerine önemli harcamalar yapmakla birlikte bu alanda istihdam etkileri personel sayısı da artmıştır. Günümüzde ise; bu yenilik çabasının ekonomik sistemlerin vazgeçilmez bir parçası olduğunu söylemek mümkündür (Eren, 1977).

M.Ö. 500 dolaylarında Yunanlı Filozof Herakleitos “Aynı ırmakta iki kez yıkanamazsınız, çünkü su hiç durmaksızın akar” demişti. Bu bakış etrafında evrendeki her şeyin sürekli bir değişim halinde olduğu, ancak değişen unsurların hem

kalıcı hem de değişimsel özellikleri bir arda barındırdığı anlaşılmaktadır. Heraklitos'a göre; evrenin dinginliği ancak değişimle anlaşılır ve bulunabilir (Morgan, 1998). Burada Heraklitos'un ifade ettiği gibi sürekli bir değişim halinde olan dünyada işletmelerin değişmeden, kalıcı ve sabit olarak kalmaları olası değildir. Bu değişimin boyutları günümüzde küresel konektörün getirdiği rekabet ile birlikte tamamen bir var olma mücadelesine dönüşmüş haldedir. Anlatılmaya çalışılan yenilik süreçleri ışığında artık günümüz dünyasında işletmelerin yenilik faaliyetleri üzerinde yoğunlaştıkları ve bu faaliyet alanına ciddi bir masraf yaptıkları yadsınamayacak bir gerçektir. Eski zamanlarda sadece bazı iş kollarında yapılabilen yenilik çabası artık hemen hemen tüm iş kollarında yapılabilir hale gelmiş, hatta bunun da ötesinde vazgeçilemez konuma gelmiştir.

Yenilikle yakından ilgilenen yazarlardan biri olan Drucker yeniliği; "Bir örgütte beraber çalışan farklı bilgi ve yetenekli insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bilgidir" şeklinde tanımlamıştır. Drucker yeniliği; girişimci ruhun özel bir aracı ve işletme için yeni bir kapasite meydana getirme çabası olarak görmektedir (Sabuncu, 2014). Bu tanımlama çerçevesinde yenilik sadece kavramsal kalmış ve insan fikrinin ürettiği bir bilgi veya ortaya konulan uğraşların sonucu olarak görülmüştür.

İşletmeler faaliyetlerini rekabetin oldukça farklı düzeyde hissedildiği bir ortamda gerçekleştirmektedir. Bu yoğun rekabet ortamında işletmelerin rakipleri ile rekabet edebilmeleri için bilgiye sahip olma gerekliliği bir ihtiyaç boyutundadır. Bilgi ise; genellikle bireylerin karşılaştıkları sorunları aşmak amacıyla kullandıkları tüm beceri ve yeteneklerin toplamı şeklinde tanımlanabilir (Probst, Raub ve Romhardt, 2000). Bu kapsamda yenilik sadece teknik ve ekonomik temelli değil aynı zamanda düşünsel ve insan fikrine de dayalı bir olgudur. Bu bağlamda; yenilik sadece teknoloji olarak ifade edilmemeli, yeni yönetim, organizasyonel yapı, bilgiyi işleme ve finans konularında ortaya konan yenilikte, yenilik kapsamında değerlendirilmelidir.

OECD literatürüne göre yenilik; işletmenin içsel uygulamalarında, iş yeri örgütlenmelerinde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya süreç, yeni



bir pazarlama anlayışı ya da yeni bir organizasyonel yöntemin anlayışının gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2006). Bir yenilik için asgari şart olarak ürün, süreç, pazarlama veya organizasyonel(örgütsel) açıdan firma için yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş olması gerekmektedir. Bu, firmaların ilk defa geliştirdikleri ve diğer firma veya organizasyonlardan uyarlamış oldukları ürünler, süreçler ve yöntemleri kapsamaktadır. Eğer gerçekleştirilen yenilik uygulaması ilk defa gerçekleştiriliyor olmayacaksa, bu uygulama yenilik kapsamında değerlendirilemez (OECD, 2006).

Yenilik bir birey veya başka bir birim tarafından yeni olarak kabul gören bir düşünce, uygulama veya nesne olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanımlama çerçevesinde yeniliği oluşturan bireyler yeniliğin çeşitli safhalarında karar verme merciinde bulunmakta ve yeniliğin kabul edilmesi hususunda önemli bir rol üstlenmektedirler. AB Komisyonu'na göre yenilik; bir süreç olarak bir fikrin, ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş imalat ve dağıtım yönetimine dönüştürülmesi ve bunun pazarlanması anlamına gelmektedir (Sabuncu, 2014).

Yenilik; bir ürünün icadı ile başlayan sonra bu icadın geliştirilmesi ve yeni bir ürün, süreç ya da servis olarak sunulmasına olanak veren bir süreçtir. Bunun yanı sıra yenilik, düşünce ya da davranışın ya sistem, politika, program, alet, süreç, üretim ya da hizmet olarak yeni bir organizasyonel çaba etrafında uyumlaştırılmasıdır. Bir başka tanımlama da ise; yenilik, yeni bir ürünün geliştirilmesine neden olan, sürekli ya da kesintili, ürün için ya da süreç için, radikal ya da kademeli ortaya konan bir oluşum olarak tanımlanmıştır. Burada ortaya konan radikal yenilik, bilgi ya da teknolojiye ilerlemelerden kaynaklanan yeni ürün olarak tanımlanabilir. Kademeli yenilik ise; süreç ya da ürünün geliştirilmesini ifade eder (Nassar ve Faloye, 2013). Organizasyonlar arası ortaya konan rekabette yeniliğin önemi inkâr edilemez bir gerçektir. Yenilik, bir çaba doğrultusunda yeniden ortaya konmuş ya da adaptasyonun bir parçası olarak bir düşünce, uygulama ya da nesne olarak tanımlanabilmektedir. Yenilikle birlikte firmalar, organizasyonlarda teknolojik ya da Pazar açısından ortaya çıkan engellemelere cevap bulmaktadır. Yenilik doğrudan çeşitli durumlarda organizasyonun yapısını, teknolojik alt yapısını ve insan kaynağının şeklini değiştirme çabası güder. Bu kapsamda bu faaliyetler işletmenin

yenilik olgusuna uyum sağlama kapasitesidir. Küresel rekabetin artması ve bilginin hızlı bir şekilde yayılması ile birlikte birçok firmanın geleceği onların yenilik yapabilme yeteneğine bağlı olacaktır. Bu yetenek işletmeyi sadece bulunduğu konumda tutmaz, aynı zamanda rakip işletmelerle rekabet etmesini de sağlar. (Kamalian, Rashki ve Arbabi, 2011)

Yenilik aşamaları içinde teknolojik olarak adlandırılan yenilik biçimi üretim süreçlerinde, iyileştirmede ve yeni ürün üretiminde merkez bir rol oynamaktadır ve bu yeniliğin özellikle rekabet konusunda büyük avantajları mevcuttur. Burada teknolojik yenilik anlayışından ziyade bu teknolojik bilgiye ulaşmak ve bu bilgiyi işletmenin birçok sürecinde kullanmak daha fazla bir önem taşımaktadır. Bu mantık ekseninde son yıllarda özellikle Avrupa ülkelerinde araştırma ve geliştirmeye olan yatırım oranları artmıştır (Alinaitwe, 2007).

OECD (2002) ve OECD (2005) kılavuzlarına bakıldığında öncelikle istatistik rakamları Ar-Ge’de, ikincil olarak ise yenilikte toplanmıştır. Yenilik ve yeniliğe yol açabilecek her türlü girişiminin temelinde bu iki kılavuz yatmaktadır. Bu çerçevede yenilik, değişim için elde edilen bir şansın, yenilikçi değerler ışığında, elde tutulan bir değere dönüştürülmesi şeklinde tanımlanmıştır. Yenilik, bilgi ya da öğrenme süreci aracılığıyla yeni olan bir şeylerin meydana getirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Tabi ki bu yenilik anlayışının şirketler ve uluslar için rekabet unsuru olduğu ve gelecekte de bu şekilde olacağı göz ardı edilemez (Cordeiro ve Vieira, 2012).

Yenilik, bir anlamda doğada yaşayan varlıkların, yaşamlarını devam ettirme hususunda kullandıkları hayati bir araç olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda ekonomist Christopher Freeman, yenilik üzerine yaptığı çalışma kapsamında yeniliği; “yenilik yapmayan ölür” imgesi ile ifade etmiştir. Bu kavram etrafında işletmeleri yaşama güdüsü güden organizmalara benzetebiliriz. Bu organizmalar içlerinde olan yaşam güdüsünden dolayı içinde bulunduğu her şart altında yaşamını ikame ettirmenin yollarını ararlar ve bu yolları bulmak için azami çaba gösterirler. Bu haliyle bir işletme, organizma şeklinde tasvir edilebilir. Nasıl ki; organizmaların buldukları ekolojik düzene uyum sağlama çabaları varsa, işletmelerinde buldukları şartlara karşı uyum sağlama çabaları vardır. Her ne şekilde olursa olsun

organizmaların ayakta kalma çabası gibi işletmelerin buldukları iş kolunda ve çevrede ayakta kalması öncelikli amaçtır. Sürekli değişim halinde olan bir çevrede, bir işletmenin bu değişime direnmesi söz konusu değildir. Değişimin içinde gizlenen yenilenme olgusuna ise; en fazla organik yapıda olan, yani yeniliğe açık olan örgütlerde rastlama, mekanik örgüte nazaran daha olasıdır. Örgüt teorileri hususunda önemli çalışmaları bulunan Morgan'a göre; işletmeler enformasyonu işleyen örgütler şeklinde tanımlanabilir. Burada da işletmeler, gerek içsel örgüt yapısı, gerekse de dışsal bilgi kaynaklarından elde ettiği bilgileri düzenli bir şekilde işlemeleri ve bunu doğrudan işletmenin kullanabileceği ve bundan fayda göreceği bilgiye dönüştürmesi gerekmektedir (Morgan, 1998).

Yenilik başlangıç aşamasında ünlü iktisatçılar Adam Smith, Karl Marx ve John Smart tarafından incelenmiş ve bu iktisatçılar yeniliği, bilim ve teknik tarafından belirlenen bir veri olarak görmüşlerdir. Bunun dışında işletmelerin faaliyetlerini sınırlayan dış etmenler olarak tanımlamışlardır. Sonraki yıllarda ise; teknoloji alanında meydana gelen değişimler toplumları sosyo-ekonomik anlamda değişime zorlamıştır. Bu değişimin en önemli etkisi bilgisayar, haberleşme ve nükleer enerji alanında kendisini göstermiştir (Eren, 1977). Daha önceki araştırmacıların yenilik hususundaki düşüncelerine bakıldığı takdirde; yenilik ile teknolojik değişikliğin farklı boyutlarda değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Yeniliği değişik farklı boyutları ile bir bütün olarak görmelerine karşın; teknolojik değişikliği sadece maddi unsur boyutu ile ele alıp değerlendirdikleri anlaşılmaktadır (Gatignon, Tushman, Smith ve Anderson, 2016). Şüphesiz yenilik olgusunda bu çerçevede bakıldığında yeniliğin insan toplumunun tarihi kadar eski olduğu yadsınamayacak bir gerçektir. İnsanların taş devrinde avlanmak için yaptıkları aletler başta olmak üzere, insanlığın her aşamasında bir takım gelişmeler içerisinde yapılan yenilenme faaliyetlerinin hepsi bu kapsamda değerlendirilebilir. Sonraki yıllarda Rönesans ve Endüstri Devrimi gibi sosyal olaylar ışığında insanlık fabrikalaşmaların etkisi ile birlikte büyük bir ilerleme kaydetmiştir. Fabrikalaşma sayesinde daha önce var olmayan bir teknoloji ile daha önce var olmayan aletler üretmiştir ve üretilen aletler pazarda tüketicilerin kullanımına sunulmuştur. Elbette ki; bu faaliyetlerin hepsi hem toplumlar açısından hem de işletmeler açısından bir yenilik olarak addedilebilir (Durat, 2015). Bu bahsedilen olaya örnek olarak içten yanmalı motorun mühendislik alanında getirdiği

yenilikler verilebilir. Bu sayede ve makineleşme etkisi ile otomobiller üretilmiş ve yeni bir ürün olarak da pazara tüketicilerin kullanımına sunulmuştur. 20. yy ve sonrasında ortaya çıkan yenilenme hareketleri izlendiğinde karşımıza, yeniliklerin özellikle askeri alanlarda yoğunlaştığını söylemek mümkündür. Askeri alanda meydana gelen yeni gelişmeler ışığında ülkeler arasında rekabet ortamı oluşmaya başlamış ve askeri imkân açısından gelişme gösterme amacı güden ülkelerde bunun alt yapısı olarak askeri ve sivil araştırma ve yenilik harcamaları önemli ölçüde fazlalaşmıştır (Eren, 1982).

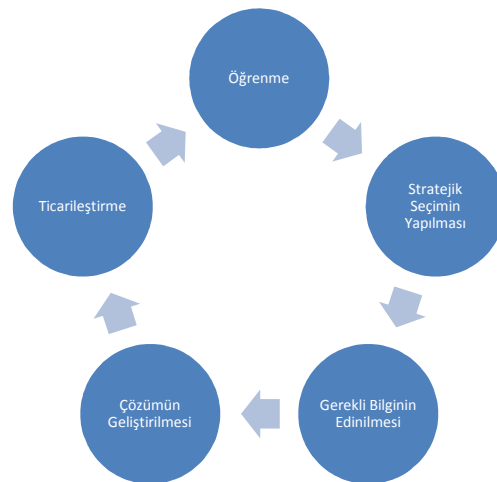
Yeniliği süreklilik açısından ele aldığımız zaman dinamik bir değişim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç sonucunda ortaya çıkan her değişim bir yenilik değildir. Bir değişim sürecinin yenilik olarak adlandırılabilmesi için öncelikle makul bir amacının olması ve bu amacın ekonomik değer ifade etmesi gerekmektedir. Değişim süreci sonucunda ortaya çıkan sonucun işletmenin o güne kadar uyguladığı ritüellerinde bir değişim ortaya çıkarması gerekmektedir. Her ne kadar değişim sözcüğü yenilik kavramı ile aynı çağrışımı yapsa da her değişim süreci bir yenilik değildir. Yenilik olabilmesi için bir olumlu sonuç ortaya konması gerekmektedir. Yenilik yapmak bir değişikliği gerektirir, bu değişiklik işletmede yeni yapılan bir uygulamaya izin vermesi gerekmektedir (Vrande, Jong, Vanhaverbeke ve Rochemant, 2009).

Muhakkak ki; yenilik kavramının kökeninde icat etmek kavramı vardır. Bu durumda her icadın bir yenilik olup olmadığının sorgulanması gerekmektedir. Bu sorgulama neticesinde yeniliğin temelinde genellikle icadın var olduğu ortaya çıkar, ama; yine de her icat yenilik olarak kabul edilemez. İcat, çoğu zaman, mevcut bir sistemin teknik anlamda yenilenmesini içerdiğinden dolayı teknoloji kelimesine daha yakındır. Bir icadın yenilik olarak kabul edilebilmesi için onun öncelikle bir teori temeline konulması ve elde edilecek verimin artması gerekmektedir (North ve Vickers, 2000).

Bahsedildiği gibi yenilik kavramı bazı kavram ve terimlerle karıştırılabilmektedir. Bu noktada Türk Dil Kurumu(TDK), yenilik kavramını şöyle tanımlamaktadır: (1) Yeni olma durumu veya yeni olan bir şeyin özelliği, (2) Eskimiş, zararlı veya

yetersiz sayılan şeyleri, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme, teceddüt (URL 7). Bu tanımlamadan da anlaşılacağı üzere, yenilik kavramı bir durum veya bir özellik olarak ifade edilmiştir. Bu kavramın İngilizce karşılığı olan “innovation” kelimesi dilimizde yenilik olarak kullanılmanın yanı sıra bazı zaman “inovasyon” olarak da kullanılmaktadır. Esasen ise; bu sözcük Latince ’de yeni bir şey yapmak anlamına gelen “innovate” kelimesinden türetilmiştir (Yamaç, 2015). Bu kelime ile anlam açısından benzerlik gösteren kelime olarak “taklit” kelimesi verilebilir. Bu kelime TDK’ da, taklidi belli bir örneğe benzememeye veya benzetmemeye çalışma, benzetilerek yapılmış şey, imitasyon, olarak tanımlanmıştır. Bazı zamanlarda bazı sektörlerde ortaya konan bir yenilik, birkaç firma tarafından kopyalamak suretiyle kendi işletmelerine yenilik olarak taşınmaktadır. Bu yapılan kopyalama işi daha sonra işletmede yenilik diye tanıtılmakta ve yenilik yapıldığı iddia edilmektedir. Bu gibi durumlarda yapılan kopyalama işi, yenilik değildir ve yenilik olarak değerlendirilmemelidir. İşletmelerin daha az masraflı olduğu için başvurdukları bu işlem, bir çeşit yenilik kopyalama faaliyeti olarak adlandırılabilir.

Yönetim yazınında anlatılmaya çalışılan yenilik kavramı sürekliliği olan ve her aşamasında geri beslemelerin olduğu döngüsel bir süreçtir. Bu süreç içerisinde döngüyü sağlayan unsurların hem kendinden sonraki süreç aşamalarına hem de kendinden önceki süreç aşamalarına geri beslemeleri bulunmaktadır. Bu döngüsel süreç şu şekilde gösterilebilir (Davenport, 1992).



Şekil 2.4.: Yenilik döngüsü

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere kendi içerisinde dinamik ve döngüsel bir süreç olan yenilik kavramı, işletmelerin uluslararası rekabet ortamında rakipleri ile girilen bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Yenilik kavramını daha iyi anlatabilmek için haberleşme teknolojisinde meydana gelen gelişmeleri yakından izlemek yeterli olacaktır. Dünya pazarında haberleşme teknoloji üretimi yapan firmalar çeşitli konularda ve çeşitli ürün özellikleri hususunda birbirlerine üstünlük sağlama çabası içerisindeyler. Sürekli pazarın isteklerinin ve teknolojinin getirdiği beklentinin yüksek ve değişken olduğu piyasada kendine yeniliği zorunluluk haline getirmemiş firmalar, piyasada uzun soluklu tutunamamakta, piyasadan çekilmeye zorlanmaktadır. Söz gelimi, Nokia Firması, haberleşme alanında verilebilecek en iyi örneklerden biridir. Zamanın ihtiyaç potansiyelini doğru algılayamayan ve bu piyasanın öncülerinden olma özelliğini avantaj unsuru haline getiremeyen firma neredeyse sektörde rekabet ettiği firmalara yenilik açısından mağlup olmuş duruma gelmiştir. Bu örnekten de anlaşılacağı üzere, yenilik işletmeler için durağan olmayı değil, sürekli yenilenme yapmayı gerektiren bir yapıya sahip olmaları hususunda, işletmelere telkinde bulunmaktadır. Bu telkini zamanında doğru bir şekilde anlayan işletmeler, çağın gerektirdiği yenilikleri, işletmelerinin her safhasında yapabilir ve küresel rekabetin azami ölçüde önemli olduğu pazarlarda, rakipleri ile rekabet edebilecektir (Davenport, 1992).

O halde, yenilik sadece çıktı olan ürün veya hizmette değil, üretimin ve üretim sonrası tüm faaliyetlerin her aşamasında olmalıdır. Yenilik olgusu, işletmelerin hayatta kalma çabaları ile doğrudan ilişki halinde olan ve taklitten oldukça uzak ama bir o kadar da icat ile yakından ilgili değişim veya değişikliklerin toplamı olarak ifade edilebilir.

### **2.2.2. İşletmeler İçin Yeniliğin Önemi**

Yenilik yapma gereksinimi işletmelerde değişim ve gelişim faaliyetlerinin ortaya çıkmasından sonra gerçekleşen en büyük problemdir. Yenilik yapma işletmenin genel anlamda sorun çözme ve yapıcı düşünme odaklı, icat eme ve buluş yapma temelli ortaya konan zihni bir süreçtir. Nitekim Vassal, yenilik yapma fikrini izah

etmeden önce icat etme kavramını açıklama gereği duymuş ve icat etme kelimesini, bir şeyi ilk kez, yani yeni olarak ortaya koymak şeklinde açıklamıştır. Bunun yanı sıra, yenilik kavramını ise; mevcut olan durumda bazı değişiklikler yapma şeklinde tanımlamıştır (Yamaç, 2015). Burada yenilik kavramı ve icat etme kavramı daha önce olduğu gibi izah edildiği takdirde karşımıza yeniliğin bir buluş olup olmadığı tartışması çıkmaktadır. Bu konu hakkında en iyi örneklerden birini Türk Teknoloji Vakfı, Singer örneğini açıklayarak vermiştir. Bu örnekte İsaac SİNGER, dikiş makinesinin icadı konumunda olmadığı, dikiş makinesinin 1846 yılında Bastonlu bir mucit Elias Howe tarafından icat edildiği ama zaman içerisinde Howe'un bu icadına gerekli önemi göstermediği ve daha sonraki yıllarda bu makine üzerinde bir takım yenilik faaliyetinde bulunan Singer tarafından, makinenin isim hakkının alındığı anlatılmaktadır. Burada yenilik olgusunun, icat etme ekseninde değerlendirilmemesi gerektiği vurgulanmıştır. Daha net olarak yenilik sürecinin bir icat olmadığı yinelenmiştir. Eğer yenilik bir icat olmuş olsaydı, biz günümüzde dikiş makinesini Singer ismi ile özdeşleştirmeyecek ve belki de Howe ismi ile ifade edecektik (İnovasyonun Tanımı, 2015).

Yenilik başlı başına değişik algısal boyutlara ulaşma noktasında işletmelere bir hedef noktası sunar. İşletmeler bu hedef noktasına ulaşabilmek için, öncelikle küçük hedefler ortaya koymaya çabalar. Daha sonra nihai hedefe, yenilik düşüncesini gerçekleştirmeye çalışır. İşletmeler bu süreci sağlıklı şekilde yürütebilmeleri, yeniliği algılama düzeylerine göre değişir. Bazı işletmeler farklı boyutları bir arada düşünerek, yeniliği bütün yönleri ile devamlı olan bir süreç olarak görür; bazı işletmeler ise sadece belli konularda yenilik faaliyetinde bulunmayı; yenilik olarak değerlendirir (Gatignon vd., 2016). Yani yenilik olgusu, işletmeden işletmeye değişiklik gösterebilir.

Firma düzeyinde yenilik yapmayı işletme politikası haline getirmiş işletmeler varlıklarını sürdürmek ve rekabet güçlerini artırmak için yenilik yapmalıdırlar. İşletmeleri yenilik yapma hususunda zorlayan unsurlar; maliyet yönetimi, ürün ve hizmetlerin kalitesinin artırılması ve yeni ürün/hizmetlerin geliştirilme ihtiyacı gibi unsurlar sıralanabilir. Yeniliğe açık olan işletmeler bu yenilik faaliyetlerini yapmak için pazar hedeflerini büyüyen ve büyüme hedefinde olan işletmelere yöneltir ve

buradaki fırsatların iyi değerlendirmenin çabası içerisinde olurlar. Yenilikleri araştırarak ileriye dönük programlar yapar ve sürekli olarak kendileri ile içerisinde buldukları pazar konusunda bir değerlendirme yaparlar. Bunun yapılabilmesi için gerekli olan bütün yönetim safhalarında araştırma birimleri tahsis edilmiş ve bu birimlerin raporları en alt basamakta bulunan yöneticiden başlayarak, yönetim zincirindeki tüm yöneticileri bağlayıcı nitelikte olması gerekmektedir. Yeniliğe bu nispette önem veren işletmeler kısa sürede buldukları sektörlerin lideri konumuna gelmektedirler (Eren, 1982).

Yeniliğe bu ölçüde önem veren işletmeler çevrelerinde bulunan birçok yeniliğin öncüsü haline gelirler ve rakipleriyle rekabette bir üstünlük elde ederler. Sadece sektörel ve işletme bazında değil aynı zamanda ulusal bazda da ülkelerinin ekonomilerine önemli katkılar sağlarlar. Dünya Ekonomik Forumu'nun yaptığı rekabetçilik araştırmalarına göre; en rekabetçi ülkeler; Finlandiya ve İrlanda olmuştur. 1990'lı yılların başlarında, büyük bir ekonomik kriz zamanında, işsizlikle mücadele eden Finlandiya bu krizin aşılmasından sonra tam anlamıyla bir yenilik seferberliği başlatmıştır. Ulusal bazda başlatılan bu yenilik hareketi ile birlikte 1985'ler de kişi başına düşen milli geliri 10.470 \$ olan Finlandiya, kişi başına düşen milli gelirini 2004'te 29.000 \$'a ulaştırmayı başarmıştır. Ulusal anlamda yenilik faaliyetlerine önem veren, bunun için bir takım eğitim çalışmaları yapan Finlandiya, kısa süre içerisinde ormancılığa ve tarıma dayalı olan ekonomisini, öncelik olarak sanayiye dayalı, daha sonra da yeniliğe dayalı hale dönüştürmüştür (İnovasyon Tanımı, 2015).

Ülkemiz yenilik açısından genel bir değerlendirmeye tabi tutulduğunda, ülkemizin AB'ye yeni üye ve üye adayları ülkeler arasında Ar-Ge yatırımlarının gayri safi milli hasılaya oranı, toplam patent başvurularının nüfusa oranı ve yüksek katma değerli teknoloji temelli üretim oranı konularında değerlendirmeye alınan ülkeler arasında ilk üçte yer almaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005). Uluslararası Bilgi Ekonomisi ve Girişim Geliştirme Organizasyonu (International Organization of Knowledge Economy and Enterprise Development- IKED) tarafından hazırlanan raporda ise; Türkiye'nin Avrupa ve Merkez Asya ülkeleri ile karşılaştırılması yapılmış ve bu karşılaştırmada ortalama verilere kıyasla, yükseköğrenim seviyesinde öğrenim gören



mühendislik öğrencileri, bilimsel dergilerde yayınlanan makaleler gibi çeşitli alanlarda Türkiye'nin ortalamasının üstünde olduğu ve iyi bir dereceye sahip olduğu belirtilmiştir. Buna karşın; Türkiye'nin Ar-Ge konularına mevcut şekilde verdiği önem ve bu alanda istihdam ettiği personel sayısı ve üniversite-sanayi işbirliği gibi konularda yetersiz olduğu saptanmıştır. Kısaca; Türkiye'nin Avrupa ve Merkez Asya ülkelerine kıyasla girdiler açısından nispi bir üstünlüğü bulunmakla birlikte, yenilik çıktıları hususunda noksanlıklarının olduğu ve üzerine eğilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Türkiye KOBİ Görünümü, 2010).

Bir ülkenin yenilik açısından sahip olduğu kapasite, eğitim, bir milyon kişi başına düşen Avrupa Patent Ofisine kayıtlı patent sayısı ve yüksek teknoloji ürünlerinin ihracatı gibi göstergeler baz alınarak tespit edilebilir. Genel çerçevede son yıllarda, ülkemizin bilimsel konulara verdiği önem artmakta, bilim mevzularına eğilen kurumların bütçesi artırılmakta ve ülkemizin işletme sahiplerinin perspektifinde yenilik anlayışının önemli rekabet avantajı olabileceği gerçeği bilinçsel olarak artmaktadır. Bütün bunlara rağmen; ülkemizin yenilik konusunda halen kalkınma sürecinin ilk aşamalarında olduğunu ifade etmek mümkündür. Avrupa ülkeleri ile yapılan kıyaslama bunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Anlatılmaya çalışılan durumu bir Tablo 2.6. ile daha net ifade edebiliriz (Türkiye KOBİ Görünümü, 2010).

Tablo 2.6. AB ve Türkiye'nin seçilmiş bilim ve teknoloji göstergeleri

	AB25	AB15	Çek C.	Macaristan	Polonya	Slovakya	Romanya	Türkiye
<b>Bilim ve mühendislik alanında yeni mezunlar</b>	12.7	13.6	7.4	5.1	9.4	9.2	9.8	5.6
<b>Yüksek öğrenime sahip nüfus oranı</b>	22.8	24.0	13.1	17.1	16.8	14.0	11.1	9.7
<b>Hayat boyu öğrenime katılım oranı</b>	11.0	12.1	5.9	4.2	5.0	5.0	1.6	2.0
<b>Gençlerin eğitim görme oranı</b>	76.9	74.1	90.3	83.3	90.0	91.5	75.2	43.9

Tablo 2.6.'nın devamı

<b>Her Milyon kişiye düşen EPO patenti sayısı</b>	<b>136.7</b>	<b>161.4</b>	<b>15.9</b>	<b>18.9</b>	<b>4.2</b>	<b>8.1</b>	<b>1.2</b>	<b>1.9</b>
<b>İleri teknoloji ürünlerinin ihracat oranı</b>	<b>18.4</b>	<b>17.7</b>	<b>13.7</b>	<b>21.7</b>	<b>2.7</b>	<b>4.6</b>	<b>3.8</b>	<b>2.3</b>

Bu kötü tablonun düzeltilmesi için Ar-Ge, eğitim ve patent konusunda Türkiye'nin bir ivme elde etmesi gerekmektedir. Ülkemiz ile Avrupa ülkeleri kıyaslandığında bilhassa eğitim hususunda nicel ve niteliksel olarak, ülkemizin Avrupa'nın çok gerisinde olduğu söylenebilir. 2008 yılında Avrupa Kaliteli Hayat Araştırması'na göre; Türk çalışanların sadece %14'ünün eğitim programlarına katıldığı ve bu rakamın %30 olan ortalamasına göre düşük olduğu saptanmıştır. Ar-Ge konusunda ise; yıllara nazaran bir artış yaşansa da, göreceli olarak Avrupa ve OECD rakamlarının gerisindedir. Ar-Ge harcamalarının, GSYİH' ye oranı Avrupa ülkelerinde %2 dolaylarında ve OECD ülkelerinde %2'den fazla oranda iken, ülkemizde henüz %1 dolaylarında seyretmektedir. İleriki yıllar için ise; ülkemiz adına %2 oranına yaklaşma hedefi konulmuştur. Patent konusuna gelindiği zaman ise; ülkemizin Avrupa ülkelerinin patent başvuru oranları karşısında oldukça gerilerde olduğu gözlenmektedir (Türkiye KOBİ Görünümü, 2010).

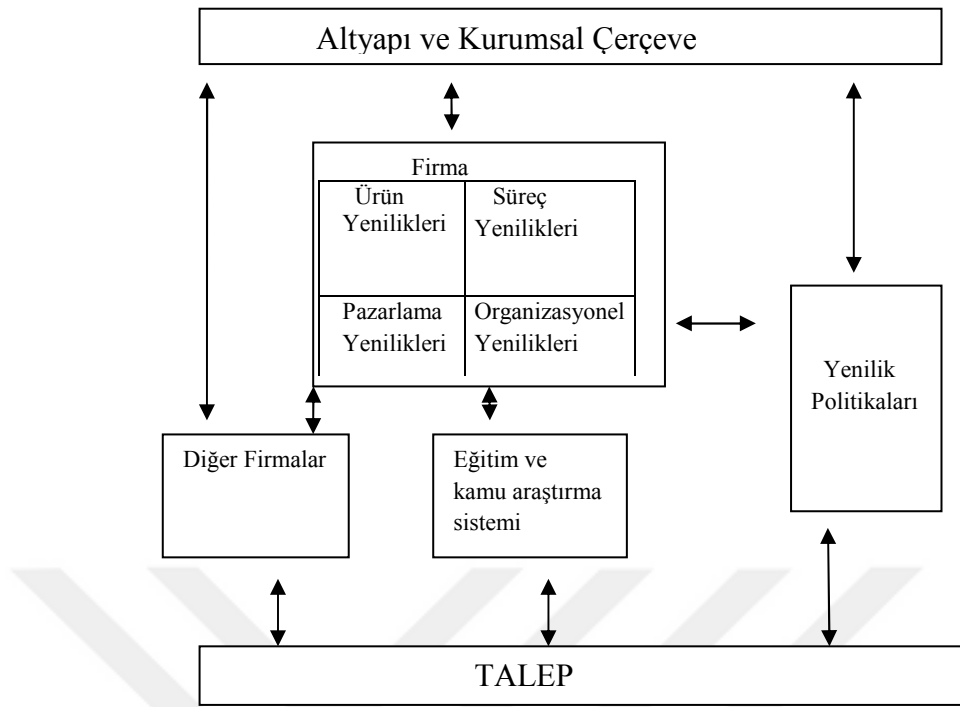
Ülkemizin Avrupa ülkeleri karşısında bu olumsuz tabloyu düzeltebilmesi, uzun soluklu, uygulanabilir, sürdürülebilir ve toplumun katmanlarına yayılan bir bilim ve teknoloji stratejisi geliştirmesi ile olası olabilir. Bunun yanı sıra, farklı mecralarda uygulanan yenilik faaliyetleri gerekli kurumların koordinasyonu ile birlikte belli oluşumlar altında toplanmalı ve yenilik konusunda genel bir seferberlik ilan edilmelidir (DPT, 2007). Bunu Konu hakkında son olarak ülkemizdeki firmalar ekseninde yeniliklere verilen önem üzerinde durmak gerekir. Sektörel bazda veriler incelendiği takdirde, üretim sektöründe, radyo, televizyon ve iletişim araçları ve aletlerinin üretimi sektörü en fazla yenilik yapan sektör olmuştur. Bu sektördeki firmaları, %69.43 yenilenme oranı ile kömür, rafineri petrol ürünleri ve nükleer yakıt

sektöründeki firmalar ile %59.83 yenilenme oranı ile otomotiv sektöründeki firmalar takip etmiştir. Tekstil ve gıda sektöründeki firmalar ise; %30'un altında bir yenilenme oranı ile az yenilenmiş firma olarak görülmektedir (Türkiye KOBİ Görünümü, 2010).

### 2.2.3. Yenilik Türleri

Bir firmanın çalışma yöntemleri, üretim faktörlerinin kullanımı ve çıktı süreci üzerinde üretkenliği ve performansı iyileştiren çok çeşitli değişiklikler yapılabilir. Bu yapılabilecek değişiklikleri türsel olarak sınıflandırmak mümkündür (Oslo Kılavuzu, 2005). Türsel olarak bir sınıflandırma yapılırsa da yine de yönetim yazınında sınıflandırma konusunda ortak bir tanım bulunmamaktadır. Daha önceleri yenilik türleri “teknolojik ürün ve süreç yeniliği” ile “örgütsel yenilik” olmak üzere iki temel başlık altında sınıflandırılırdı. Sonraki zamanlarda, birçok hizmet sektörü “teknolojik” kelimesini, ileri düzeyde teknoloji tesis etme olarak tanımlayıp ve buna da kendi ürün ve süreç yeniliklerinde ulaşılmasının güç olabileceğini düşündüklerinden dolayı “teknoloji” kelime tanımlamadan çıkarılmıştır. Yine firma düzeyinde düşünüldüğünde yeniliğin ilk defa icat etme olmadığı, piyasanın şartları doğrultusunda, bir firmada ortaya konan yeniliğin, yeniliğin yayılma özelliği sayesinde, diğer firmalara yayılabileceği belirtilmiştir. Yenilik türlerinin çok sayıda kategorilere ayrılmasına karşılık, Avrupa Birliği ve OECD ülkelerinin temel aldığı Oslo Kılavuzu, yenilik türlerini dört temel başlık altında toplamıştır. Bu başlıklar altında yenilik türleri; “ürün yenilikleri”, “süreç yenilikleri”, “pazarlama yenilikleri” ve “organizasyonel yenilikler” şeklinde sınıflandırılmıştır (Müftüoğlu, 1998).

Oslo Kılavuzunda, firmaların yeniliği performanslarında iyileştirme yapmak için önceden planladıkları değişiklikleri uygulamaya koyma şeklinde yaptıkları belirtilmiştir. Yenilik, sonucu bilinmeyen bir süreç olarak ifade edilen söz konusu kılavuzda, yeniliğin yatırım gerektirdiği ve yeniliğin yayılma göstereceği belirtilerek, bir yenilik ölçüm çerçevesi konulmuştur. Bu çerçeve şu şekildedir: (Oslo Kılavuzu, 2005)



Şekil 2.5.: Yenilik ölçüm çerçevesi

Ortaya konulan çerçeve ile birlikte ana başlıklar altında toplanan dört temel yenilik türünün çeşitli açılardan desteklendiği gösterilmektedir. Avrupa Birliği ve OECD ülkeleri tarafından temel alınan Oslo Kılavuzunda belirtilen dört temel yenilik türünün yanında, yönetim yazını tarafından karşımıza, üretim yönetimi yeniliği, hizmet yeniliği, ticari yenilik, finansal yenilik, sosyal ve dağıtım yeniliği gibi yenilik türleri çıkmaktadır. Yönetim yazınında karşımıza çıkan bu yenilik türlerinin dört temel yenilik türleri kapsamında olduğu varsayılmaktadır. Varsayım doğrultusunda yazınımızda, Oslo Kılavuzunda yer alan dört ana yenilik türleri üzerinde durulacak ve bu ana yenilik türleri tanımlanacaktır.

### 2.2.3.1. Ürün yeniliği

İşletmeler gerek müşteri ihtiyaçları ve istekleri, gerekse de teknoloji de meydana gelen gelişmeler ışığında ürün yeniliğine ihtiyaç duyarlar. Ürün hem mal hem de hizmetleri kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Ürün yeniliği; mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlara göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş mal veya hizmetin ortaya konulması şeklinde tanımlanabilir. Yani bir ürünün yeniliğinden söz

edebilmek için teknik donanımında, ürünü bir araya getiren bileşen ve malzemelerinde, ürünün yazılımında yapılan önemli derecede iyileştirmeleri içermesiyle birlikte kullanıcıya kolaylık sağlaması gerekmektedir. Yapılan açıklama çerçevesinde bir ürün yeniliğinden söz etmek mümkün olur (Oslo Kılavuzu, 2005). Ürün yeniliği, bir ürün ya da hizmetin yeniden üretilmesini ya da ürünün kullanım amacıyla, karakteristik özelliklerinde önemli iyileştirmeler yapılmasını ifade eder. Hizmette gerçekleşen ürün yeniliği ise; performansı konusunda yapılan yenilik olarak ifade edilebilir. Bu iyileştirme, örneğin, diğerleri ile karşılaştırıldığında, hizmetin hızında ve etkisindeki iyileştirmeleri ve hizmette yeni özellikler ya da hizmetin yeniden tanımlanmasını ifade eder (Cordeiro ve Vieira, 2012).

Yönetim literatüründe ürün yeniliği ile kullanılan birçok tanımlamayı yalın olarak ifade edecek olursak; işletmenin farklı, yeni, değişik bir ürün geliştirmesi ve bunu pazara sunması ürün yeniliği olarak tanımlanabilir. Ancak işletmelerin illa ki yeni bir ürün üretmeleri gerekmez. Mevcut ürünlerin daha kaliteli ve daha üstün özellikler taşıması için, değiştirilmesi ve farklılaştırılması da ürün yeniliği olarak adlandırılabilir (İnovasyon Tanımı, 2015).

Ürün yenilikleri hususunda işletmeler yeni bilgi ve teknolojiden yararlanabilirler. Firmaların ürettikleri yeni ürünlerin özellikleri ve öngörülen kullanım amaçları mevcut ürünlerden ciddi anlamda bir farklılık göstermesi gerekmektedir. Bu duruma örnek olarak yeni teknolojiler kullanılarak üretilen mikro işlemciler ve dijital kameralar verilebilir. Aynı zamanda mevcut bilgi teknolojileri kullanılarak, mevcut yazılım ile hard sürücü teknolojisi birleştirilerek üretilen MP3 oynatıcı da bu duruma iyi bir örnek teşkil eder. Bunun yanı sıra, bir ürünün teknik özelliklerinde bir takım ufak çaplı değişiklikler yapılarak ürün için yeni bir kullanım geliştirilebilir. Bu ürün yeniliğine örnek olarak ise; daha önce astar üretiminde kullanılan bir kimyasal maddenin çeşitli kimyasal aşamalardan geçerek bir temizlik deterjanına dönüştürülmesi verilebilir. Ürün yeniliği genel tanımında da belirtildiği gibi ürünün malzeme ve bileşenlerinde, mevcut performansı üzerinde yapılan önemli değişikliklerde ürün yeniliği olarak nitelendirilebilir. Bu kapsamda önceden üretilmiş bir otomobile APS fren sistemi veya GPS konum sisteminin entegre edilmesi ile birlikte, mevcut ürünün teknik donanımında yapılan iyileştirmeler ve dönüştürmeler

de ürün yeniliği olarak kabul edilebilir. Hatta üretimi önceden yapılmış kumaşın özelliklerinde yapılan değişiklikler doğrultusunda, buruşmayan kumaşın üretilmesi veya hava alan kumaşın üretilmesi gibi örneklerde ürün yeniliğine örnek olarak verilebilir (Oslo Kılavuzu, 2005; İnovasyon Tanımı, 2015).

Mevcut kullanılan hizmetin, sağlama biçimlerinde ya da yöntemlerinde yapılan önemli iyileştirmeler, hizmetlerde ürün yeniliği kapsamında değerlendirileceği daha önce de ifade edilmişti. Hizmette ürün yeniliği kapsamında, sunulan internet hizmetinin çok daha hızlı sunulması ya da bankaların birçok opsiyonel hizmetinin, internet bankacılığı üzerinden verilmesi, araba kiralama şirketlerinin kiralanan arabayı eve getirmesi ve tekrar evden teslim alması gibi hizmet alanında önemli değişiklikler ve kolaylıklar sunan örnekler verilebilir (Oslo Kılavuzu, 2005; Cordeiro ve Vieira, 2012).

Bu sınıflandırılan ürün yeniliklerini tamamlayan bir sürecin işlevsel parçası olan tasarım konusunda, ürüne önemli değişiklikler getirmeyen tasarım değişiklikleri ürün yeniliği kapsamında değerlendirilmemesi gerekmektedir (Cordeiro ve Vieira, 2012). Yukarıdaki ürün yeniliği tanımlarından ve ürün yeniliği hususunda verilen örneklerden de anlaşılacağı üzere, ürün yeniliği ile teknoloji arasında güçlü bir organik bağ bulunmaktadır. Teknolojinin; üretim düzeyini, ürün özelliklerini ve ürünün faydasını artırmaya katkı sağladığı, ayrıca teknolojinin ürünün maliyetlerini düşürdüğü söylenebilir. Bu bağlamda mevcut teknoloji kullanılarak ya da yeni bilgi teknolojilerinden yararlanarak, ürün ve hizmetlerde önemli değişiklikler yapılabilir (Göker, 2003)

Ürün yeniliği hususunda son olarak; ürün yeniliği ile icat kavramları arasındaki yakın ilişkiyi söz etmek mümkündür. Bilişim teknolojisi alanında gerçekleşen yenilikler ve bu yeniliklere bağlı olarak bilgisayarın yaygınlaşması, mobil telefonların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bazı durumlarda yenilikler ile icat o kadar birbirine yakın alanlarda cereyan eder ki; bunları birbirinden ayırmak oldukça zordur. Bu durumda bir olayın yenilik ya da icat olduğunu, söz konusu olayın sonucunun yenilik ortaya çıkardığı ya da bir nesnel tutumun ilk kez ortaya konulması birbirinden ayırır. Birinci

durumda olay yeniliktir, ikinci durumda ise; icattır. Yenilik bazen icat ile başlar bazen de köksel değişimler ve dönüşümler ile ortaya çıkar (Lim ve Shyamala, 2007).

### **2.2.3.2. Süreç yeniliği**

Günümüzde işletmelerin temel amaçları arasında, rakiplere üstünlük sağlama, ürün ve hizmette sürekli bir iyileştirme, müşteri memnuniyeti gibi olgular yer almaktadır. Bu olgusal amaçları gerçekleştirmek için sadece ürün ve hizmet eksenli düşünmek çoğu kez yanıltıcı olabilir. İşletmelerde bir mal ve hizmetin üretilmesi için belirli bir zaman ve belirli bir üretim yöntemi gerekli olduğundan, bu unsurlarda yenilik yapılması yani daha net bir ifade ile “süreçte yenilik” yapılması kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. İşte bunun için süreç yeniliği; yeni bir üretim yöntemi olarak ifade edilebilir (Avlanitis ve Salavou, 2007).

Oslo kılavuzuna göre; süreç yeniliği, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya üretim sürecinin veya yeni ürün teslimat aşamalarının organizasyonel kapsamda hayata geçirilmesidir. Bu tanımlamada süreç yeniliği kapsamında üretiminde meydana gelen bir yeniliğin yanında teslimat aşamalarında meydana gelen bir yenilik uygulaması da eklenmiştir. Süreç yenilikleri yine Oslo Kılavuzuna göre; süreç yenilikleri birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir (Oslo Kılavuzu, 2005). Bu yapılan tanımlara göre; süreç yeniliği üretim ve teslimat alanında işletmenin faydasını artırmaya yönelik yapılan iyileştirmelerdir. İyileştirmelerin kapsamı ise; bir malın üretiminde veya teslimatında kullanılan teknik ekipman ve yazılımlarla sınırlanmıştır (Cordeiro ve Vieira, 2012).

Mal ve hizmet üretmek amacıyla kullanılan teknik, ekipman ve yazılımları kapsayan üretim yöntemleri de gerçekleşen yeniliklere, üretim hattında otomasyona geçilmesi ve ürün geliştirmek için bilgisayar destekli tasarımın kullanılması örnek olarak verilebilir. Girdilerin bulunması, araç gereçlerin firma içinde tahsisi veya nihai ürünlerin teslimi amacına yönelik ekipmanı kapsayan, doğrudan firma lojistiği ile ilgili olan teslimat yöntemlerindeki yeniliğe ise; teslimatta kullanılan araçların barkodlu veya aktif RDT(Radyo Frekans Teşhisi) ile mal izleme sisteminin

kullanılması örnek olarak verilebilir. Süreç yenilikleri, hizmet yaratılması ve tedarike ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri de kapsamaktadır. Özellikle hizmet odaklı işletmelerde sunulmak istenen hizmetin sunulmasına yönelik kullanılan ekipman ve yazılımlarda veya hizmetin sunumunda kullanılan bir teknikte meydana gelen olumlu değişiklikler, süreç yeniliği kapsamında değerlendirilmelidir. Söz gelimi, ulaştırma hizmetlerinde, küresel konumlandırma sistemi olarak adlandırılan GPS'nin kullanılması veya bir turizm acentesinde müşterilerine daha iyi bir hizmet sunabilmek için yepyeni bir rezervasyon sisteminin kullanılması bu duruma örnek teşkil edebilir (Oslo Kılavuzu, 2005). Anlatılmaya çalışılan süreç yeniliği kavramının kapsamına, satın alma, muhasebe ve bakım onarım gibi destek departmanlarında işletmenin yararına olacak, sürecin hızlandırılmasına yönelik her türlü yenilik de, süreç yeniliği kapsamında değerlendirilmelidir. Bu destek departmanlarında güncel bir bilgi ve iletişim teknolojisi uygulamasının kullanılması sonucunda, destek faaliyetinin verimliliği veya kalitesi iyileşiyorsa meydana gelen değişimler süreç yeniliği olarak adlandırılır (Keizer, Dijkstra ve Halman, 2002).

Günümüzde işletme yönetim yazınına süreç yeniliği denildiğinde sadece üretim ve iş süreçlerinde ortaya konulan yeniliğin yanında yönetim süreci ve operasyonel süreçler gibi yan süreçlerde yer almaktadır (Davenport, 1992). Dolayısıyla; bir işletme artık günümüzde sadece üretim veya teslimat alanında yaptığı süreç yenilikleri ile yetinmeyip, bunların yanında bir ürünün veya hizmetin üretilmesi için kullanılan doğrudan ya da dolaylı bütün faaliyetlerinde yenileşmeye gitmesi gerekmektedir. Yani; işletmeler için süreç yenilinin bütünlüğünden bahsedilmektedir. Bazen bu süreçlerin bütün olarak yenilenmesi yapılır ve bazen de bütünlüğü ve işletme faaliyetlerini bozmayacak küçük süreç yenilikleri yapılabilmektedir. Buna örnek olarak; "kaizen" verilebilir. Kaizen'i uygulayan işletmeler için hiçbir zaman nihai bir başarı yoktur, sadece geleceğin başarılarına yönelik atılan küçük adımlar vardır (Imai, 1986). Temelde Japonya meşeli olan Kaizen anlayışı, Japonya'nın sanayi alanında büyük bir başarı elde emesinde önemli bir rol oynamıştır. Küçük adımlarla sürekli bir yenilik anlayışına dayanan Kaizen'in doğrudan konumuzla bağlantısı olmadığından detaya girmek doğru olmayacaktır.

### **2.2.3.3. Pazarlama yeniliği**



Küreselleşmenin etkisi ile işletmelerin yeni pazarlara açılması ve mevcut pazarlarda tutunabilmesi ya da mevcut pazarlarda, Pazar paylarını artırması işletmenin geleceği açısından oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bundan dolayı; işletmeler aktif satış, e-ticaret gibi çeşitli yeniliklerle, müşteri gereksinimlerine hızlı bir şekilde yanıt verme ve müşterilerden gelen geri beslemeleri hızlı bir şekilde değerlendirecek Pazar stratejileri geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu gibi nedenlerden dolayı işletmeler için Pazar yenilikleri vazgeçilmez hale gelmiştir. Pazar yeniliklerini zamanında yapamayan örgütler mevcut pazar payları başta olmak üzere, hızlı bir şekilde pazarlarını kaybederler. Oslo Kılavuzuna göre; ürün tasarımı veya ambalajlanması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırılmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi olarak tanımlanan pazarlama yeniliği en geniş kapsamlı yenilik türü ve değişiklik yapması diğer türlere göre daha kolay olarak nitelendirilebilir (Oslo Kılavuzu, 2005).

İşletmeler müşteri ihtiyaçlarını karşılama, yeni pazarlara açılma, mevcut pazarlarda pozisyonlarını koruma ve nihai olarak gelirlerini artırmak için pazarlama yeniliği yaparlar. İşletmenin pazarda yaptığı bir uygulamanın yenilik olarak adlandırılabilmesi için, o yenilik uygulamasının pazardaki mevcut uygulamalardan farklı olması ve ilk kez uygulanması gerekmektedir. Bu bağlamda pazarlama yeniliği, diğer yenilik türlerinden ayrılır ve doğrudan müşteri tatminini artırmaya yöneliktir (Cordeiro ve Vieira, 2012). Ürünün pazarda yeni bir şekilde konumlandırması esasına da dayanan pazarlama yenilikleri bu konumlandırmada yeni pazarlama yöntemleri, yeni satış kanalları gibi unsurları kullanırlar. Burada satış kanalları, verimlilik unsuruna dayanan lojistik yöntemlerden ziyade, ürün ve hizmetin müşterilere satılması amacıyla kullanılan yöntemleri ifade etmektedir. Bu konumlandırmayla işletme pazar yeniliği olarak ilk kez bir franchising sisteminin, doğrudan satış veya münhasır perakendecilik ve ürün lisansını ortaya koyar. Ürün konumlandırmaya bir örnek olarak; mobilya satıcılarının, mobilyalarını dekore edilmiş odalarda müşterilere sunulması verilebilir. İşletmelerin pazarda konumlandırılmış ürünlerinin promosyonu aşamasında, yeni bir pazarlama yeniliğine de başvurmaları da bu kapsamda değerlendirilebilir. Söz gelimi televizyon vasıtasıyla ünlü kişilerin, firmanın ürünlerini kullanıyor algısına dayalı reklam

filmlerinin pazarda ilk kez kullanılması veya işletmenin müşteri portföyündeki müşterilerin her birinin ne gibi ihtiyacının olduğunu önceden tespit etmesi ve ürünlerini bu tespit doğrultusunda sunması, ayrıca; işletmenin ürünlerinin fiyatlarını müşterilerine şeffaf bir şekilde sunması da bir pazarlama yeniliği sayılabilir (Oslo Kılavuzu, 2005).

Pazarlama yeniliği daha önce kullanılmamış, ilk kez kullanılan bir pazarlama yöntemi olmalıdır. Başka bir ifadeyle; pazarlama yeniliği işletmenin mevcut pazarlama yöntemlerinden çok daha farklı yeni bir pazarlama kavramının parçası olarak düşünülebilir. Kısaca bir işletmenin daha önce uygulamadığı ya da daha önce uygulanmamış bir pazarlama yöntemi kullanması durumunda, pazarlama yeniliğinden söz edilebilir (Hall, Lotti ve Mairesse, 2009).

#### **2.2.3.4. Organizasyonel (örgütsel) yenilik**

Ürün, süreç ve pazarlama yeniliklerinin dışında organizasyonel yenilik, işletmelerin yönetim kademesini doğrudan ilgilendiren yenilik türüdür. Eski zamanlardan beri oluşturulan ve ticari amaç güden işletmelerin yönetim kademesi mevcuttur. Zaman içerisinde çeşitli yapısal değişikliklere uğrayan örgütler iyi ya da kötü, örgüt yönetimi gerçekleştirmişlerdir. Nihai olarak, işletmenin şu ana dek sayılan yenilikleri planlayıp, uygulamaya koyacak olan örgütün yönetim kademesidir. Bundan dolayı örgütün yakın ilişki içerisinde olmak durumunda olduğu örgütsel yenilik türü, yeni örgütsel yöntemlerin yürütülmesini ifade etmektedir (Cordeiro ve Vieira, 2012).

Yönetim yazınında, örgüt yönetimine perspektif bir şekilde bakıldığında örgütlerin çeşitli aşamalardan geçtiğini ve örgütlerin sürekli olarak kendilerini yenilediklerini görmek mümkündür. Günümüzde örgütlere “beyin” olarak yaklaşan Morgan’a göre; örgütleri yaşayan beyinler olarak görmek mümkündür. Tıpkı beyin fonksiyonel yapısında, bilgileri nasıl bir araya getirip, işlenip yeni bilgilere dönüştürebiliyorsa, örgütlerin yönetim kademesinde de bilgiler toplanıp, sistematik olarak örgüt için gerekli olan bilgilere dönüşmektedir. Günümüzde işletmelerin bilgiyi işleyebilen bir yapıda olması kaçınılmazdır (Morgan, 1998). Yani; örgüt yönetimi açısından baktığımızda, örgütün yenilik ihtiyaçlarını belirleyen ve bunları hayata geçiren

örgütün yönetim kademesi olduğu için bu departmanın muhakkak zaman içerisinde, değişen şartlar ekseninde yenilenmesi gerekmektedir. Söz gelimi; bir otomobilin işlev görebilmesini sağlayan ana unsur onun motor yapısıdır. Otomobilin motor dışında diğer işlevlerinin mükemmel olması ama motorunda bir arızanın bulunması durumunda, otomobil ana işlevini yerine getiremez ve hareket edemez. Bunun gibi örgütlerin yönetim kademesinin işlevselleşmesi örgütün fonksiyonlarının çalışmamasına sebebiyet verebilir.

Organizasyonel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında iç organizasyon yapısında veya dış firmalarla ilişkilerini düzenleyen dış organizasyon yapılarında bir yeniliği ifade eder. Bu yenilik türü iş yerinde çalışanların memnuniyetini artırarak işçilik üretkenliğini artırmak, idari ve işlem maliyetlerini düşürmek, işletme için gerekli olan araç gereçlerin daha optimize şekilde kullanılmasını planlayarak orta ve uzun vadede firma performansını artırma gibi temel amaçlara hizmet eder. Bir organizasyonel yeniliğin olabilmesi için bu yeniliğin işletmede daha önce kullanılmamış olması ve yenilik kararının işletmenin yönetimi tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olması gerekmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005).

1900'lü yılların başlarında işletmelere getirilen mekanik örgüt yapısı zamanla yerini organik yapıya bırakmıştır. Yönetim tarihinde Taylor ve ekibinin 1900'lü yılların başlarında uygulamaya koydukları mekanik örgüt anlayışında, çalışanların makinenin birer parçası olarak görülmesi ve zaman içerisinde çalışanların yapacakları her bir işlem kurallara bağlanmıştır. Burada çalışanların işletmelerin işlerine karışma yetkisi yoktur. Sadece çalışanlar üretmekten sorumlu ve sorumluluğunu yerine getirme çabası içerisinde olan işletme unsurları olarak görülmüştür. Bu anlayış kapsamında her şey yazılı metne dökülmüş ve üretim aşamasında küçük parçalara ayrılmıştır. Bu yönetim anlayışını güden ve her şeyin konulan kurallar çerçevesinde işletilmesini isteyen Mc Donald'S, fast-food işletmeler zincirini örnek olarak verebiliriz. Yönetim kademesindeki bu anlayıştan, günümüzde çalışanların bilgisine başvuru, deneyimlerinden yararlanma mantığına dayanan yönetim anlayışına gelinmiştir. 1990'lı yıllarda Japonya'da geliştirilen "sürekli iyileştirme(kaizen) yöntemi" bu kapsamda bir organizasyonel yenilik olarak ifade edilebilir. bu yönetim anlayışına göre; işletmelerde çalışanlarda dahil olmak üzere,

herkes yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme noktasında söz sahibidirler ve sürekli olarak bu iyileştirme faaliyetlerine kafa yorurlar. Tüm çalışanlar için önerilen iyileştirme fikirleri, yöneticiler tarafından değerlendirilerek uygulamaya konulmuş ve başta Japon firmalar olmak üzere, bu anlayışın sayesinde sektöründe lider konuma gelmişlerdir. Yönetim yazının yenilikler üzerinde durmaya başladığı bir dönemde, bu anlayış firmalar için milat olmuştur denilebilir (Imai, 1986).

Organizasyonel yenilik kapsamında işletmeler, bilgileri yazılı hale getirip bir strateji dokümanının oluşturulması, departmanlar arasında bilgi paylaşımının daha çalışır hale getirilebilmesi için bilginin dokümanter edilmesine yönelik yeni yazılım ve uygulamaların kullanılması, yeni bir iç haberleşme sistemi veya yeni bir maliyetlendirme sisteminin kullanılmaya başlanması, çalışanlara karar almada özerklik veren ve onları fikirleriyle yönetime katılmada cesaretlendiren bir yönetim modelinin uygulanması, bu duruma örnek teşkil eder. Tabii bu sayılan örneklerin organizasyonel yenilik olarak adlandırılabilmesi için, örgüt içerisinde ilk kez kullanılması gerekmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005). Bu örneklere ilave olarak işletmelerin siparişe dayalı bir üretim modelinin, üretim anlayışının da hâkim olması, işletmelerin ticari faaliyetlerini yapılandırmasında ortaya koyduğu bir organizasyonel yeniliği ifade eder.

Organizasyonel yenilik kapsamında diğer işletmelerle birleşmek veya bunları satın almak, ilk kez birleşmek veya ilke kez satın almak olsa dahi, örgütsel yenilik olarak ifade edilemez (Oslo Kılavuzu, 2005). Ancak; diğer işletmelerle birleşme veya bunları satın alma durumunda yeni bir organizasyonel yöntemin geliştirilmesi veya benimsenmesi söz konusu ise; birleşme veya satın alma da organizasyonel yenilik kapsamında değerlendirilebilir. Söz gelimi; bir işletme diğer işletme ile birleşmesi durumunda, uyum aşamasında veya sonrasında ortaya yeni bir işletme sistemi çıkarsa, bu birleşme sonrasında birleşmeyi gerçekleştiren işletmenin yönetim kademesi yeni bir yönetim istemine başvurur. Bu durumda birleşme veya satın alma, organizasyonel yeniliğe sebebiyet verebilir.

### 2.3. KOBİ'lerin Yenilik Yapma Gereksinimi

Yenilik anlayışının rekabet bazında büyük bir strateji unsuru olması gerektiğinin kaçınılmaz olduğu günümüzde, ülkemizin üretim sektöründe yenilik yapan ve yeniliği süreklilik haline getiren firmalara ihtiyacı vardır. Genel anlamda değerlendirildiğinde ülkemizin Ar-Ge , yenilik ve patent ve fikri mülkiyet hakları gibi konularda Avrupa Birliği ülkeleri ortalamasının altında bir performans gösterdiği görülmektedir. Üretim sektöründeki firma büyüklüklerine göre yenilik dağılımına bakıldığında ise; büyük firmaların daha yenilikçi oldukları ve firmaların %56,27'sinin yenilikçi olarak değerlendirildiği, ancak bu oranın orta büyüklükteki firmalar için %47'lerde seyrettiği, küçük firmalar bazında ise; %30'lara gerilediği tespit edilmiştir (Türkiye KOBİ Görünümü, 2010).

Grant'a göre; işletmelerde uygulanacak ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilikler bir strateji temelli olup, kendisi başlı başına bir strateji gütmelidir. Bu güdülen strateji işletmelerin karar alma ve alınan kararlara katılma hususunda baskın olmalıdır. Grant'a göre bir yenilik stratejisinin başarısı dört unsura bağlıdır. Bunlar; (1) Bir stratejinin hedefi basit ve uzun dönemde sürdürülebilir olmalı, (2) Rekabet çevresini anlamada bir derinliği olmalı, (3) Mevcut kaynakları iyi değerlendirebilmeli ve (4) Etkili sonuçlar elde edebilmeli (Grant, 2005).

Genel anlamda organizasyonlar buldukları pazarlarda, Pazar paylarını artırmak ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmek, yeni pazarlara girmek ve mevcut pazarlarda ve yeni açılan pazarlarda yeni ürünler veya hizmet sunmak gibi temel dürtülerle yeniliğe ihtiyaç duyarlar (Oslo Kılavuzu, 2005). Literatürde bulunan bir başka kaynağa göre; organizasyonlar, ürün çeşidini ve kalitesini artırmak, yeni pazarlara – özellikle yurt dışı pazarlarına- açılmak, üretim esnekliğini ve üretim kapasitesini artırmak ve enerji, işgücü, hammadde maliyetlerini azaltmak gibi amaçlar doğrultusunda yeniliğe başvururlar (Smith, 2005).

Organizasyonların hemen hemen hepsi yenilik yapmak isterler. Ama bir organizasyonun hemen yenilik hareketini gerçekleştirmesi pek olası değildir. Çünkü;

yenilik faaliyetinin gerçekleştirilebilmesi için bir alt yapının yani bir birikimin olması gerekmektedir (Vrande vd., 2009).

Yönetim literatüründe uzun yıllar tartışılan “işletme-çevre” ilişkisi göz önüne alındığı takdirde işletmenin çevreden gelen istek ve eğilim doğrultusunda yenilik gerçekleştirdiği bir sistemin varlığı görülmektedir. Genel olarak literatürde açık ve kapalı olmak üzere iki tür sistemden bahsedilir. Açık sistemlerde girdiler çevreden alınır, işlenir ve yeniden çevreye sunulur. Kapalı sistemlerde ise; çevreden ne girdi alınır ne de çevreye çıktı verilir. Bu bağlamda tüm sistemlerin bir çevresi ve her çevrenin bir sınırı vardır. Sistemler çevreleri içerisinde kısımlardan oluşmaktadırlar (Morgan, 1998). İşte işletme ve çevre arasındaki ilişkiler, işletmeleri yeniliğe itmekte ve bu itmenin nedenleri içsel ve dışsal olarak ele anılabilmektedir.

Günümüzde açık bir sistem olduğu kabul edilen işletmelerin çevreden ve kendi içsel unsurlarından gelen yönlendirmeler doğrultusunda sürekli bir yenilik arayışında olduğu düşünülebilir. Organizasyonları yeniliğe iten içsel unsurlar organizasyonun kendi gereksinim ve sorumluluklarından kaynaklanmaktadır. Yönetimin kendisi pazarda ürün çeşidi olarak eksik görmesi, bulunduğu pazara hâkim olmak isteği ve rakipleriyle rekabet edebilmesi gibi dürtüler organizasyonu yeniliğe iten içsel unsurlar olarak sıralanabilir. Yeniliğin ortaya çıkmasında etkili olan dışsal nedenlerin ise; işletmenin yakın ve genel çevresinden gelen dürtüler doğrultusunda olduğu söylenebilir. Bu dışsal nedenler bir yazında pazar, teknoloji, Pazar baskısı ve müşteri talepleri olarak sıralanmıştır (Kaufman ve Tödtling, 2002). Diğer bir yazında ise; işletmeyi yenilik yapmaya itebilecek unsurlar; dış ilişkiler, çevre, müşteriler, tedarikçiler, diğer işletmeler, üniversiteler, araştırma kuruluşları, teknoloji merkezleri ve işletmelere yardımcı enstitüler şeklinde sıralanabilir (Mahemba ve Brujin, 2003). Kısaca organizasyonları yeniliğe mecbur hale getiren unsurları içsel ve dışsal nedenler olarak sıralayabiliriz.

### **2.3.1. Organizasyon İçi Nedenler**

Daha öncede belirttiğimiz gibi organizasyonlar rekabet ve pazar şartlarına bağlı olarak kendi bünyelerinde yenilik çabalarına girerler. Yapılan araştırmalar

çerçevesinde işletmelerin, organizasyon içi yenilik yapmalarının nedenleri; pazarda ürün çeşidini ve ürünün kalitesini artırma, pazarda rakiplerine karşı özel alan oluşturma ve maliyetlerini azaltarak verimliliği artırma şeklinde sıralayabiliriz (Kaufman ve Tödtling, 2002). Elbette ki; asıl amacı kar elde etmek olan işletmeler için bu temel nedenler doğrultusunda yapılacak yenilikler, organizasyonların yaşama, mücadele etme ve ayakta kalma düşüncesinden kaynaklanır (Koçel, 2001). Bu temel amaçlar yönlendirmesinde işletmeler kar oranlarını artırmak için yenilik faaliyetini gerçekleştirirler. Doğal olarak işletmeler yapacakları yenilik faaliyetinin kar ya da zarar getireceğini bilemezler. Ama bu temel amaç güdüsünde yenilik yapma ihtiyacı duyarlar. Herhalde ki; hiçbir işletme “mevcut pazar payım bana yeter, daha fazlasını istemem” tarzında bir düşünce içerisinde olamaz. Kaldı ki; her şeyin çok hızlı bir şekilde değişime uğradığı günümüz dünyasında ilerleme hedefi olmayan bir işletme yerinde kalabilir mi? Mevcut alanını koruma ve yeni korunacak alanlar elde etme amacı güden işletmelerin, yönetim ve yönetime bağlı departmanlar tarafından yenilik yapma ihtiyacı tespit edilir, karar verilir ve yenilik uygulanır. Bu anlamda yenilik güdüsünü harekete geçiren nedenin yenilik ihtiyacını fark etme olduğundan söz edilebilir.

Yeniliğin süreklilik arz etmesi gerektiği ise; işletmenin organizasyon içi yenilik yapma nedenlerinden bir diğeri olarak sıralanabilir. Yenilik faaliyetini gerçekleştiren organizasyonlar artık bu faaliyeti bir süreklilik haline getirmeleri gerekmektedir. Zira yenilik belirli bir zamana bağlı olmayıp sürekli sürdürülmesi gereken bir faaliyettir. Yapılan her bir yenilik hareketi işletmenin ömrünü uzatmasına katkı sunabilir (Demirbaş, 2010).

Organizasyonlar kendi amaçları doğrultusunda yenilik faaliyeti gerçekleştireceğinden dolayı, yenilik hareketi ile organizasyon amaçları aynı doğrultuda seyretmesi gerekmektedir. Çünkü organizasyonların her bir faaliyeti amaçlarını gerçekleştirmeye dönük olmalıdır. Bu anlayıştan hareketle, organizasyonların yeni ürün veya hizmet geliştirmesi veya mevcut ürünlerde iyileştirmek başta olmak üzere bütün yenilik faaliyetleri KOBİ’lerin yenilik yapma nedenleri arasındadır. Çünkü ülkemiz ve dünya ekonomilerin ekseriyetini teşkil eden

KOBİ'ler yenilik yaparak varlıklarını sürdürebilirler (Aykan, Aksoylu ve Sönmez, 2013).

### 2.3.2. Organizasyon Dışı Nedenler

Nasıl ki; canlılar ait oldukları ekoloji içerisinde çevre şartlarından etkileniyorsa, işletmelerde benzer bir şekilde ait oldukları çevreden etkilenir ve sürekli bu çevre ile etkileşim içerisinde olurlar (Morgan, 1998). Bu anlayışa göre; işletmelerin üretim faaliyetlerine yön veren temel unsur çevredir. Küreselleşmenin had safhada hissedildiği günümüzde işletmeler neyi, nasıl, ne şekilde üreteceklerini çevre ile girdikleri etkileşim neticesinde öğrenir ve bunu uygularlar. Bu faaliyetleri gerçekleştirirken haberleşme ve iletişim olanaklarından faydalanıp, müşteri memnuniyeti ve ürün kalitesini ön planda tutarlar. Dış çevreden bağımsız bir organizasyon düşünülmemeyeceğinden işletmeler yenilik faaliyetlerine yön verirken dış etmenlerden yüksek oranda etkilenirler. Bu nedenler şu şekilde sıralanabilir (Hippel, 1988).

- Devlet Politikaları
- Pazar İlişkileri
- Teknoloji Düzeyi
- Müşteri İstek ve Beklentileri
- Rekabet Şartları ve Pazar Baskısı

**Devlet politikaları:** Devlet politikaları organizasyonu yenilik yapmaya yönlendiren en önemli dış nedenlerden biridir. Devletin belirli alanlara yaptığı teşvikler veya kısıtlamalar, organizasyonun yenilik gerçekleştirmesini veya gerçekleştirmemesini belirleyen unsurlardan biridir. Çünkü organizasyonlar verilen devlet desteklerinden faydalanmak veya güdülen devlet teşvik politikası gereği yenilik yapabilirler.

**Pazar ilişkileri:** İşletmeler pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirdikleri veya gerçekleştirmeye yöneldikleri pazarlarla yakın ilişki içerisinde oldukları ve böyle olmaları gerekmektedir. Çünkü pazarlarda sundukları mal veya hizmeti satın alacak tüketiciler bildik ve tanıdık ürünleri satın alma eğilimi güderler. Tüketici konumunda



olanların talepleri doğrultusunda işletmeler yenilik yapmaya yönelebilirler (Hippel, 1988).

**Teknoloji düzeyi:** Nihayetinde organizasyonlar gerekli yenilikleri gerçekleştirebilmeleri için belirli bir teknik alt yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Teknik alt yapıları ve olanakları yüksek olan, yani yüksek teknolojiye sahip olan işletmeler yenilik yapmada daha avantajlı konumdadırlar. Bu işletmeler genellikle ürün yeniliğinde daha aktif rol oynarlar. Süreç ve diğer yenilikler bu işletmelerde daha pasif konumdadır. Ama teknolojik düzeyi düşük olan işletmeler için durum bunun tam tersi gibidir. Bu işletmeler süreç ve diğer yenilik türlerinde daha iyi sonuçlar elde etmekle birlikte, ürün yeniliğinde çok önemli bir ilerleme kaydedemezler (Frost, 2003). İşletmelerin kullandıkları teknoloji yetersiz kaldığı takdirde işletme yönetimi mevcut teknolojilerinde bir yenilik yapma durumunda bulunabilirler.

**Müşteri istek ve beklentileri:** Küreselleşmenin etkisiyle birlikte, dünyada bulunan pazarlarda çok sayıda müşteri ve çok sayıda işletme yer almaya başlamıştır. Bu durumda işletmelerin, müşterilerden geri dönüşlere karşılık vermeleri ve müşteri taleplerini doğru zaman ve doğru şekilde karşılayarak, müşteri tatmini sağlamaları gerekmektedir (Kaufman ve Tödling, 2002). Bu şartlar altında müşteriden gelen talep ve isteklerde işletmeleri yenilik yapmaya iten nedenlerden biridir.

**Rekabet şartları ve pazarın baskısı:** Pazarda çok sayıda işletmenin aynı anda bulunması, bu işletmelerin kendileri arasında rekabet yapmalarına yol açmaktadır. Organizasyonlar arasında bu rekabet kimi zaman sunulan mal veya hizmetin fiyatı üzerinden olmakta, kimi zamanda kalitesi hususunda yaşanmaktadır. Nihayetinde her iki rekabet unsuru da doğrudan veya dolaylı bir şekilde organizasyonların yenilik yapmaları ile ilişkilendirilebilir (Frost, 2003). Bu bağlamda organizasyonlar pazarda rekabet edebilmek için ve pazarın baskısında kurtulabilmek için yenilik yapma ihtiyacı duyarlar.

KOBİ'lerin yenilik faaliyeti yürütmesi gerektiği ve faaliyeti gerçekleştirirken de organizasyon içi ve organizasyon dışı olarak çeşitli engellerle karşılaştıkları

görülmektedir. KOBİ'lerin bu engelleri aşmaları ve yenilik yapmaları gerekmektedir. Birlikte, KOBİ'lerin bu yenilik anlayışını sürekli hale getirmeleri gerekmektedir. İşte bu yenilik engellerinin neler olduğu ve nasıl aşılabileceği ileriki bölümlerin konusunu oluşturmaktadır.

## **2.4. Yenilik Uygulamalarında KOBİ'lerin Karşılaştıkları Engeller**

Çalışmamızda metodolojik açıdan incelenecek konunun esasını (KOBİ)'lerin karşılaştığı yenilik engelleri oluşturmaktadır. Ulusal ve uluslararası yayınlar incelenerek yenilik engelleri, oluşturulan gruplamalar halinde saptanmaya çalışılmıştır.

Organizasyonlar daha önce de belirttiğimiz gibi gerek buldukları çevreden ve gerekse kendi örgüt yapılarından kaynaklanan bir takım engeller ile karşılaşabilmektedir. Sürekli olarak devam ettirilmesi gerek, yani bir süreç olan yenilik unsuru tabiatının gereği olarak bir takım engellerin organizasyonların karşısına çıkması kaçınılmazdır. Tezin bu bölümünde incelenen araştırmalarda, yenilik uygulamalarında KOBİ'lerin karşılaştıkları engeller farklı gruplamalara tabi tutularak sıralanmıştır. Elbette ki; incelenen araştırmalar yapıldıkları bölgenin karakteristik engellerini taşıyacakları unutulmamalıdır. Ama yine de bu çalışmalar bize, KOBİ'lerin karşılaştıkları engeller hakkında bir fikir verecektir.

### **2.4.1. Çeşitli Araştırmalarda Karşılaşılan Yenilik Engelleri**

Daha öncede belirttiğimiz gibi yenilik bir süreç olduğundan dolayı, bu süreç içerisinde sürekli engellerle karşılaşılması, yenilik uygulamalarının doğasında vardır. Bu durumda yenilik uygulaması yapmakta olan organizasyonun ilk olarak yapması gereken bu engellerin tanımsal olarak saptamasını yapmak olacaktır. Bu saptama faaliyetinden sonra engeli ortadan kaldıracak argümanlara başvurulabilir. Bu karşılaşılan engelin bir daha yaşanması durumunda organizasyonun doğru tepki ile engeli daha kısa sürede ortadan kaldırabilmesini sağlama adına bu engellerin bir sınıflandırmaya tabi tutulması organizasyonun performansı ve geleceği adına olumlu sonuçlar ortaya koyacaktır. Bunun yanı sıra; engellerin ortaya çıkmaması için

organizasyon çeşitli önlemlere başvuracaktır. Yazında bu engellerin sınıflandırılmasına yönelik yapılan araştırmada ulaşılan kaynaklar kısa bir şekilde tezin bu bölümünde sunulmuştur.

Öncelikli olarak Hadjimanolis'in 2003 yılında yaptığı bir araştırmada yenilik engelleri içsel ve dışsal yenilik engelleri olmak üzere iki farklı şekilde gruplanmıştır. Bu çalışmada içsel engeller, işletme kaynaklarının yetersizliği, sistem eksiklikleri ve insan kaynaklarında yaşanan eksiklikler şeklinde ana kategorilere ayrılmıştır (Hadjimanolis, 2003). Bu araştırmada bahsedilen içsel engellerden olan, işletme kaynaklarındaki yetersizliğe, finansal gücün kısıtlılığı, teknik deneyim, yönetim ve işletme kültürü gibi konularda eksiklik örnek olarak verilebilir. Araştırmaya göre; sistemsel eksikliklere ise; işletmenin kullandığı yazınsal bir uygulamanın çağdaşlarına nazaran geri kalması örnek olarak verilebilir. Yine araştırmacının içsel engeller kategorisinde sıraladığı, insan kaynaklarındaki yetersizliğe, yönetimin risk almaması, riske karşı anti bir tutum sergilemesi ya da işletme çalışanlarının yeniliğe karşı olumsuz bir tutum içerisinde olması örnek olarak verilebilir.

Yapılan söz konusu araştırmada organizasyonun karşılaşılabileceği dışsal engeller arz, talep ve çevresel engeller olmak üzere üç ana kategori şeklinde sıralanmıştır. Burada arz engelleri olarak, teknolojik konularda eksiklik ya da teknik ekipmanın yetersizliği örnek olarak verilebilir. Talep engelleri olarak da, müşteri ihtiyaçlarındaki belirsizlik ve değişiklik, yeniliğin talep kaybına yol açabilecek olma endişesi ve ulusal ve uluslararası pazarda bir kısıtlamanın ortaya çıkmasından oluşmuştur. Yine söz konusu araştırmaya göre; dışsal engeller kategorisinde sayılan çevresel nedenlere, devletin uyguladığı teşvik politikaları, yasalar ve rakiplerle rekabet ölçüleri örnek olarak verilebilir. Araştırmada ortaya konulan engellerin organizasyonların yenilik süreçlerinde, organizasyonları birçok noktada etkilediği ve bu etkilerin her işletme için farklı etkiler yaptığı vurgulanmıştır. Araştırmaya göre; organizasyonların finansal açıdan inince buldukları durumun yenilik yapmada işletmeleri diğerlerinden daha fazla bir şekilde etkilediği ortaya konulmuştur. Araştırmada ortaya konulan içsel ve dışsal engelleri maddeler halinde sıralayacak olursak; İçsel engeller; zaman yetersizliği, yönetim ve yeniliği gerçekleştirecek teknik ekipte kalifiyeli personel eksikliği, finansal yetersizlik, işletmenin değişime olan direnci,

Ar-Ge faaliyetlerinin yetersizliği, teknik stratejiden yoksunluk, motivasyonda yaşanan sorunlar, yenilik için gerekli olan sürecin çok uzun olması ve yenilik maliyetlerinin çok fazla olması şeklinde; Dışsal engeller ise; devletin uyguladığı teşvik politikalarının yanlış olması, devlet desteğinin eksikliği, devlet bürokrasisi, patent ve lisans politikaları, uygulanan uluslararası pazar politikaları, rekabet konusunda devlet politikaları, sağlanacak banka kredileri üzerindeki banka politikaları, yenilik hususunda organizasyonlara destek olan kuruluşların azlığı, devletin çevresel ve tüketiciye korumaya yönelik politikaları, diğer işletmeler ve işletmelerin teknolojik alanda işbirliği yetersizliği ve yeniliğin kolay bir şekilde taklit edilmesi şeklinde ifade edilebilir (Hadjimanolis, 2003).

Bir diğer araştırmaya göre; Kaufman ve Tödtling 2002 yılında organizasyonların karşılaştıkları yenilik engellerini iki ana faktör çatısı altında açıklamıştır. Bunlardan birinci faktör olarak, yenilik için kullanılacak fonların yetersizliği, yenilik uygulamasının riskler taşıması ve yenilikte kullanılacak teknolojinin maliyetli olması şeklinde sıralanmıştır. İkinci faktör olarak da yeniliği gerçekleştirecek ve sürekli hale getirecek insan faktörü üzerinde durulmuştur (Kaufman ve Tödtling, 2002). Araştırmada birinci faktör kategorisinde yer alan engeller hem küçük çapta hem de büyük çapta işletmelerin karşılaştıkları engeller olduğu ifade edilmiştir. Bu engelleri araştırmacı finansal engeller olarak adlandırmıştır. Söz konusu araştırmada araştırmacı ikinci faktör kategorisinde, yeniliği gerçekleştirebilecek kalifiyeli insan kaynağının eksikliği ve yenilik uygulaması için yeterli zaman olmamasını bu kategori altında değerlenmiştir. Araştırma kapsamında zannedilenin aksine bilgi ve teknoloji faktörünün bu iki faktörden daha az etkili olduğu savunulmuştur.

Araştırmada ayrıca her organizasyonun faklı engellerle karşılaştıkları ve bu engelleri organizasyonun hissetme derecesi, organizasyonun yapısı, mali ve teknik durumuna göre farklılık göstereceğinden, faklı olduğu vurgulanmıştır. Araştırmada stratejik olmayan eğitim uygulamalarının organizasyonların karşılaştıkları engellere baskın olduğu ve stratejik yoksunluk, örgütsel yapılanmada yaşanılan zayıflık KOBİ'lerin yenilik yapmada karşılaştıkları engeller olarak sıralanmıştır. Araştırmada ortaya konulan engeller ise; yenilik için ayrılan fon eksikliği, yeniliğin yüksek oranda risk içermesi, teknik bilgi eksikliği, teknolojinin pahalı ve ulaşılması zor olması, kalifiyeli

personel istihdamının az olması, yenilik için gerekli maddi imkânın ve zamanın ayrılmaması, yeniliğe ihtiyaç duyulmaması, müşterilerden gelen baskılar ve müşteri ihtiyaçlarının gizliliği şeklinde ifade etmek mümkündür (Kaufman ve Tödtling, 2002).

KOBİ'ler de yenilik engellerini tespiti yönelik bir araştırmayı da Nassar ve Faloye, 2015 yılında yapmıştır. Gelişmekte olan ülkelerde bulunan KOBİ'lerin yenilik engellerini tespit etmeye dönük alışıma da "hiç önemli değil ve çok önemli" ölçütleri arasında bir sıralama yapmıştır. Yapılan bu araştırmada KOBİ'lerin yenilik yaptıkları zaman engel teşkil etmeyecek unsurların başında müşterilerin yeni üretime duyacağı isteksizlik, yeniliğe ayrılacak zaman sorunu, yeniliği gerçekleştirecek kalifiyeli personel eksikliği gibi nedenler yer almıştır (Nassar ve Faloye, 2015). Araştırmada organizasyonların farklı ölçeklendirme politikası güttüğü ve yenilik çalışmalarına önem verdikleri ortaya konulmuştur. Bu kapsamda 100'e yakın işletme baz alınarak KOBİ'lerin yenilik yapmada karşılaşılabilecekleri engeller, kendi içerisinde bir ayrıma tabi tutulmadan belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırmada ortaya konulan engeller ise; yenilik gerçekleştirmek için yapılacak araştırmalara ayrılan fon yetersizliği, organizasyonların yeniliğe karşı direnç göstermesi, organizasyonlarda araştırma ve geliştirme, dizayn, test gibi teknik faaliyetlerin yetersiz olması, yenilik için gerekli olan deneyim ve strateji eksikliği, iç ve dış pazarlarda bilgi eksikliği, mevcut lisans, patent ve tüketici koruma politikası ve devlet yardımlarında yetersizlik, yeniliğin maliyetli olması ve banka ve kredi kuruluşlarının yenilik yapmak isteyen firmalara verdikleri desteklerin yetersiz olması şeklinde ifade edilebilir (Nassar ve Faloye, 2015).

Yapılan bir başka araştırmaya göre Cordeiro ve Vieira, KOBİ'lerin yaşadıkları engelleri içsel ve dışsal olarak ayırmıştır. Bu engeller kapsamında KOBİ'lerin içsel engellere karşı daha savunmada olduklarını, ancak dışsal engellere karşı organizasyonların genelde bir savunmasızlık olduğunu iddia etmektedir. Bu araştırmada KOBİ'lerin yaşadıkları engellerin tüm dünyada hemen hemen aynı olduğu ileri sürülmektedir. Söz konusu araştırmada engellerin varlığı ve bu engellerin uzun sürede ortadan kaldırılamayacağı korkusu ile KOBİ'ler yenilik yapmaya istekli olmadıkları ortaya konulmuştur. Araştırmada KOBİ'lerin

karşılaştıkları yaklaşık olarak 50'e yakın engel tespit edilmiş olup, bunların en önemlileri şöyledir: mevcut ekonomik durum, mali kaynakların sınırlı olması, risk alma kültürünün zayıf olması, organizasyonların rutin yaptıkları uygulamalar ve organizasyon performansı, organizasyon ve insan kaynaklı yeniliğe karşı direnç, yenilik için teşvik ve yatırımların yetersiz olması, yenilik süreçlerinin fazla maliyetli olması, organizasyonların aşırı küçük olması ve organizasyon yönetiminin risk alma konusunda isteksizliği (Cordeiro ve Viera, 2012).

Ayrıca yapılan araştırmada organizasyon yönetiminin yeniliğe karşı sergiledikleri tutumunda yeniliğin kaderini önemli ölçüde değiştirdiği savunulmuştur. Yönetim kademesinin yeniliği bir avantaja çevirerek mevcut pazarlarda oranlarını muhafaza etmesi gerektiği, aksi takdirde mevcut pazarların yeniliği sürekli yapan işletmeler tarafından kontrol altında tutulacağı vurgulanmıştır (Cordeiro ve Vieira, 2012).

KOBİ'lerde yenilik engellerini tespit için yapılan bir diğer araştırmaya göre; KOBİ'lerin en fazla ekonomik sebeplerden dolayı yenilik yapmadıkları tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırmada yeniliğin maliyetli olması ve ekonomik risk taşınması KOBİ'ler için en önemli engeller olarak görülmüştür. Bu engelleri, yenilik için ayrılan finansal kaynakların yetersiz olması ve organizasyonun yeniliğe karşı gösterdiği tutum takip etmiştir. Yine yapılan bu araştırmada organizasyonların risk almada istekli olmadıkları müddetçe, yenilik yapamayacakları vurgulandığından dolayı, organizasyonların bu riski azaltmaya odaklandıkları ortaya konulmuştur. Araştırmada yenilik engelleri önem sırasına göre; yüksek ekonomik risk, yeniliğin maliyetli olması ve finansal yetersizlik, organizasyonel katılık ve kalifiyeli personel eksikliği, teknoloji hakkında bilgi eksikliği, pazar hakkında bilgi eksikliği ve son olarak da müşterilerin isteksizliği ve devlet politikaları şeklinde sıralanmıştır (Kamalian vd., 2011).

Yenilik engelleri konusunda TÜİK'in 2002-2004 yılları arasında imalat sanayide faaliyette bulunan işletmeler üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre KOBİ'lerin yenilik faaliyetini gerçekleştirirken karşılaştığı engeller arasında ekonomik engeller ön sıralarda tespit edilmiştir. Bu araştırmaya göre; yenilik faaliyetlerinin fazla olması, yeniliğin büyük oranda bir ekonomik risk taşınması ve yenilik için gerekli

olan finansal kaynağın temin edilememesi gibi ekonomik engellerin yeniliği en fazla etkiledikleri ortaya konulmuştur. Bu engelleri sıralayacak olursak; ekonomik riskin yüksek olması, yeniliğin yüksek maliyetli olması, gerekli olan finansal kaynağın olmaması, yeniliğin çabuk taklit edilebilmesi, organizasyon yapısının yeniliğe elverişli olmaması, yeniliği gerçekleştirecek kalifiyeli personelin bulunamaması, çalışanların yeniliğe tepki göstermeleri, mevzuat ve standartlardan kaynaklanan engellemeler, yeni ürünlere tüketicilerin kayıtsız kalması ve önceki yenilik çabalarının çok da faydalı olmamasıdır (URL 8).

Bu konu kapsamında 2010 yılında Demirbaş'ın yaptığı bir çalışmada yenilik engelleri dört ana başlıkta toplanmıştır. Demirbaş, KOBİ'lerin karşılaştıkları engelleri resmi, resmi olmayan, çevresel ve yeteneksel olmak üzere dört ana kategoride değerlendirmektedir. Türkiye'de faaliyette bulunan KOBİ'ler üzerinde yapılan bu araştırmaya göre; devletin uyguladığı Ar-Ge ve teknoloji politikalarının yetersiz olması resmi engel olarak ifade edilmiştir. Söz konusu çalışmada, kayıt dışı ekonominin yatırımlardaki olumsuz etkisi, resmi olmayan engel; ileri teknoloji maliyeti ve yeterli finansal kaynağın olmaması, çevresel engel ve yeterli kalifiyede personelin olmaması da yeteneksel engel olarak ifade edilmiştir. Ayrıca araştırmada KOBİ sahibi olan girişimcinin yenilik için "konow-how" bilgisi yetersizliği, yenilik için çok önemli bir engel olduğu vurgulanmıştır (Demirbaş, 2010).

Bir başka araştırmaya göre yenilik engelleri içsel ve dışsal olarak iki farklı başlık altında tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmada, KOBİ'lerin yenilik engelleri arasında "yeniliğe ayrılan fonların yetersiz olması" içsel engeller kategorisinde ilk sırayı almaktadır. Dışsal engeller kategorisinde ise; "devletin yenilik hususunda bürokrasisi" ilk sırayı almaktadır. Söz konusu araştırmada tespit edilen engeller sıralanacak olursa; içsel engeller; çalışan personelin yeterli eğitimi olmaması, organizasyonda yenilik faaliyetini yürüten ayrı bir ekibin olmaması, Ar-Ge faaliyetlerinin yetersiz olması, organizasyonları oluşturan departmanlar arasında ilişkinin sağlam olmaması, yeniliğin yüksek risk içermesi, işletme stratejilerinin kısa vadeli olması ve daha önce yapılan yenilik uygulamalarının varlığı, dışsal engeller ise; devletin bürokratik uygulamaları, banka kredi politikaları, kalifiyeli personel eksikliği, devletin uyguladığı vergilendirme politikaları, mali kamu

kaynaklarının yetersiz olması, yeniliğe destek veren kuruluş ve yardımcı kurumlardan alınan desteklerin çeşitli bürokratik uygulamalar sebebiyle zor alınması ve son olarak da yeniliğe destek veren kuruluşların az olması şeklinde bir sıralamada bulunmak mümkündür (Sabuncu, 2014).

KOBİ'lerin yenilik engellerini tespitiye yönelik oldukça fazla bir araştırma, yönetim yazınında mevcuttur. Özellikle uluslararası yazında 1980'li yıllardan bu yana bir takım araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalarda tespit edilen engelleri bir tablo halinde vermek gerekirse; (Demirbaş,2010 ; Nassar ve Faloye (2015); Cordeiro ve Vieira (2012)'den uyarlanmıştır.)

Tablo 2.7.: Yenilik engelleri tespiti

YAZAR	TESPİT ETTİĞİ ENGELLER
<b>Piatier (1984)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknoloji, bilgi, hammadde ve finans kaynaklarında eksiklik</li> <li>• Yeniliğin risk içermesi, iç ve dış pazarlarda sınırlama</li> <li>• Deneyim, zaman yönetimi ve kültürde eksiklik</li> <li>• Çeşitli devlet politikaları</li> <li>• Çalışanların yeniliğe karşı direnç göstermesi</li> </ul>
<b>Acs ve Auresh (1990)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finans, hammadde ve teknolojik bilgi eksikliği</li> <li>• Mali darboğazlar</li> </ul>
<b>Comtesse, Hadkinson, Krug (2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risk hoşnutsuzluğu</li> <li>• Yenilik için gerekli argümanların olmaması</li> <li>• Sınırlı insan kaynağı ve girişimci eksikliği</li> <li>• Kısıtlı finansal kaynak</li> <li>• Bürokrasi ve politik vizyon yetersizliği</li> </ul>
<b>Golia ve Legros (2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeniliğin fazla maliyetli olması</li> <li>• Mali imkânların kısıtlılığı</li> <li>• Değişime karşı işletme içinde direnç</li> <li>• Aşırı derecede ekonomik risk içermesi</li> <li>• Kalifiyeli personel eksikliği</li> </ul>
<b>Sanna-Randocip ve Savona (2006)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finansal kaynakların eksikliği</li> <li>• Aşırı finansal risk</li> <li>• Yeterli olmayan insan kaynağı ve Pazar hakkında az bilgi</li> <li>• Katı uygulamalar</li> </ul>
<b>Tavstiga ve Birscholl (2007)</b> <b>Tiwari ve Buse (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yenilik sürecinin fazla zaman alması</li> <li>• Fazla risk taşınması ve sınırlı bütçe</li> <li>• Pazar bilgisinin zayıf olması ve bürokrasi</li> <li>• Kalifiyeli insan kaynağının yetersiz olması</li> <li>• Girişimciler arasında işbirliğinin zayıf olması</li> </ul>
<b>Madrid-Guijaro, Garcia ve Auken (2009)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dış çevre ve insan kaynakları</li> <li>• Risk ve finansal durum</li> </ul>
<b>Alinaitwe, Widen, Mwakali ve Hansson (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İç Pazar ve güvenlik seviyesi</li> <li>• Devlet engellemeleri ve pazarın politik cesaretsizliği</li> <li>• Yeni ürün ve hizmette vergi uygulamaları</li> <li>• Uluslararası pazarlara erişim zorluğu</li> </ul>



<b>Kamalian, Rashki ve Arbabi (2011)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aşırı ekonomik risk</li> <li>• Ekonomik kaynakların az olması</li> <li>• Yeniliğin yüksek risk taşıması</li> </ul>
--	---

Tablo 2.7.'den de görüleceği üzere yenilik engelleri belirli çerçeve dâhilinde irdelenebilir. Elbette ki; araştırmaların yapıldığı ülke farklılık göstermekle birlikte, tüm dünyada KOBİ'lerin hemen hemen aynı engellerle karşılaştıklarından söz etmek mümkündür. Çoğunlukla yazında engeller içsel ve dışsal engeller olmak kaydıyla iki ana başlık altında incelemeye tabi tutulmuştur.

Yenilik engellerinin tasnifine yönelik son olarak, tüm dünya ülkelerinde yenilik konusunda temel teşkil eden Oslo Kılavuzu'na bakmak gerekmektedir. Bu kılavuzda yeniliğin çeşitli unsurlar tarafından engellenebileceği ifade edilmiş ve bu sebepten dolayı yeniliğe hiç başlamamak için bile nedenler olacağı savunulmuştur (Oslo Kılavuzu, 2005). Bu engellemelerin maliyetler, talep yetersizliği, finansal kaynak sorunu gibi ekonomik nedenler, kalifiyeli personel ve bilgi eksikliği gibi teşebbüs nedenleri ve düzenlemeler, bürokrasisi ve vergi uygulamaları gibi yasal nedenler şeklinde sıralanabileceği belirtilmiştir. Bu engellemelerin içerisinde finansman temelli engellemelerin KOBİ'ler için yeniliğin önündeki en büyük engeller olduğu ifade edilmiştir. Söz konusu kılavuza göre; bir engel KOBİ'lerin yenilik çabalarını tamamen durdurmayıp, yavaşlatsa dahi engel kategorisinde görülmesi gerekmektedir. Yine bu kılavuza göre; kalifiyeli personel istihdamında yaşanan sorunlar ve emek piyasasında bu konuda personel temininde yaşanan sıkıntılar, KOBİ'lerin yenilik faaliyetini yavaşlatacağı hatta durduracağı ifade edilmiştir.

Oslo Kılavuzunda yeniliğe engel teşkil eden faktörleri tablo halinde ifade etmek gerekirse; (Oslo Kılavuzu, 2005)

Tablo 2.8.: Oslo kılavuzunda yenilik engelleri

<p><b><u>Maliyet Faktörü</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aşırı risk algılaması</li> <li>- Çok yüksek maliyet</li> <li>- İşletme içi fonların eksikliği</li> <li>- İşletme dışı fonlardan kaynaklanan finansman eksikliği</li> </ul>	<p><b><u>Bilgi Faktörleri</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yenilik potansiyeli yetersizliği (Ar-Ge, tasarım vb.)</li> <li>- Teşebbüs içinde ve emek piyasasında vasıflı personel eksikliği</li> <li>- Dış hizmetlerin kullanılabilirliğindeki sorunlar</li> <li>- Ürün ve süreç geliştirme ve pazarlama konularında işbirliği ortaklarının bulunmasındaki zorluklar</li> <li>- Personelin ve yöneticilerin değişime yönelik tavrı</li> <li>- Organizasyonun yönetsel yapısı</li> </ul> <p>Üretim koşullarından dolayı, personeli yenilik faaliyetlerine yönlendirme imkânsızlığı</p>
<p><b><u>Pazar Faktörleri</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yenilikçi mal ve hizmetler için belirsiz talep</li> <li>- Yerleşik teşebbüsler tarafından hakim olunan mevcut pazarlar</li> </ul>	<p><b><u>Yenilik Yapmaya İlişkin Diğer Faktörler</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Önceki yeniliklerden dolayı yenilik yapma ihtiyacının duyulmaması</li> <li>- Yeniliklere yönelik talep eksikliğinden dolayı ihtiyaç duyulmaması</li> </ul>
<p><b><u>Kurumsal Faktörler</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alt yapı yetersizlikleri</li> <li>- Mülkiyet haklarının zayıflığı</li> <li>- Mevzuat, düzenlemeler, standartlar, vergilendirme</li> </ul>	

#### 2.4.2. Yenilik Engellerin Tanımlanması

Yazın taraması yapıldığında yenilik engelleri tanımlamak için birden fazla ayırma metodu karşımıza çıkmıştır. Bu metotlar içerisinde en fazla kullanılanı yenilik engellerini organizasyon içi ve organizasyon dışı yenilik engelleri şeklinde yapılan bir ayırma metodudur. Bizde yaptığımız bu çalışmada engelleri organizasyon içi ve organizasyon dışı yenilik engelleri şekilde tanımlayacağız. Daha önce belirtilen araştırmalarda tespit edilen engeller baz alınarak organizasyon içi ve dışı engeller sıralanmış ve tanımlanmıştır.

### 2.4.2.1. Organizasyon içi yenilik engelleri

Tablo 2.9. Organizasyon içi ve organizasyon dışı yenilik engelleri (URL 8)

Organizasyon İçi Yenilik Engelleri	Organizasyon Dışı Yenilik Engelleri
Yenilik için ayrılan fonların yetersiz olması	Müşterilerden gelen olumsuz tepki
Araştırma ve geliştirme eksikliği	Araştırma ve geliştirme alanlarına erişim engelleri
Kalifiyeli personel eksikliği	Kısa vadeli devlet politikaları
Çalışanların deneyim eksikliği	Girdiler ile ilgili yaşanan sorunlar
Çalışanların yeniliğe direnç göstermesi	Bürokrasi engelleri
Önceki yenilik faaliyetine bağlı olarak yeniliğe ihtiyaç duyulmaması	Ekonomik durumun etkisi
Uzun vadeli düşünmeme	Bankaların kredi kullandırma politikaları
Pazar bilgisinin eksikliği	Sektörde yeniliğe ihtiyaç duyulmaması
Örgüt yapısı	Patent ve lisans politikaları
Strateji yönetim eksikliği	Sektörde kartelleşme ve tekelleşme olması
Teknolojik olarak know-how eksikliği	Müşteri ihtiyaçlarının gizliliği
Yeniliğe gerek duyulmaması	Ulaşılması zor ya da pahalı teknoloji
Yenilik için gerekli zamanın ayrılmaması	Devlet politikalarının rekabet üzerindeki olumsuz etkisi
Yeniliğin yüksek mali risk içermesi	Piyasada kalifiyeli personelin olmaması
Yeniliğin çok uzun zaman alması	
Yeniliğin pazarlanamaması	

**Yenilik için ayrılan fonların yetersiz olması:** Temelde mali kaynaklardan oluşan ve faaliyette buldukları zaman zarfında mali kaynaklara ihtiyaç duyacak olan işletmeler, yapıldığı takdirde fazladan mali yük getirecek olan yenilik uygulamalarını fon yetersizliği nedeniyle çoğu zaman yapamazlar. İşletmelerin kuruluşlarından itibaren periyodik olarak öz sermayelerini güçlendirmesi beklenir. Bu güçlendirmeyi tam anlamıyla gerçekleştiremeyen işletmeler fonlama açısından zorluklar yaşayabilirler. Yaşanan bu zorlukları aşmak için yabancı kaynaklara başvurdukları zaman da fazladan finansman yükünü katlanmak durumunda kalırlar. Bu gibi mali imkânsızlıklardan dolayı organizasyonlar yenilik uygulamasını hayata geçiremezler.

Bu nedenle fonların yetersiz olması içsel yenilik engelleri arasında işletmelerin en fazla karşılaştığı yenilik engelidir (Demirbaş, 2010).

**Araştırma ve geliştirme eksikliği:** Ar-Ge, bir işletmenin bilim çalışma alanı doğrultusunda bilimsel teknolojiyi yeni ürünler, süreçler ya da hizmetler geliştirmek için yaptığı çalışma ve faaliyetleri tanımlamada kullanılan yaygın bir terimdir. (Kocamış ve Güngör, 2014: 128)Ar-Ge, isminden de anlaşılacağı üzere araştırma ve geliştirme kavramlarının birleşimi ile ifade edilir. Araştırma bir gereksinim üzerine başlayan bir faaliyettir. Geliştirme ise; daha çok bir mühendislik faaliyetidir. Yenilik uygulaması sürekli bir çalışma gerektirdiğinden araştırma ve geliştirme faaliyeti organizasyonlar için oldukça önemlidir. Organizasyonlar bu faaliyetleri neticesinde elde ettikleri ile rakiplerine fark atabilir ve mevcut pazarların hakim olabilirler. Bu faaliyet alanında ülkemiz OECD ülkelerinin oldukça gerisinde kalmaktadır. Bu alanda yapılacak düzenlemeler ile 2023 yılında Ar-Ge harcamaların GSYİH içindeki payının %2 olması hedeflenmektedir. (URL 9) Ayrıca Ar-Ge faaliyetlerinin işletmelerin karlılık oranlarını artırdıkları da savunulmaktadır (Kocamış ve Güngör,2014). Bütün bu ifadelerden dolayı Ar-Ge faaliyetleri organizasyonlar için önemlidir. Dolayısıyla Ar-Ge ‘den kaynaklanan eksiklik yenilik engellerini oluşturan faktörlerden bir tanesidir.

**Kalifiyeli personel eksikliği:** Bir organizasyonun yenilik uygulamasını başlatabilmesi ve bu uygulamayı sürdürebilmesi için kalifiyeli personel ihtiyacı vardır. Bilginin olağan hızında seyir ettiği günümüzde çalışanların bu hıza uyum sağlaması ve kendilerini sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir. Bilimsel bilgiye, araştırmaya ve bunun organizasyon için faydalarına odaklanan işletmeler başarılı kurum haline gelirler. Yeniliğin sürekli takip edilmesi gereken bir faaliyet olması nedeniyle bunu gerçekleştirebilecek personel bu faaliyetin ön koşulları arasındadır (URL 10). Kısaca yenilik faaliyetleri ile çalışanların eğitimi yakın ilişki içerisinde olduğundan dolayı, çalışanların eğitimi yenilik faaliyetine uygun olması gerekmektedir. Aksi takdirde, bu uygun olmayan durum bir eksiklik olacak ve yeniliğe engel teşkil edecektir.

**Çalışanların deneyim eksikliği:** Bu engel personelin yenilik faaliyetini gerçekleştirebilecek deneyimden yoksun olmasını ifade eder. Yenilik uygulamasını hayata geçirecek olan her ne kadar işletmenin kendisi de olsa, işletme bireylerden oluştuğundan dolayı bu doğrudan bireylerin tecrübesi ile ilişkilidir. Eğer bireyler yeterli tecrübeye sahip değilse, yenilik faaliyeti gecikecek ya da bu faaliyet tamamen duracak hatta hiç yapılmayacaktır. Çünkü nitekim çalışanların yenilik faaliyetine tepkili olması da, doğrudan tecrübe sahibi olup olmamaları ile ilişkilidir. Sonuç olarak çalışanların istenilen tecrübeye sahip olmadığı zaman, bu durum yenilik için bir engel teşkil edecektir (Nassar ve Faloye, 2015).

**Çalışanların yeniliğe direnç göstermesi:** Organizasyonda çalışanların yeniliğe karşı tavrını, korku ve endişe duymasını dolayısıyla bir direnç sergilemesini ifade eder. Çalışanların yeniliğe karşı endişe duymaları yeterli tecrübeye sahip olmamaları, yenilik konusunda yanlış algılamalar içerisinde olmaları, yönetim tarafından yeterli bir şekilde bilgilendirilmemeleri, bu yenilik faaliyetinin kendilerine fazladan bir yük getirebileceği endişesi taşımaları gibi korkuları, çalışanları yeniliğe karşı olumsuz bir direnç göstermelerine sebep olur (Vrande vd., 2009). Bu gibi nedenlerden dolayı çalışanlar yeniliğe karşı bir tutum içerisinde olurlar. Bu tutum da yeniliğe engel olabilir.

**Önceki yenilik faaliyetine bağlı olarak yeniliğe ihtiyaç duyulmaması:** Organizasyon daha önce yenilik faaliyetine başlamış ama gerek içsel gerekse de dışsal nedenlerden dolayı bu faaliyeti yarıda bırakmış ve hiç olumlu sonuç alamamış veya kısmen olumlu sonuç almış fakat bu sonuçtan tatmin olunmamış olabilir. Bu ön yargıdan dolayı organizasyon bir daha yeniliğe ihtiyaç duymayabilir. Bu durum ise; yeniliğe karşı engel haline gelebilir.

**Uzun vadeli düşünmeme:** Yenilik faaliyetinin uzun sürede neticelenmesi, faaliyetin zamana yayılmış olması, kısa vadeli düşünen organizasyonlar için caydırıcı bir unsurdur. Organizasyonlar kar amaçladıkları için bazen kısa vadeli planlar yapar ve bu planları uygulamaya koyabilirler. Bu tarzda düşünen işletmeler yenilik faaliyetine sıcak bakamazlar. Çünkü yenilik faaliyeti kısa zamanda neticelenmez ve belki kısa zamanda işletmeye kar sağlamaz hatta zarar getirebilirler. Bu

çekincelerden dolayı, kısa vadeli stratejilerle yönetimi sağlanan organizasyonlar yeniliğe karşı kapalı olurlar. Ayrıca kısa vadeli stratejilere ulaşma arzusunda olan işletmeler, uzun vadede rekabet koşullarına uyum sağlayamayabilirler. Bu uyumsuzluk organizasyonların uzun vadede varlıklarını devam ettirme hedeflerine balta vuracak ve organizasyonların varlıklarını sonlandıracaktır (Koçel, 2011). Dolayısı ile uzun vadeli düşünmeme organizasyonlara yenilik hususunda engel oluşturabilir.

**Pazar bilgisinin eksikliği:** Bir organizasyonun ürün veya hizmet pazarlamasında bulunduğu pazardan haberdar olmalıdır. Yeni bir ürün veya hizmetin geliştirilmesi için pazardan gelen bilginin doğru algılanması ve doğru yorumlanması gerekmektedir. Eğer organizasyon pazar bilgisinden yoksun ise; yapacağı yenilik etkisiz kalabilir ve organizasyon Pazar üzerindeki amaçlarına hizmet etmeyebilir. En iyi zaman nedir, pazarın beklentisi nedir, nasıl bir strateji izlemek daha uygundur gibi bütün bu sorulara ancak pazar bilgisi ile ulaşılabilir (Demirbaş, 2011). Mevcut pazarda her hareketlilik yakından izlenmeli, analiz edilmeli, rakiplerin muhtemel adımları tahmin edilmeli, müşterilerin eğilimleri doğru anlaşılmalı ve buna göre strateji belirlenmeli. Kısaca bir organizasyonun Pazar bilgisine sahip olması gerekmektedir.

**Örgüt yapısı:** Organizasyonların mevcut durumlarına uygun yapıda olması gerekir. İçinde bulunulan duruma uyum sağlayamayan örgüt yapısı, yönetim kademesi organizasyonun geleceğini tehlikeye atar ve organizasyona tehdit teşkil eder. İyi işlemeyen bir örgüt yapısına ve alanındaki gelişmeleri takip etmeyen ve bunlara uyum sağlama güdüsünde olmayan yönetici kadrosuna sahip olan ve yetki karmaşıklığı taşıyan organizasyonlar yenilik faaliyetlerinin uygulamaya konulması hususunda sorunlar yaşarlar ( Pekdemir ve Çatalca,1999). Örgüt yapısında kademeler arasında katı bir hiyerarşinin olması, karar alma da alt kademelere danışılmaması, çalışanların karar alma süreçlerine dahil olmaması, yeniliğe odaklı ayrı birimin bulunmaması gibi nedenler örgütün hızla değişen çevreye uyum sağlamamasına yol açar. Bu şekilde yönetim anlayışına sahip olan örgütler öncelikle kendi yönetim yapısına değiştirmelidirler. Katı bir bürokrasi anlayışı ile yönetilen organizasyonların, hızla değişen zamana, her an ortaya çıkabilecek yeniliklere ve

rakiplerinin rekabet unsurlarına karşı verdikleri mücadelede en büyük engelleri kendi yapıları olması kaçınılmazdır.

**Strateji yönetim eksikliği:** Organizasyonların kısa ve uzun vadeli hedefleri birbiri ile uyum içerisinde belirli bir stratejiye bağlı olarak hareket etmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde birbirinden farklı sonuçlar ortaya çıkar ve bu sonuçlar işletmenin nihai hedefleri ile bağdaşmayabilir. Yenilik sürecinin aşamalarında uyum, koordinasyon, bilgi akışı, ortak hareket etme gibi eksikliklerden dolayı yenilik uygulaması engellenebilir. Yenilik uygulaması, yeniliğe iten unsurların ortaya çıkması, fikrin belirli bir temele kavuşturulması, ortaya çıkan fikrin çalışanlara sunulması ve fikrin benimsenmesi ya da fikrin reddedilmesi şeklinde aşamalardan geçmesi gerekmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005). Bütün bu aşamalar arasında kopuklukların ya da boşlukların oluşması, işletmeye yenilik uygulamasında bir engel oluşturabilir.

**Teknolojik olarak know-how eksikliği:** Teknoloji çağı olarak adlandırılacak günümüz şartlarında organizasyonların bilgiye ulaşması ve bunun nasıl kullanılacağına öğrenilmesi yenilik uygulaması açısından oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bu noktada yaşanan bir eksiklik kısa vadede organizasyonun rekabet üstünlüğünü ortadan kaldıracaktır.

**Yeniliğe gerek duyulmaması:** Organizasyon mevcut şartlarda yeniliği bir ihtiyaç olarak görmemesi, teknolojik bilgi, pazar hâkimiyeti, müşteri potansiyeli gibi konularda, organizasyonun kendisini yeterli görmesi, yeni gelişmelere gerek duyulmaması, organizasyonun yenilik faaliyetine karşı kayıtsız kalmasına neden olabilir. Mevcut durumda bu durum böyle görülürken aksi durumda işletme için sorun teşkil edebilir.

**Yenilik için gerekli zamanın ayrılmaması:** Organizasyonlar genel itibarıyla kısa vadeli satış, pazarlama, üretim ve yönetsel konularına zaman ayırır. Bu opsiyonlarını yerine getirirken, bunların dışında unsurlara zaman ayırmamayı tercih eder. Çünkü kısa vadede belirlediği rakamlara ulaşması gerekmektedir. Daha öncede birçok kez tekrarladığımız gibi yenilik oldukça fazla bir zaman alır. Organizasyonlar normal periyodik faaliyetlerini icra ederken, fazladan yeniliğe zaman ayıramazlar.

Bu sebeple yeniliğe farklı bir birimin zaman ayırması gerekir. Bu da fazla bir performansa ihtiyaç duyar.

**Yeniliğin yüksek mali risk içermesi:** Yapılacak yenilik, organizasyon açısından ilk olmalıdır. Bu uygulamanın ilk kez yapılacak olması organizasyon tarafından risk taşır. Çalışanların yapılan yeniliğe uyum göstermesi, pazarın bu yeniliğe ilgi göstermesi, maliyetlerin riske değer ölçüde gerçekleşmesi gibi riskler içeren yenilik faaliyetini gerçekleştirmek “getiri belli bir risk” karşılığında elde edilir prensibine uygun olmalıdır. Bu anlayış ekseninde yenilik faaliyetinin risk faktörünü içerdiği ve önemli olan riskin minimize edilerek giderilmesi gerektiği söylenebilir. Bu risk faktörü öncelikle küçük çapta olan organizasyonları yenilikten vazgeçirecek derecede hissedilebilir. Bu nedenle bu risk faktörü organizasyon açısından engel teşkil edebilir (Demirbaş, 2011).

**Yeniliğin çok uzun zaman alması:** Yenilik faaliyeti belirli bir plan dahilinde uygulanması gerektiğinde uzun süren bir araştırma ve geliştirme süreci, sonucun bir proje kapsamında uygulamaya konulması zaman kavramını bir maliyet şekline getirir. Bu nedenle olumlu sonuçlanıp, sonuçlanmayacağı belirsiz olan yenilik uygulamasının bir de organizasyonların departmanlarını meşgul edecek derecede zaman alması, yönetimi bu uygulama konusunda çekimser kalmaya sevk edebilir.

**Yeniliğin pazarlanamaması:** Yenilik faaliyeti neticesinde ortaya çıkan ürün veya hizmetin pazarlarda tutundurulmamasının ifade eder. Elbette ki bir işletme, üretmiş olduğu ürünü veya hizmeti pazarlarda, pazarlayabilmek için üretir. Bu amaç doğrultusunda yatırım dâhil olmak üzere her türlü aşamayı gerçekleştirir. Ancak organizasyon üretmiş olduğu ürün veya hizmeti satamama gibi endişe taşır ise; bu ürün veya hizmeti üretmemekle kalmayıp, gerekli olan yenilik faaliyetlerine de asla girişmez ve yeniliği gerçekleştirmez.

#### ***2.4.2.2. Organizasyon dışı yenilik engelleri***

Bir önceki bölümde organizasyonların karşılaştıkları ve karşılaşılabilecekleri içsel yenilik engellerin ne ifade ettiğini tanımlamaya çalıştık. Engellerin isminden de



anlaşılacağı üzere bunlar içsel yenilik engelleriydi yani organizasyonun iç dinamiklerinden kaynaklanan engellerdi. Bu engellerin işletmeler tarafından ortadan kaldırılması, dışsal engel kategorisinde yer alabilecek engelleri ortadan kaldırmaktan daha kolaydır. Bu sebeple organizasyonlar içsel engelleri çözseler dahi dışsal engeller tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu tespit edilen engeller belirli başlıklar altında tanımlamak gerekirse karşımıza aşağıdaki tablo çıkmaktadır.

**Müşterilerden gelen olumsuz tepki:** Organizasyonun yeni ürüne ilgi gösterilmeyeceği, yeni ürünün pazarda tutundurulmasının yapılamayacağı gibi korkular içerisinde olması veya organizasyonun mevcut ürünlerinde veya yenilik uygulaması sonucunda sunacağı ürüne pazarda istediği talebi bulamaması veya yeni ürün veya hizmetin ne şekilde pazarlanacağına tespit edilememesi gibi nedenler bu engelin temelini oluşturmaktadır. Müşterinin yeniliğe olan tepkisinin tam olarak bilinmemesi, organizasyonun pazarda mevcut payını da tehlikeye sokabileceğinden yenilik uygulamasını gerçekleştiremeyebilir (Düzekin ve Sevinç, 2002). Bu durumda organizasyonun yapması gereken yenilik çalışmalarını gerçekleştirirken müşteri yelpazesinde bulunan müşterileriyle birlikte hareket etmesidir. Bu şekilde müşterinin yeni ürüne karşı tepkisini ölçebilmek ve müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün geliştirebilecek. Elbette ki bu alanda gelişmiş pazarlama metodlarında kullanması gerekebilir. Böylelikle organizasyon müşterilerden gelebilecek olumsuz tepkileri önemli bir oranda azaltabilecektir.

**Araştırma ve geliştirme alanlarına erişim engelleri:** Bilindiği üzere ülkemizde KOBİ'lere KOSGEB, TÜBİTAK ve üniversitelerde bulunan teknoloji geliştirme alanları, araştırma ve geliştirme alanlarında hizmet vermektedir. Bu kurumlar aracılığıyla KOBİ'ler araştırma ve faaliyetlerini makul ölçüde buralarda gerçekleştirebilme imkânı bulmaktadır. Bu kurumlar KOBİ'lerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde önemli bir yere sahiptirler. Ancak bu kurumlara erişim hususunda hukuki, ekonomik, bürokrasi vb. engellerle KOBİ'lerin karşılaşması ve bunların çoğu zaman, çoğu KOBİ'ler tarafından aşılabilmesi, KOBİ'ler için bir engel teşkil edebilir.

**Kısa vadeli devlet politikaları:** Daha öncede ifade edildiği gibi yenilik uygulaması zamana yayılan ve süreç gerektiren bir olgudur. Bu faaliyetin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesinin sağlanabilmesi için organizasyon ve organizasyona destek teşkil edecek her birim planlarını kısa vadeli uzun vadeli yapmalıdır. Bu birimlerin başında şüphesiz devlet politikaları ve bu politikaların hayata geçirilmesi gelmektedir. Ekonomilerin önemli bir kısmını ifade eden KOBİ'lere destek konusunda devlet politika üretmek, gerektiği zamanda özel sektör, sivil toplum üniversiteleri bir araya getirerek, bu organlar üzerindeki hâkimiyetini kullanarak, bunların KOBİ'lere destek sağlamasını kesin surette temin etmesi gerekebilir. Ulusal yenilikçilik ( inovasyon) bilincinin yavaş yavaş geliştiği günümüzde organizasyonlar devlet desteğine ihtiyaç duyarlar. Ülkemiz KOBİ'lerin teknolojik ve finansal açıdan çeşitli sıkıntılar yaşadığı göz önüne alındığında bu anlayışın KOBİ'ler için ne kadar önemli olduğu görülebilir. Devlet kamu ve özel sektör arasında işbirliğini sağlayacak uzun vadeli inovasyon politikaları üretirse ve inovasyon konusunda kamuoyunda ortak bilinç oluşturulursa KOBİ'ler hızlı bir yenilik süreci ortaya koyabilirler (Göker, 2003 ). Bu konuda bir takım gelişmeler olsa da; yine de ülkemiz için devlet politikalarının bu ekseninde sistematik olarak gerçekleştirilemediği söylenebilir. Kısa vadeli politikalar, uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmede yalnız başlarına verimli oldukları söylenemez. Bu alanda devletin, ulusal yenilik faaliyetini daha hızlı bir şekilde sağlayacak gerekli adımları atması gerekmektedir.

**Girdiler ile ilgili yaşanan sorunlar:** Daha öncede belirtildiği gibi girdi maliyetleri ile yenilik faaliyetleri aynı doğrultuda gelişmektedir. Girdi maliyetlerinin organizasyonlar için önemli olması, bu maliyetlerin minimize edilmesini ve sonuçta yeniliğin verimliliğin artırılması gerekmektedir. Yenilik faaliyeti için gerekli olan hammadde, yarı mamul veya ürünlerin ulusal kaynaklarla elde edilmeyip, ithalat aracılığıyla temin edilmesi, elbette ki organizasyon açısından girdi maliyetinin artması anlamına gelebilir. Yenilik faaliyetinin ciddi bir zaman ve maliyet gerektirmesi, organizasyonların yenilik faaliyetine başlamaması ile neticelenebilir. Bu nedenle yenilik faaliyeti için gerekli olan her şeyin girdi maliyeti organizasyonun karar vermesi noktasında önemli bir paya sahiptir. Aksi takdirde girdi maliyeti organizasyonun yenilik faaliyetine engel teşkil edebilir.

**Bürokrasi engelleri:** Yenilik faaliyeti gerçekleştirilirken ürün geliştirme ve pazarlama safhalarında bürokrasi kurumunun çıkardığı engellemeleri ifade eder. Bürokrasi kurumunun KOBİ'lere destek veya hukuki konularında çıkardığı engelleri KOBİ'lerin ya yenilik faaliyetini aksatır ya da yenilik faaliyetine başlanılmamasına neden olabilir. Söz gelimi, yenilik faaliyeti için gerekli olan malzemenin, ulusal kaynaklardan temin edilememesi durumunda, organizasyonun ithalat alanına yönelmesine neden olur. Bu ithalat ile ilgili mevzuatın organizasyon aleyhine olması, organizasyona yenilik noktasında engel teşkil edebilir.

**Ekonomik durumun etkisi:** Ülkenin ekonomik olarak içinde bulunduğu durum, organizasyonların karar alma tutumunu etkileyebilir. Sonuçta işletmeler mali kaynaklar harcayarak mali kaynaklar elde etme prensibine göre hareket ederler. Yani işlemlerinin sonucunda kar elde etmeyi amaçlarlar (Müftüoğlu, 2002). Piyasada yüksek riskin varlığı, ekonomik belirsizlik, siyasi risk, faiz ve enflasyon rakamlarında yüksek artışlar yaşanması, organizasyon yatırım kararını doğrudan etkileyebilir. Bu gibi durumlarda işletmeler mevcut kaynaklarını yatırıma dönüştürmek yerine faiz gibi atıl alanlarda değerlendirilebilir veya hiç değerlendirmeyip elinde tutabilir. Bu sebeple yapması gereken yenilik faaliyetlerini askıya alabilir. Böylelikle mevcut ekonomik durum organizasyona ciddi bir engel teşkil eder. Herhangi bir kriz dönemine karşı öz sermayelerini koruma yoluna gidecek olan işletme, yenilik uygulamasına başlamayacaktır.

**Bankaların kredi kullandırma politikaları:** Bankalar tarafından KOBİ'lere kullandırılan kredilerde, gerekli desteği ve şartları taşınamaması durumunu ifade eder. Organizasyonlar kendi öz sermayelerini yatırıma dönüştürme durumunun yanı sıra, çoğu kez bankaların ticari kredilerine müracaat ederler. Özellikle KOBİ'ler gibi öz sermaye tutarlı küçük olan işletmeler yatırımlarını gerçekleştirmek için bu kredilere ihtiyaç duyabilirler. Bu durumda tedarik edilecek kredinin ödeme vadesi, faiz oranı, ödeme tutarları, istenen şartlar, banka kredi verme prosedürleri gibi uygulamalar, KOBİ'lere kredi kullanma hususunda engel teşkil edebilir.

**Sektörde yeniliğe ihtiyaç duyulmaması:** KOBİ'nin faaliyette bulunduğu sektörde yenilik gerektirecek bir uygulamaya ihtiyaç duyulmamasını ifade eder. Bu durumda

KOBİ'ler rakiplerinin durumlarını bilmeme, müşterilerin mevcut ürünlere adapte olması, yeniliğe ürün, süreç gibi alanlarda ihtiyaç duyulmaması KOBİ'lere yeniliğe yönlendirmeyip, mevcut uygulamalarla yetinmeye itebilir. Bu durumda KOBİ yenilik uygulamasına başlamayacaktır (URL 11) .

**Patent ve lisans politikaları:** Organizasyonlar yeni bir ürün veya hizmet gerçekleştirdikleri zaman bunun patent, lisans, marka ve kullanım hakları gibi yasal haklarını bir an önce temin etmek isterler. Ülkemizde marka, patent haklarını alma yaklaşık olarak on iki ay gibi ciddi bir süre alabilmektedir (URL 12) . Bu şekilde uzun süre olan patent ve marka hakları organizasyonları bu gibi faaliyetlere yönelmekten alıkoyabilir. Öte yandan gelişmiş ülkelerde, gelişmekte olan ülkelere nazaran daha fazla lisans patent ve marka anlaşmaları yapılmaktadır (Türkiye KOBİ Görünümü, 2010). Bunun yanı sıra gelişmiş olan ülkelerin çok uluslu firmaları ile gelişmekte olan ülkelerin KOBİ'ler arasında teknoloji ve teknik bilgi, marka ve lisans anlaşmaları, gibi alanlarda yardımlaşma ve işbirliği yapılabilir. Bu tür lisans anlaşmaları karma lisans anlaşmaları olarak ifade edilebilir (Şahin, 2011). Sonuç olarak, devletin patent ve lisans politikalarında daha aktif rol üstlenmesi ve sürecin lüzumsuz yere uzatılmamasını ve kolaylaştırıcı uygulamaları hayata geçirmesi gerekmektedir. Aksi olursa, bu zorluklar KOBİ'lerin karşısına yenilik engeli olarak çıkabilir.

**Sektörde kartelleşme ve tekelleşme olması:** Kısaca pazarın bir veya birkaç işletme tarafından hâkimiyet altına alınmasını ifade eder. Kartelleşme tüzel kişilikleri farklı, ekonomik ve mali açıdan birbirinden bağımsız, fakat aynı sektörde faaliyet yürüten firmaların kendi aralarında anlaşarak rekabeti ortadan kaldırma ve pazara egemen olma durumunu ifade eder (Şahin, 2011). Bu urumda söz konusu işletmeler aralarında çok geniş konularda anlaşma sağlayabilirler. Söz gelimi, sabit fiyat, belirli üretim miktarı veya pazarı kendi aralarında pay etme gibi konularda anlaşmaya vararak, pazarda diğer işletmelere büyük bir üstünlük elde ederler. Bu durumda diğer işletmelerin pazarda tutunması oldukça güç hale gelecektir (Ekiz, 2008). Özellikle piyasada büyük firmaların bu yola başvurmaları durumunda, yapıları ve sınırlı mali kaynakları nedeniyle KOBİ'ler yenilik faaliyetlerine gerekli ilgi ve alakayı

göstermeyebilir. Çünkü pazarda KOBİ'lerin rekabet avantajı neredeyse ortadan kalkmış durumdadır.

**Müşteri ihtiyaçlarının gizliliği:** Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi çeşitli nedenlerden dolayı güç olması durumunu ifade eder. İşletmeler tarafından müşterilerin taleplerinin ne olduğunun bilinmesi ve bunun nasıl ve ne şekilde karşılanması gerektiğinin tespiti pazarlama ve pazara hâkimiyet açısından oldukça büyük bir öneme sahiptir. Bunların bilinmemesi veya öğrenilmemesinin oldukça zor olduğu durumda piyasaya yeni bir ürünün nasıl sunulacağı, müşteri tatmininin bu yeni ürün karşısında nasıl olacağını tahmin etmek güç olacağından, KOBİ'ler yenilik hususundan kaçınabilirler.

**Ulaşılması zor ya da pahalı teknoloji:** Organizasyon yenilik uygulamasını gerçekleştirebilmesi için gerekli olan teknolojinin pahalı ya da ulaşılabilmesinin zor olmasını ifade eder. Teknoloji şüphesiz ki yenilik uygulamasının vazgeçilmez bir parçasıdır. KOBİ'ler ile teknoloji arasındaki ilişki; teknolojik bilgi üretmek, üründe ve üretim yöntemlerinde yenilik yapmak, ürün kalitesini veya standardını yükseltmek, verimliliği artırıp üretim maliyetlerini düşürmek, teknolojik bilgiyi ticarileştirmek, teknolojik yoğun üretim ve girişimciliği desteklemek, KOBİ'lerin yeni ve ileri teknolojilere uyumunu sağlamak olabilir şeklinde özetlenebilir (Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu, Kanun No: 4611). Fakat teknolojinin yurt dışından temin edilmesi ve KOBİ için yüksek maliyetli olmasından dolayı KOBİ'ler tarafından kolaylıkla tedarik edilemez ve kullanılamaz. Bu sebepten dolayı, ulaşılması zor ya da pahalı teknoloji KOBİ'ler engel oluşturabilir.

**Devlet politikalarının rekabet üzerindeki olumsuz etkisi:** Normal şartlar altında devlet politikalarının yeniliği desteklemesi gerekir. Ama devlet politikaları yeniliği olumsuz yönde etkileyerek bu çabalara engel teşkil edebilir. Bu hususta ilk akla gelen haksız rekabet olmasıdır. Söz gelimi devlet teşvikleri ve yardımı belirli sektörlerde yoğunlaşmış, belirli sektörlerde yok denecek kadar az olursa, burada sektörler de bulunan organizasyonlar arasında devlet teşvikleriyle haksız rekabet ortamı oluşturulmuş olur. Bu nedenle de organizasyonlar gereken devlet desteğini alamadıkları için ve rakiplerine karşı dezavantajlı bir duruma düştükleri için yenilik

çalışmasını gerçekleştirmezler. Devlet teşviklerinin neden olduğu haksız rekabetin yanı sıra; bir ürünü veya markayı, ismini taklit etmek ve tüketiciyi aldatmaya yönelik yanlış bilgilendirmek de haksız rekabetin doğmasına neden olabilir. Bu gibi durumlarda aldatılan tüketici veya mağdur olan rakip firmalar, haksız rekabeti yapan firmaya dava açar, mamulleri piyasadan toplatma, para cezası ve mamulleri üreten araç-gerece el konulması gibi bir takım hukuki yaptırımları gerçekleştirebilirler. (URL 13) Kanuni yollarda bir takım yaptırımlar mevcut olsa da, tam anlamıyla bu yaptırımlar haksız rekabet unsurlarının doğmasını engelleyemeyebilirler. Bu yüzden; rekabetin haksız şekilde yapılması yeniliğin önünde engel oluşturabilir.

**Piyasada kalifiyeli personelin olmaması:** Personel temininde istenilen niteliklere sahip, yenilik faaliyetinin her aşamasında istihdam edilebilecek, kalifiyeli personel eksikliğini ifade eder. Yenilik faaliyetleri her ne kadar organizasyonlar yakından ilgili olsa da, nihayetinde organizasyonları ikame edenler insanlar yeni çalışanlar olduğu için, yenilik faaliyeti doğrudan gerekli niteliklere sahip insan kaynağının temini ile ilgilidir. Kalifiyeli personelin temin edilememesi veya bu aşamada yaşanan aksaklıklar ve sorunlar, organizasyonlara yenilik faaliyeti noktasında engel teşkil edebilir.

Maddeler halinde anlatmaya çalıştığımız dışsal engellerin yanı sıra, organizasyonların buldukları sektörün geleceğine yönelik olumsuz düşünceleri, ortak hareket edilebilecek organizasyonların azlığı, organizasyonlarla doğrudan ilintili tüketicilerin politikaları nedeniyle karşı karşıya gelmesi, devletin yeniliğe engel oluşturabilecek düzeyde uyguladığı vergi ve sosyal sigorta politikaları, yenilik hususunda organizasyonlara yardımcı olabilecek, yardımcı kuruluşların ve devlet desteğinin yeterli düzeyde olmaması ve yeniliğin rakip firmalar tarafından çok kolay bir şekilde kopyalanması ve taklit edilmesi gibi nedenler yeniliğe engel teşkil edebilir. Bütün bu içsel ve dışsal engellere karşı KOBİ'lere yenilik konusunda destek veren yerli ve yabancı kuruluşlar mevcuttur. Sonraki bölümde bu söz konusu kuruluşların KOBİ'lere nasıl ve ne şekilde destek verdiklerinden bahsedilmiştir (Foxon ve Pearson, 2008).

## **2.5. KOBİ'lerin Engelleri Aşmada Çözüm Yolları**

Bir önceki bölümde aktarılmış olan organizasyon içi ve organizasyon dışı yenilik engelleri tamamen ortadan kaldırmak veya bir kısmını çözebilmek için, KOBİ'lere yardım ve destek sağlayan kurum ve kuruluşlar mevcuttur. Teknolojinin çok ilerlediği, pazarda aktif organizasyon sayısının arttığı günümüzde KOBİ'lerin desteği ihtiyacı olduğu inkar edilemez bir gerçektir. Bu hususta KOBİ'lerin üye olduğu meslek odaları ve borsalar bulunmasının yanı sıra, KOBİ'lere destek sağlayan ulusal ve uluslararası kuruluşlarda vardır. Bu kuruluşlar, mali, ar-ge, pazarlama ve bürokratik engeller gibi KOBİ'lerin sıklıkla rastladıkları engellere karşı, KOBİ'lere çeşitli ayni ve nakdi yardımlar yapmaktadır (URL 14).

### **2.5.1. Yurtdışı Kaynaklı Destekler ve Yardımcı Kuruluşlar**

Son yıllarda ülkemiz ile AB arasında birçok alanda çeşitli uygulamalar hayata geçirilmiştir. Ülkemiz AB'ye üye olmak için bazı aşamalar kaydettiği söylenebilir. Bu durum AB'nin ülkemizde faaliyette bulunan işletmelere finansal konular öncelikli olmak üzere bazı alanlarda yeni kaynak ve fon sağlayacağı öngörülmektedir. Bu konu kapsamında AB, KOBİ'ler için de destek sağladığı söylenebilir.

#### **2.5.1.1. AB'nin Türkiye'deki KOBİ'lere sağladığı destekler**

AB'de KOBİ politikası KOBİ'ler için hayata geçirilen ilk eylem planı ile 1983'te başlamıştır. Daha sonraki yıllarda çeşitli düzenlemelerin ilave edilmesi ile birlikte, AB'de KOBİ'ler çeşitli destekler ve yardımlar sağlanmaya başlanmıştır (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012). AB'de sanayi politikaların temel amacı; gerçekleşen yapısal değişime sanayinin uyum sağlaması ve KOBİ'lerin gelişimi için gerekli olan ortamın temin edilmesi ve KOBİ'lerin araştırma ve geliştirme alanından daha fazla faydalanması şeklinde olmuştur (Akgemci, 2001). Ülkemiz AB'ne aday ülke konumunda olduğundan dolayı KOBİ'ler için Avrupa Şartı'na tabidir ve bu şartın gerektiği tüm kurallara uymakla yükümlüdür. Böylece AB ile uyum çerçevesinde ülkemiz KOBİ'leri AB'nin KOBİ'ler için sağladığı çeşitli fon ve desteklerden faydalanabilmektedir. AB'ne aday ülke statüsünde olduğundan dolayı bu fonlara

doğrudan erişim olanağına sahip olmamakla birlikte, sadece bazı proje ve ihalelere katılım yoluyla bunlardan faydalanabilmektedir. (AB KOBİ Politikaları Bilgi Notu, 2005: 24) Bu sebeple Türkiye’de girişimciler ve işletmeler AB’nin tüm fonlarına erişememekte ve organizasyonların AB fon ve mali işbirliği imkânların hepsinden faydalanması ise imkânsızdır. Ülkemizdeki işletmeler AB’nin KOBİ’lere yönelik projeleri çerçevesinde, 4. Çok Yıllık Programı ve 6. Çevre Programına katılmaktadır. Bu programların yanı sıra ülkemizdeki KOBİ’ler AB KOBİ’leri ile işbirliğini ilerletebilmeleri için Avrupa Birliği Merkezleri ( EIC) ve İşletmeler arası İşbirliği Bürosu (BRE) programlarından ve Avrupa Yatırım Bankası’nın KOBİ’lere sağladığı kredilerden faydalanabilmektedir. (URL 15). AB ile uyum çerçevesinde, AB KOBİ’lere finansal, bilgilendirme, yönlendirme ve işbirliği kurmalarına yardımcı olma gibi temel prensipler için destek sağlamaktadır (Ören, 2003).

#### ***2.5.1.2. AB KOBİ destek programları***

KOBİ’ler için Avrupa Şartı gereği ve AB KOBİ politikasını geliştirmeye yönelik olarak bazı destek programları sunulmuştur. Bu sunulan programların belli başlılarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

**Finansman programları:** Finansal içerikli programlar KOBİ’lere İşe Başlangıç Desteği, KOBİ Teminat Programı, Çekirdek Sermayesi Programı ve Avrupa Ortak Girişim programı olmak kaydıyla dört ana başlık altında uygulanmaktadır. Bu çerçevede İşe Başlangıç Desteği programı, KOBİ’lere kuruluş aşamasında mali açıdan destek verebilmek amacıyla oluşturulmuştur. KOBİ Teminat Programı sayesinde kredi kuruluşlarının istediği şartları yerine getiremeyen ve gerekli olan kredileri temin edemeyen KOBİ’lerin kredi alabilmeleri adına uygulanan programdır. Çekirdek Sermayesi Programı ile KOBİ’lerin kuruluş sermayesine, KOBİ’nin büyüme ve daha fazla istihdam sağlaması durumlarında KOBİ’lerin çekirdek sermayelerine destek sağlayan bir programdır. Son olarak Avrupa ortak girişimi programı ile AB’deki KOBİ’ler ile ülkemiz KOBİ’lerin ortak projelerde yer almasını ve çeşitli aşamalarda birbirine destek sağlayabilmeleri amacıyla hayata geçirilmiştir (AB KOBİ Politikaları Bilgi Notu, 2005).



**İşletmeler arası işbirliği programı:** Bu program kapsamında işletmeleri Yakınlaştırma Bürosu (BRE)ve İşletmeler Arası İşbirliği Ağı (BC-Net) gibi iki tane farklı unsurun birlikte yer almasından bahsedilebilir. İşletmeler arası işbirliği ağı sayesinde AB ve ülkemiz sanayi ve ticaret odaları, meslek odaları, bölgesel kalkınma ajansları aracılığıyla bilgi paylaşımının yapıldığı ve işbirliğinin güçlendirilmeye çalışıldığından söz edebiliriz. Ayrıca işletmeleri Yakınlaştırma Bürosu sayesinde ise faaliyette bulunduğu ya da bulmayı düşündüğü sektörde KOBİ'lere iş ortağı bulma faaliyeti asın ve yayın yoluyla yapılmaktadır. Bütün bu çalışmalar ile organizasyonları birbiri ile daha kolay iletişime geçmesi ve aralarındaki işbirliğinin güçlendirilmesi hedeflenmektedir. AB uyum çerçevesinde ticari ilişkilerin önemli olduğundan yola çıkarak bu programın destek programları nezdinde önemli bir yere sahip olduğu yadsınamayacak bir gerçektir.

**KOBİ bilgilendirme programı:** Bu program kapsamında KOBİ'lere AB politikaları ve programlarına ilişkin bilgi verme, uluslararası pazar bilgisini paylaşma, KOBİ'lere danışmanlık hizmeti sağlama ve işletmeler arası işbirliği ve ortak projeleri gerçekleştirecek iş ortağı arayışına yardımcı olma gibi temel işlevleri hayata geçirebilmek için öncelikle Avrupa Bilgi Merkezleri ağı oluşturulmuştur. Bu sayede yukarıda sayılan hizmetler daha kolay, etkili ve hızlı bir şekilde KOBİ'lere ulaştırılmakta ve KOBİ'lerin gelişmesine destek sağlamaktadır (URL 16 ).

**KOBİ'ler arası teknoloji programları:** Teknoloji işbirliği kapsamında teknolojinin transfer edilmesi, teknik alanda, gerçekleştirilen araştırma e geliştirme çabalarının paylaşımı gibi teknolojiye dönük bazı unsurların ortaklaşmasını sağlamak adına Yenilik Aktarım Merkezlerinin (Innovation Relay centers ) uygulamaya konduğundan söz edilebilir. Bu söz konusu merkezler üniversiteler teknoloji merkezleri, ticaret ve sanayi odaları, bölgesel kalkınma ajanları gibi kuruluşlar tarafından desteklenmektedir ve bu amaçlar doğrultusunda kuruluşlar aktif rol almaktadır (URL 17 ).

**Girişimcilik ve yenilik özel programı (GİYEP):**Bu program, işletmeler ve özellikle KOBİ düzeyinde organizasyonlar için yenilikçi anlayışı ve rekabet edilebilirliği desteklemek amacıyla oluşturulmuştur. GİYEP sayesinde KOBİ'lerin finansman

ihtiyacını ortadan kaldırılacak fonlara ulaşmalarını ve uygulan işbirliği ağlarının daha etkin kullanılması amacına hizmet etmektedir. Bunun yanı sıra KOBİ'ler de yenilikçiliği desteklemeye dönük bir takım etkinliklerin yapılabilmesini hedeflemektedir. Bu program kapsamında, KOBİ'lerin büyümelerine katkıda bulunmakta ve yenilikçi düşünceler için finansman sağlanmaktadır. Öncelikli olarak ülkelerarası KOBİ işbirlikleri artırılmakta ve KOBİ'ler her türlü yenilik aktivitesinde desteklenmektedir. Ayrıca bu program aracılığıyla girişimcilik ve yenilikçilik kültürünün KOBİ'ler de oluşturulması ve bunun ekonomik ve yapısal reformlarının hayata geçirilmesi hedeflenmektedir. Bu program yenilik uygulamaları açısından KOBİ'lere sağladığı ve sağlamayı hedeflediği destekler hususunda önemli bir yer sahiptir (URL 18).

### **2.5.2. Yurtdışı Kaynaklı Yardımcı Kuruluşlar**

Ülkemizde KOBİ'lerin karşılaştıkları engelleri aşmada yardımcı olabilmek adına gerek devlet eliyle gerekse de KOBİ toplulukları olarak kurulmuş ve faaliyet gösteren birçok kurum ve kuruluş vardır. Kurulan kurum ve kuruluşların ortak amacı; KOBİ'leri finansal, bilgi, Ar-Ge, bürokrasi gibi konularda desteklemek olduğu söylenebilir. Bu destekleme konuları belirli başlıklar altında toplanması yapılırsa bunlardan en önemlilerinden birisi devlet desteğinin olmasıdır. Devlet, KOBİ'ler için daha etkin ve kullanışlı, KOBİ'lerin amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştıracak, KOBİ'lerin önüne çıkabilecek olası bürokrasi engellerini ortadan kaldıracak kanun ve düzenlemeleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Ülkemizde KOBİ'lerin karşılaştığı bir diğer önemli engellerden biri ise; finansal konular olduğu söylenebilir. Bu sebeple KOBİ'lerin finansal konularda desteklenmesi gerekmektedir. Üretimin her aşamasında ve üretilen ürünün pazarlanması noktasında KOBİ'ler krediler aracılığıyla kamu kuruluşları veya özel kuruluşlar tarafından desteklenmesi şarttır. Özellikle KOBİ'lerin öz varlıklı mevcut sorunu aşmada yetersiz kalması durumunda muhakkak kredi gibi finansal araçlara başvurur (URL 19).

KOBİ'lerin genelde karşılaştığı engellere bakıldığında, kalifiyeli eleman eksikliğinin de önemli bir yer teşkil etti söylenebilir. KOBİ'lerin hem organizasyon yönetimi

alanında hem de üretim safhalarında yeterli liyakate sahip olmayan personelin olması, KOBİ'lere insan kaynakları açısından bir dezavantaj getirir. Bu sebeple danışmanlık ve doğrudan personel temini organizasyonların başvuracağı yollardandır. Bu kapsamda hem danışmanlık alanında faaliyet gösteren kuruluşlar hem de doğrudan istihdam edilecek personelin temini KOBİ için hayati bir önem taşımaktadır. Bu kapsamında ülkemizde küçük organizasyonları desteklemek için MEKSA (Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme) vakfı kurulmuştur (URL 20).

KOBİ'ler için teknoloji ve teknik donanımın önemli bir konu olduğu KOBİ'lerin üretim safhasında ve üretim sonrasında bir takım desteklere ihtiyaç duyduğu bunları bazen kendisi bünyesinde hayata geçirdiği bazen de dış kaynaklardan yararlandığı söylenebilir. KOBİ'nin bir hizmeti veya ürünü hayata geçirme aşamasında bir takım test ve analizlere ihtiyaç duyduğu, bu test ve analiz birimini bazen kendi organizasyonunda ayrı bir birim olarak oluşturduğu ve bazen de KOSGEB, TSE ve TÜBİTAK gibi kurumlardan dış destek olarak aldığı söylenebilir (URL 21). KOBİ'lerin araştırma ve geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirirken organizasyonun çalışmalarına katkıda bulunmak için bir takım kurum ve kuruluşların varlığı ve bunların destek sağlaması ifade edilebilir. Yukarıda ifade edilen durumlardan dolayı ülkemizde hem ulusal hem de uluslararası birçok kurum ve kuruluşlar mevcuttur. Bunlardan en önemlilerinden kısaca bahsetmek gerekirse;

**KOSGEB (Küçük ve orta ölçekli işletmeleri geliştirme ve destekleme idaresi başkanlığı):**

Ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılama noktasında KOBİ'lerin etkisini artırma, rekabet edilebilirliklerini yükseltme, sanayide entegrasyonu etkin bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla KOSGEB kurulmuştur. (KOSGEB Faaliyet Raporu, 2014) KOSGEB genel olarak sanayide araştırma ve geliştirme faaliyetinde bulunan KOBİ'lere destek sağlamakta, bu faaliyetlerin gerçekleştirileceği teknoloji merkezleri, teknoparklar danışmanlık merkezleri, enstitüler kurmakta, üniversiteler, kamu ve özel sektör arasında teknoloji konusunda koordinasyonu kurarak bu faaliyetlerden işletmelerin yararlanmasını sağlamakta, sanayi ile bu faaliyet alanları

ile işbirliğini güçlendirecek, üretilmiş veya üretilmekte olan bilgilere organizasyonların daha etkin bir şekilde ulaşmasını sağlamakta, organizasyonlara, modernizasyon, üretim, yönetim, pazarlama, enformasyon ve teknik konularda çeşitli destekler sağlamakta, öncelikli bu konular olmak üzere programlar ve projeler hayata geçirmekte ve işletmelerin yatırım, üretim, yönetim ve planlama konularında bilgi ve beceri yönünden güçlenmelerini ve gelişmelerini sağlamaktadır. (KOSGEB Faaliyet Raporu, 2014)

12.04.1990 tarihinde 3624 sayılı Küçük ve orta ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığının Kurulması Hakkında Yasa ile kurulan KOSGEB, yazın taraması yaptığımızda KOBİ'lere sağlanan destek hususunda en fazla etkin olan kurum olduğu görülmektedir. İşletmelerin finansal konularda daha fazla desteklenmesi prensibine öncelik veren KOSGEB, yeni işletme kurma düşüncesinde olan girişimcilere ya da mevcut işletmesini geliştirmeyi düşünenlere gerekli destekleri vermek, KOBİ'lere istihdam ve katma değer oluşturmak, karşılaştıkları teknik ve ekonomik problemlere çözümler bulmak, KOBİ statüsünde olan işletmeleri kalite, teknoloji ve ürün pazarlamasına kadar olan geniş yelpazede desteklemek amacıyla kurulmuştur. Küreselleşen ekonomik şartlar altında KOBİ'lerin en büyük destekçisi olan KOSGEB, KOBİ'lerin birçok alanda tedarikçiliğini üstlenmektedir (Erkan, 2004).

KOBİ'lere kuruluş aşamasından üretime, üretimden de pazarlamaya kadar hemen her konuda hizmet vermekte olan KOSGEB, 2014 yılı itibariyle 81 ilde ve 88 Hizmet Merkezi Müdürlüğü'nde hizmet vermektedir. (KOSGEB Faaliyet Raporu,2014:4) Bu hizmetleri sağlarken aynı zamanda Avrupa Bilgi Merkezi(Euro İnfö –Centre), İşletmeleri Yakınlaştırma Bürosu (BRE) ve İşletmeler Arası İşbirliği Ağı (BC-Net) programlarında ulusal merkez olarak hizmet vermektedir (Kızılay, 2009).

KOSGEB'in sağladığı başlıca destekler; (URL 22 )

- KOBİ Proje Destek Programı
- Girişimcilik Destek Programı
- İşbirliği Güç birliği Destek Programı

- Ar-Ge İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı
- Gelişen İşletmeler Piyasası KOBİ Destek Programı
- Kredi Faiz Desteği
- Tematik Proje Destek Programı

**KOBİ proje destek programı:** İşletmelere özgü problemlerin işletmeler tarafından projelendirildiği ve projelendirilen maliyetlerin desteklenebilmesi, KOBİ'lerde proje kültürü ve bilincinin oluşturulması ve işletmelerin proje yapabilme kapasitesinin artırılması ve esnek destekler sunulması gibi amaçlar doğrultusunda oluşturulan bir destek programıdır. Bu program kapsamında toplamda 6 ile 36'aya kadar sürecek ve destek üst limiti 150.000 TL olan işletmelerin üretim, yönetim-organizasyon, pazarlama, dış ticaret, insan kaynakları, mali konular, bilgi yönetimi temelli sorunların çözümüne yönelik projeler desteklenmektedir.

**Tematik proje destek programı:** KOBİ'lerin kendi işletmelerin geliştirmeleri veya Meslek Kuruluşları tarafından KOBİ'lerin daha fazla desteklenmesi amacıyla KOBİ'lerin proje hazırlama noktasında teşvik edilmesi, makro stratejilere uygun olmak için gerekli sektör ve bölgelerde belirlenen tematik alanlarda ihtiyaçların karşılanması ve KOBİ'lerin uluslararası mevzuatlara uyumunun sağlanması amacıyla hayata geçirilen bir destek programıdır. KOBİ'lerin kendilerinin ortaya koyduğu projeler veya Meslek Kuruluşlarının yönlendirmeleriyle ortaya konulan projeler 36 aya ve 150.000 TL üst limite kadar desteklenmektedir. Program kapsamında çeşitli kalemlerde yapılacak giderlerin karşılanması da söz konusudur.

**İşbirliği-güç birliği destek programı:** Bu program kapsamında KOBİ'lerin bir araya gelerek tedarik sağlama, tasarım, pazarlama, laboratuvar, imalat ve hizmet sununu konularında orta-yüksek ve ileri teknoloji alanlarında ortak imalata yönelik işbirliği-güç birliği projelerinin hazırlaması amaçlanmaktadır. Bu proje kapsamında işbirliği-güç birliği amacı ile en az (5) işletme, orta-yüksek ve ileri teknoloji alanında proje gerçekleştirme için ise en az 3 işletme bir araya gelmesi gerekmektedir. Bu bir araya gelme ya proje ortağı işletmeler mevcut yapısını koruyarak kurulacak işletmeciler kuruluşu ortak olmaları, ya proje ortağı işletmelerin bir kısmı veya tamamı kendilerini feshederek kurulacak işletmeciler kuruluşu ortak olmaları ya da proje ortağı

işletmelerinin bir kısmı kendilerini feshederek ortaklardan birinin bünyesinde birleşmesi şeklinde olmaktadır. Programın amaçları doğrultusunda en fazla 36 aya kadar olabilecek projelerde işletmelere 300.000 TL'si geri ödemesiz olmak kaydıyla 1.000.000 TL'ye kadar destek sağlanmaktadır.

**Ar-ge:** Bilim ve teknolojiye dayalı üretim yapan KOBİ'lerin ve teknolojik fikirlere sahip tekno-girişimcilerin desteklenmesi, KOBİ'lerde mevcut Ar-Ge desteklerinin geliştirilmesi ve KOBİ'lerin Ar-Ge bilincinin ve kapasitesinin artırılması, inovatif faaliyetlerin desteklenmesi ve bütün bu çabaların ticarileştirilmesi amaçlarına hizmet etmek için geliştirilen program kapsamında Ar-Ge ve inovasyon programı için en fazla 24 ay endüstriyel uygulama programı için en fazla 18 ay ve bu sürelere ek olarak 12 ay süre verilmektedir. Bu projeler kapsamında yapılacak giderlere % 75 ve % 100 oranlarında destek sağlanmaktadır.

**Genel destek programı:** Proje hazırlama kapasitelerinin düşük olduğu KOBİ'lerin, KOSGEB desteklerinden faydalanmasını, KOBİ'lerin daha kaliteli ve verimli mal/hizmet üretmesinin sağlanması ve yurt içi ve yurt dışı pazarlarda payını artırmak için tanıtım ve pazarlama faaliyetlerinin geliştirilmesi ve KOBİ'lerin bu vasıta ile rekabet gücünü artırmayı hedefleyen bir destek programıdır. Bu program kapsamında sunulan destekler 10.000 TL ile 50.000 TL üst limitleri arasındadır. Diğer programlara nazaran daha düşük çapta üretim yapmakta olan KOBİ'lere hitap etmektedir.

**Girişimcilik destek programı:** Bu program girişimciliğin desteklenmesi, yaygınlaştırılması ve başarılı işletmelerin kurulmasını amaçlamaktadır. Bu programdan KOBİ'lerin yararlandığı gibi aynı zamanda girişimciler ve işletici kuruluşlarda yararlanabilmektedir. Bu destek programı kapsamında uygulamalı girişimcilik eğitimi, yeni girişimcilik desteği, iş geliştirme merkezi desteği ve iş planı ödülünden oluşan dört ana başlık altında girişimcilere imkânı sunulmaktadır. Özellikle ülkemizde girişimci ruhun artırılması ve KOBİ'lerin desteklenmesi amacıyla yönelik oluşturulan bu destek programında KOSGEB çeşitli konularda ücretsiz eğitim olanağı sunmaktadır.

**Gelişen işletmeler piyasası KOBİ destek programı:** Bu program ile gelişme ve büyüme potansiyeline sahip KOBİ'lerin İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası) Gelişen işletmeler piyasasında işlem görmesini ve sermaye piyasasından fon temin etmesinin sağlanması amaçlanmaktadır. Bu program kapsamında çeşitli bedeller noktasında KOBİ'lere destek sağlanmakta ve desteğin üst limiti 100.000 TL olarak belirtilmektedir.

**Kredi faiz desteği:** Kredi Faiz Desteği programı ile KOSGEB tarafından KOBİ'lere uygun şartlar altında kredi kullanılmakta ve bu kredilerin faiz yükü kısmen ya da tamamen program ile KOBİ'lerin finansal yükü hafifletilip, finansal konularda mevcut sorunlarını çözmekle birlikte üretimin kalite ve standartlarını artırmakta ve uluslararası pazarda rekabet etmeleri ve istihdama katkıda bulunmaları sağlanmaktadır.

**Türkiye Halk Bankası:** Cumhuriyetin ilk yıllarında sermaye birikimi, üretim alanlarının az olması ve teşebbüste bulunabilecek özel sektörün yetersizliği nedeniyle yaşanan ekonomik sorunlar kapsamında, bunların giderilmesi ve kalıcı ekonomik kalkınma, sosyal reformların gerçekleştirilebilmesi ve esnaf-zanaatkar ve küçük meslek sahibine ihtiyaç duyduğu mali kaynağı sağlayabilmek adına 1933 tarihli ve 2284 sayılı Halk Bankası ve Halk Sandıkları Kanunu kapsamında kurulmuş ve 1938 tarihinde faaliyete geçmiştir (URL 23). Halk bankasının temelinde küçük esnaf ve meslek sahiplerini korumak ve bu insanların gerek duydukları finansal kaynağı sağlamak hedefi yatmaktadır. Bu hedef doğrultusunda yıllardır KOBİ statüsündeki işletmelerin hep yanında yer almıştır.

Halk Bankası, ihracat, imalat, makine imalat ve teknoloji, Ar-ge, inovasyon, Franchising gibi geniş yelpazede KOBİ'lere destek imkânı sunmaktadır. Ayrıca enerji sektöründe faaliyette bulunmayı düşünen KOBİ'lere hidroelektrik santrali, rüzgâr enerjisi santrali, güneş enerjisi ve jeotermal santrali gibi alanlarda yenilenebilir enerji kredi imkânı sunmaktadır. Ayrıca Halk Bankası, Avrupa Yatırımı Bankası, Dünya Bankası, Fransız Kalkınma Ajansları gibi kuruluşlar ile işbirliği yaparak orta ve uzun vadeli yatırımlar ve gerekli kredilerin yurt dışı kaynaklı temin edilebilmesi sağlanmaktadır (URL 24)

**Türk Eximbank (Türkiye İhracat Kredi Bankası):** Temel mantıkta ihracatın geliştirilmesi, ihraç edilen mal ve hizmetlerin çeşitlenmesi, yeni pazarların bulunması ihracat yapan işletmelerin uluslararası pazarda paylarının artırılması, ihracatçıların yurt dışı piyasalarda rekabet güçlerinin artırılması ve ihraç edilen malların üretim ve satışının desteklenerek teşvik edilmesini amaçlayan Türk Eximbank, 1987 tarihinde bakanlar kurulu kararı ile kurulmuştur. Bu banka aracılığıyla ihracat yapan KOBİ'lere daha ucuz kredi tahsis edilmektedir. Eximbank ihracatın finansmanı amacıyla kısa, orta ve uzun vadeli kredi kullanmaktadır. Eximbank, 2010 yılında 3.9, 2011'de 6.7, 2012'de 15.1, 2013'te 19.7 ve 2014'te 201 milyar ABD doları nakdi kredi desteği vermiştir (URL 25)

**Destek Kalkınma Bankası:** Türkiye Kalkınma Bankası, hem bankacılık sektöründe hem de kalkınma ve yatırım bankaları içerisinde giderek daha da önemli bir pozisyona gelmektedir. TKB'ye başta sanayi, turizm sektörleri olmak üzere, özel sektörün yatırım ve girişim potansiyelini her alanda finansal açıdan desteklemektedir. Finansal desteklerinin yanı sıra söz konusu banka, KOBİ'lere kurumsal ve fiziksel alt yapı destekleri de sağlamaktadır (URL 26).

**Kredi Garanti Fonu (KGF):** Kredi Garanti Fonu ile büyüme ve gelişme çabası içerisinde olan KOBİ'lere ihtiyaç duyduğu kredilere ulaşma noktasında teminat yetersizliği problemleri yaşamalarının önüne geçilmek amacıyla kurulmuştur. Bilindiği üzere KOBİ'ler, büyük işletmeler gibi kolaylıkla kredi sağlayamazlar ve kredi temin etmede teminat problemi yaşarlar. İşte bu fon sayesinde KOBİ'lerde bankalardan istedikleri miktarda kredi sağlayabilmekte ve teminat problemleri yaşamamaktadır. Fonun amaçları arasında, kredi piyasasının etkin çalışması, KOBİ'lerin toplam krediler arasındaki payının artırılması, KOBİ'lerin uzun vadeli krediler kullanabilmesi, girişimciliğin desteklenerek KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması, KOBİ'lerin kayıt dışı piyasadaki borçlanmayıp bankalardan borçlanmasının sağlanması ve KOBİ'lerin istihdama ve ülke ekonomimize katkı sağlamaları amaçları bulunmaktadır (URL 27).

Yukarıda ifade edilmeye çalışan destekleyici kuruluşların yanı sıra ülkemizde KOBİ'leri çeşitli yönden destekleyen birkaç kurum ve kuruluş bulunmaktadır.



Bunları ifade edecek olursak; Türkiye Vakıflar Bankası, Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, İslam Kalkınma Bankası, KOBİ A.Ş., Dünya Bankası, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Küçük Sanayi ve El Sanatkârı Gen. Müdürlüğü, Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü, Milli Prodüktivite Merkezi, Hollanda Yönetim İşbirliği Programı (NMCP), Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (UNIDO) Ankara Ofisi, Avrupa Yatırım Bankası (European Investment Bank – EIB) ve Kalkınma Ajansları, Meslek Teşekkülleri, Özel Kuruluşları şeklinde sıralayabiliriz (Kızılay, 2009).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Konusu

Günümüzde küreselleşmenin işletmeler için ortaya çıkardığı olumsuz etkiler, organizasyonların farklı tepkimeler ortaya koymasına neden olmaktadır. İşletmeler için küreselleşme çeşitli avantajların yanında, farklı algılama noktaları olmak kaydıyla bazı dezavantajları da getirmiştir. Bu bağlamda daha önce de bahsettiğimiz gibi küreselleşme işletmeleri en fazla rekabet koşullarının değişmesiyle ilgilendirmekte ve bu noktada işletmeleri en fazla zorlayan unsur haline gelmektedir. Eskiden organizasyonlar sadece kendi ulusal ve yerel pazarlarında faaliyetlerini yürütürken, sadece o pazarın gerektirdiği rekabet koşullarına uymaları gerekmekte, faaliyet gösterdikleri pazarların dışında organizasyonları diğer pazarlardaki rekabet koşulları ilgilendirmezdi. Ancak günümüzde küreselleşmenin ortaya çıkardığı durum işletmeleri faaliyet göstermedikleri pazarlardaki rekabet koşulları da işletmeleri doğrudan ilgilendirmeye başlamıştır. Bunun yanı sıra; işletmelerin çetin rekabet koşulları nedeniyle her an değişkenlik gösterebilecek çevre şartlarına adapte olmaları gerekmektedir. Bu sebeple işletmelerin sürekli değişim halinde olan çevre koşullarına adapte olma eğilimi göstermeleri gerekmektedir. Aksi takdirde; işletmeler varlıklarını devam ettirememeye durumu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu gibi nedenlerle işletmeler kendilerini değişen çevre koşullarına uyumlu hale getirmeye çalışmakta ve bunu da daha fazla kullandıkları teknolojileri, üretim yöntemlerini, güncel yönetim uygulamalarını değiştirerek yapmaktadırlar.

Bu noktada organizasyonların faaliyetlerini rakipleriyle mücadele ederek gerçekleştirebilmeleri için yenilik yapma gereksinimi duyarlar. Daha önce literatürü anlatırken ifade ettiğimiz gibi işletmeler ürün, süreç, pazarlama ve yönetim konularında yenilik uygulamaları tasarlar ve bu yenilik uygulamalarını hayata

geçirirler. Organizasyonlar faaliyette buldukları pazar şartlarını göz önüne alarak gerek ürün geliştirme noktasında olsun, gerek kullandıkları üretim süreçlerinde ve yöntemlerinde olsun, gerek ürün pazarlama metodlarında, gerekse de yönetim uygulamalarında olsun değişime gitmeyi, yenilik uygulamasını yürürlüğe koymayı amaçlamaktadırlar.

KOBİ'ler ürün ve hizmetleri meydana getirirken faaliyete geçirdikleri yenilik uygulamaları şüphesiz stratejilerini belirleme noktasında büyük bir öneme sahiptir. Ekonomilerin en önemli yapı taşlarından biri olan KOBİ'lerin belirledikleri stratejiler çeşitli zamansal ve mekânsal engeller nedeniyle değişime uğramakta ve ilerleyen zamanlarda daha önce belirlenen bir strateji KOBİ tarafından değiştirilmektedir. Bu stratejilerin değişmesinde önemli husus KOBİ'lerin hayata geçirdiği ya da geçirmeye çalıştığı yenilik uygulamaları ve yenilik uygulamaları noktasında karşılaştıkları yenilik engelleridir. KOBİ'ler faaliyette buldukları sektörde her ne kadar fazla oranda yenilik engelleri ile karşılaşılırsa o kadar sıklık düzeyinde stratejilerinde değişime gitme ihtiyacı güderler. Çünkü unutulmaması gereken önemli hususlardan biri KOBİ'lerin ticari amaçla kurulan diğer işletmeler gibi kar amacı güttüğü gerçeğidir. Bu gerçek olgudan dolayı KOBİ'ler yenilik faaliyetlerinin kendilerine yarar sağlamadığını müşahade ettikleri takdirde yenilik faaliyetini sonlandırabilirler. Kısa, orta ve uzun vadede yenilik faaliyetlerinin sonlandırılması KOBİ'ler faaliyette buldukları sektörde Pazar payı kaybettirecek, rakip işletmelerle rekabet hususunda bir dezavantaj verecek ve nihai olarak hiç istenilmeyen bir durum olmasına rağmen KOBİ üretim faaliyetine son verecektir. Ekonomilerin önemli yapı taşlarından birisi olan KOBİ'lerin ekonomik hayattan çeşitli nedenlerle çekilmesi, ülke ekonomisini sıkıntıya sokacaktır.

### **3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

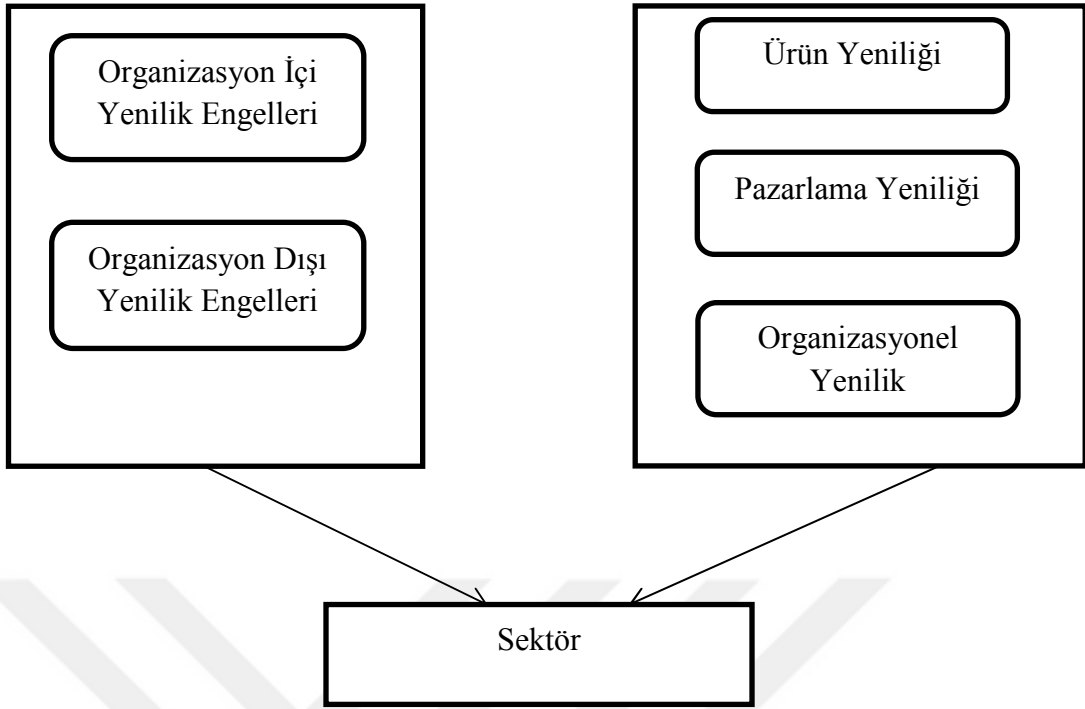
Araştırmada, ekonomilerin %99'una yakın bir kısmını oluşturan KOBİ'lerin yenilik faaliyetlerini gerçekleştirirken ne gibi yenilik engelleri ile karşılaştıklarını ve bu yenilik engellerinin organizasyonların içsel yapılarından mı yoksa organizasyonun dışsal etmenlerinden mi kaynaklandığını ve KOBİ'lerin karşılaştıkları yenilik engellerinin, gerçekleştirdikleri yenilik türleri ile bir ilişkisinin olup olmadığını

tespit edilmesi amaçlanmıştır (KOSGEB,2014; TÜİK,2013). Araştırma kapsamında seçilen KOBİ'lerin karşılaştıkları yenilik engellerinin organizasyon içi ve organizasyon dışı açısından ne derecede önemli olduğu ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu amaç ve önem doğrultusunda KOBİ'lerin yenilik faaliyetleri noktasında karşılaştıkları organizasyon içi ve organizasyon dışı engellerin neler olduğu sorusu bu araştırmanın temel dayanak noktasını oluşturmaktadır. Araştırma için belirlenen araştırma modelinde ifade edilen bağımlı ve bağımsız değişkenler, alt değişkenlere ve boyutlara indirgenmiş ve bu değişkenlerin ve boyutların önem derecesi ölçülmesi ve tespit edilebilmesi için hipotezler oluşturulmuştur.

### **3.3. Araştırma Modeli**

Aşağıdaki Şekil 3.1.'de araştırmanın modeli bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan bu model Oslo Klavuzu(2005)'de kullanılan modelden hareketle oluşturulmuştur. Araştırma modelinde yenilik uygulamaları dört ana grup çatısı altında incelenmiştir. Bunlar; ürün yeniliği, pazarlama yeniliği ve son olarak organizasyonel yeniliktir. İkinci unsur olarak yenilik engelleri iki kategoriye ayrılarak organizasyon içi yenilik engelleri ve organizasyon dışı yenilik engelleri şeklinde incelenmiştir. Bu belirtilen değişkenler ve boyutlar kapsamında söz konusu araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 3.1.: Araştırma modeli

### 3.4. Araştırmanın Değişkenleri

#### 3.4.1. Sosyo-Demografik Özellikler

KOBİ'lerde çalışan kişilerin ya da KOBİ sahiplerinin ne tür yenilik faaliyeti gerçekleştirdikleri ve bu faaliyetleri gerçekleştirirken ne tür engeller ile karşılaştıkları konusundaki görüş ve düşünceleri farklı olabilecektir. Bu sebeple çalışanların veya KOBİ sahiplerinin sosyo-demografik özellikleri açık uçlu ve çoktan seçmeli sorular yardımıyla tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışanların ya da işletme sahiplerinin sosyo-demografik özelliklerini cinsiyet, eğitim durumu, yaş, işletmede çalışma süresi ve işletmenin faaliyette bulunduğu sektör şeklinde ifade edebiliriz.

#### 3.4.2. Yenilik Türleri

Araştırmada ifade edilen yenilik türleri dört boyut olarak ifade edilmiştir. Boyutlar ile işletmenin yenilik uygulamalarında hangi boyutun veya hangi boyutların ön plana

çıkıldığı, işletmelerin çoğunlukla hangi yenilik türlerinde yenilik faaliyetlerini gerçekleştirdikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu üç boyut sırasıyla;

- Ürün Yeniliği
- Pazarlama Yeniliği
- Organizasyonel Yenilik

Tezin literatür kısmında yenilik türleri ile ilgili bilgi detaylı şekilde verilmiştir. Araştırmada yenilik uygulamalarının ürün yeniliği boyutu dört soru ile, pazarlama boyutu üç soru ile, organizasyonel yenilik boyutu dört soru ile araştırılmaya çalışılmıştır.

### **3.4.3. Yenilik Engelleri**

Bu değişken, iki alt değişken altında incelenmektedir. Bunlar; organizasyon içi yenilik engelleri ve organizasyon dışı yenilik engelleridir. Organizasyon içi yenilik engelleri; Araştırmada KOBİ'lerin hangi organizasyon içi yenilik engelleri ile karşılaştıklarının üzerinde durulmuş ve bu engeller çeşitli kaynaklar incelenerek belirli gruplar altında toplanmıştır. Bu boyut 10 soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Organizasyon dışı yenilik engelleri; Organizasyonları yenilik faaliyetini gerçekleştirirken, organizasyonun içsel dinamiklerinden kaynaklanan engeller aşılrsa dahi kimi zaman organizasyonlar çevreyi oluşturan unsurlardan dolayı dışsal yenilik engelleri ile karşılaşır. Yine bu yenilik engelleri kaynaklar taranarak belirli gruplar altında toplanmış ve araştırma da 15 soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Sorulan sorular, beşli Likert ölçeği ile ölçülmeye çalışılmıştır. (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 3.1. Ölçeklerin hazırlanmasında yararlanılan kaynaklar

Yenilik Uygulamaları	Değişken Sayısı	Yararlanılan Kaynaklar
Ürün Yeniliği	4	Kaufman ve Tödtling, 2002
Pazarlama Yeniliği	3	Oslo Klavuzu, 2005
Organizasyonel Yenilik	4	Sabuncu, 2014
Organizasyon İçi Yenilik Engelleri	10	Demirbaş, 2011 Hadjimanolis, 2003 Oslo Klavuzu, 2005 Sabuncu, 2014
Organizasyon Dışı Yenilik Engelleri	16	Hippel, 1988 Kamalian, 2011 Oslo Klavuzu, 2005

### 3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada yenilik uygulamaları ile organizasyon içi yenilik engelleri ve yenilik uygulamaları ile organizasyon dışı yenilik engelleri arasındaki bağıntıyı ölçmeye yönelik iki ana hipotez ve bu hipotezlere ilişkin alt hipotezler geliştirilmiştir. Bu iki ana hipotez aşağıda verilmiştir.

1.  $H_1$  : Yenilik uygulamaları ile organizasyon içi yenilik engelleri arasında bir ilişki vardır.
  - $H_{1a}$ : Ürün yeniliği ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.
  - $H_{1b}$ : Pazar yeniliği ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.
  - $H_{1c}$ : Organizasyonel yenilik ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.
2.  $H_2$  : Yenilik uygulamaları ile organizasyon dışı yenilik engelleri arasında bir ilişki vardır.
  - $H_{2a}$ : Ürün yeniliği ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır.
  - $H_{2b}$ : Pazar yeniliği ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır.
  - $H_{2c}$ : Organizasyonel yenilik ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır.

Ayrıca çalışmada yenilik uygulamaları ve engellerinin sektörel farklılıklarını temel alan hipotezler ( $H_3$ ,  $H_4$ ,  $H_5$ ) geliştirilmiştir.

3.  $H_3$  : Yenilik uygulamaları sektöre göre farklılık göstermektedir.
4.  $H_4$  : Örgüt içi yenilik engelleri sektöre göre farklılık göstermektedir.
5.  $H_5$  : Örgüt dışı yenilik engelleri sektöre göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.2. Hipotezlerin analizinde kullanılan istatistiksel analizler

Araştırma hipotezleri	İstatistiksel analizler
<b>1. <math>H_1</math>: Yenilik uygulamaları ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.</b>	Pearson Korelasyon Analizi
$H_{1a}$ : Ürün yeniliği ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
$H_{1b}$ : Pazar yeniliği ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
$H_{1c}$ : Organizasyonel yenilik ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
<b>2. <math>H_1</math>: Yenilik uygulamaları ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır.</b>	Pearson Korelasyon Analizi
$H_{1a}$ : Ürün yeniliği ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
$H_{1b}$ : Pazar yeniliği ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
$H_{1c}$ : Organizasyonel yenilik ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
3. $H_1$ : Yenilik uygulamaları sektörlere göre farklılık göstermektedir.	One Way Anova
4. $H_1$ : Organizasyon içi yenilik engelleri sektörlere göre farklılık göstermektedir.	One Way Anova
5. $H_1$ : Organizasyon dışı yenilik engelleri sektörlere göre farklılık göstermektedir.	One Way Anova



### 3.6. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin gerçekleştirdikleri yenilik uygulamalarını ve bu yenilik uygulamalarını gerçekleştirirken karşılaştıkları organizasyon içi veya organizasyon dışı yenilik engellerini tespit etmeye yönelik yapılan bu çalışma Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki Gaziantep İli Organize Sanayi Bölgesi(OSB)'nde faaliyet gösteren ve kriterler itibariyle KOBİ kapsamında değerlendirilebilecek işletmeler üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın ana kütlesi Gaziantep İli Organize Sanayi Bölgesi(OSB)'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerdir. Gaziantep İlinin sanayisi gelişmiş olduğundan dolayı buradaki Gaziantep İli OSB tercih edilmiştir.

Zaman ve maliyet kısıtlamalarından dolayı araştırma evreni ülke genelinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin hepsini kapsayacak şekilde ele alınamamıştır. Elde edilen verilerin sadece Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki Gaziantep İli Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren KOBİ'lerle sınırlı olması bu çalışmanın en önemli kısıtlarındandır. Anket sayısının çok yüksek olmayışı ve anket dışındaki veri toplama tekniklerinden faydalanılmaması da araştırmanın diğer kısıtlarını oluşturmaktadır. Bu söz konusu kısıtlara rağmen araştırma sonucunda ulaşılabilecek verilerin genel itibari ile KOBİ'lerin karşılaştıkları engeller olarak değerlendirilebileceği öngörülmektedir.

### 3.7. Araştırmanın Örnekleme

Gaziantep İli Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler olarak değerlendirilebilecek işletmeler, bu araştırmanın belirleyici unsurunu oluşturmaktadır. Bu nedenle Gaziantep İli Organize Sanayi Bölgelerinde faaliyet gösteren KOBİ'ler arasından nicel araştırma yöntemine uygun olarak basit tesadüfî örneklem yöntemi tercih edilmiş ve örneklemden hareketle işletmelerden gönüllülük esasına dayalı olarak araştırma verileri toplanmıştır.

### 3.8. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada literatür taraması ve alan araştırması iki yöntem olarak gerçekleştirilmiştir. Öncelikli

olarak literatür taraması gerçekleştirilerek araştırma için gerekli bilgiler edinilmeye çalışılmıştır, sonrasında hazırlanan anket uygulanmıştır. Uygulanan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik soruları belirleyici sorular ele alınmış, ikinci bölümde işletmelerin gerçekleştirdikleri yenilik türlerine yönelik sorular ele alınmış, üçüncü bölümde işletmelerin karşılaştıkları organizasyon içi yenilik engellerini belirlemeye yönelik sorular ele alınmış ve son olarak dördüncü bölümde işletmelerin karşılaştıkları organizasyon dışı yenilik engellerini belirlemeye yönelik sorular ele alınmıştır. İşletmelere yönetilen anket formunda sosyo-demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorular hariç diğer bütün sorular beşli Likert Ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) ile düzenlenmiş yargılarla oluşmaktadır.

Gaziantep İli Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gerçekleştiren KOBİ kapsamında değerlendirilen işletmelere bizzat kendim tarafından 250 tanesine anket dağıtılmış olup, toplam 205 anket toplanarak veri elde edilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz sonuçlarından çıkarılan bulgulara, bunlara ilişkin yapılan yorumlara yer verilmiştir. Öncelikli olarak anket uygulanan kişilerin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar, daha sonra analiz sonucunda elde edilen yenilik uygulamalarının organizasyon içi ve organizasyon dışı engellerle olan ilişkisinin bulgu ve yorumlarına yer verilmiştir.

#### 4.1. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS İstatistik paket programı kullanılmıştır. Anket formları neticesinde elde edilen veriler, araştırmanın amaç ve kapsamı bağlamında çeşitli analizlere tabi tutulmuştur.

##### 4.1.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırma örneklemini oluşturan katılımcıların sosyo demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar aşağıdaki Tablo 4.1. aracılığıyla ifade edilmiştir.

Tablo 4.1.: Katılımcıların sosyo demografik özellikleri

	Özellikler	Sayı	Yüzde (%)		Özellikler	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	60	29.3	Şirkette Çalışma Süresi	0-5 Yıl	61	29.8
	Erkek	145	70.7		6-10 Yıl	90	43.9
	Toplam	205	100		11-15 Yıl	34	16.6
Yaş	25 ile 30 arasında	58	28.3		16 Yıl ve Üzeri	20	9.8
	31 ile 35 arasında	82	40.0		Toplam	205	100
	36 ile 40 arasında	35	17.1	Kurum İçindeki Pozisyonu	Üst Düzey Yönetici	5	2.4
	41 ile 45 arasında	26	12.7		Orta Düzey Yönetici	78	38.0
	46 ve üzeri	4	2.0		Sahibi	51	24.9
	Toplam	205	100		Satış-Pazarlama Yetkilisi	51	24.9
Eğitim Durumu	İlköğretim	11	5.4		Servis Mühendisi	17	8.3
	Lise	71	34.6		Koordinatör	2	1.0
	Önlisans	55	26.8	Diğer	1	0.5	
	Lisans	63	30.7	Toplam	205	100	
	Yüksek Lisans	5	2.4				
	Toplam	205	100				

Tablo 4.1.'de görüldüğü üzere, toplam 205 katılımcıdan 60'ının kadın (%29.3), 145'inin erkek (%70.7) olduğu; %40'nın 31 ile 35 yaş aralığında ve %28.3'ünün 25 ile 30 yaş aralığında olduğu; büyük çoğunluğunun lise (%34.6), önlisans (%26.8) ve lisans (%30.7) mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların kurum içerisindeki pozisyonlarının dağılımına bakacak olursak; %38'inin orta düzey yönetici, %24.9'unun işletme sahibi, %24.9'unun satış pazarlama yetkilisi olduğunu görürüz. Diğer bir demografik özelliğimiz olan şirkette çalışma sürelerine bakacak olursak da; % 73.7'sinin 10 yıldan az, %16.3'ünün ise; 10 yıldan fazla çalışma süresine sahip olduğunu ifade edebiliriz.

Tablo 4.2. Faaliyette bulunulan sektörler

Faaliyette Bulunulan Sektör	Özellikler	Sayı	Yüzde (%)
	Halı Dokuma	42	20.5
	Tekstil	34	16.6
	Plastik Sanayi	11	5.4
	Kimya Sanayi	11	5.4
	Gıda	32	15.6
	Mobilya	12	5.9
	Suni Deri	7	3.4
	Kumaş Dokuma	10	4.9
	Makarna	9	4.4
	Diğer	37	18.0
	Toplam		100

Anket formunda katılımcılara yöneltilen bir diğer sosyo-demografik sorusu ise işletmelerin faaliyette buldukları sektör üzerinedir. Burada katılımcıların ankete farklı sektörlerden katıldıkları görülmektedir. Katılımcıların, %20.5'i halı dokuma, %16.6'sı tekstil ve %15.6'sı gıda sektöründe faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Diğerleri ise; plastik sanayi, kimya sanayi, mobilya, suni deri, kumaş dokuma, makarna ve diğer çeşitli sektörlerden oluşmaktadır.

#### 4.1.2. Değişkenlere ve Boyutlara İlişkin Ortalama Değerler

Araştırma kapsamına katılan katılımcıların yenilik uygulamaları ile ilgili, değişkenlere yönelik algılamalarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 4.3.'de verilmiştir.

Tablo 4.3. Yenilik uygulamalarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

	Ortalama	Standart Sapma
Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesi işletmemiz tarafından icat edilmiştir.	2.424	.822
Ürünümüzü daha önce hammadde olarak farklı bir malzemedен üretiyorduk şimdi ise yeni bir malzeme kullanıyoruz.	2.346	.793
İşletmemizde üretilen ürünün farklı amaçlarla da kullanılmak üzere yeni bir modelini geliştirdik.	2.834	1.062
Sektörde, işletmemizde daha önceden var olan bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunmaktayız.	2.990	1.057
İşletmemizde satışları artırmak amacıyla ürünün ambalajında, tasarımında veya fiyatında değişiklikler yapılmaktadır.	4.009	.431
İşletmemiz daha önce kullandığı pazarlama yönteminden farklı bir yöntem kullanmaktadır.	3.141	1.011
İşletmemizde ürünlerin tanıtımına ilişkin var olan yöntemlerden ziyade yeni yöntemler kullanılmaktadır.	2.697	.932
İşletmemizde dış kaynaklardan yararlanma ( tedarik, işe alım, teknolojik destek, danışmanlık vb) kullanılmaktadır.	2.834	.929
İşletmemizin fonksiyonları arasında sağlanan iş birliği zaman ve maddi yönden fayda sağlamaktadır.	3.478	.770
İşletmemiz bünyesinde bilgi paylaşımını iyileştirmek amacıyla intranet, veritabanı, eğitim vb. uygulamalar mevcuttur.	3.678	.750
İşletmemizde üretim süreci boyunca maliyetler denetlenmekte ve gereksiz maliyetler minimize edilmektedir.	3.536	.899

Not: N: 205; Ortalama değerler; 1: Kesinlikle Katılıyorum ; 2: Katılmıyorum; 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ; 4: Katılıyorum ; 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçeğine göre ölçülmüştür.

Yenilik uygulamalarına ilişkin katılımcıların algılamalarına bakacak olursak ortalamalar genellikle 2 ile 3 arasında değişmektedir. Burada “*Ürünümüzü daha önce hammadde olarak farklı bir malzemedен üretiyorduk şimdi ise yeni bir malzeme kullanıyoruz*” değişkeninin ölçmeye çalışıldığı ürün yeniliği değişkenine verilen cevap ortalaması düşük olarak sonuçlanmıştır. Bunun yanı sıra; “*İşletmemizde satışları artırmak amacıyla ürünün ambalajında, tasarımında veya fiyatında değişiklikler yapılmaktadır*” değişkeninin ölçmeye çalışıldığı pazarlama yeniliği sorusuna verilen cevap diğerlerine nazaran ortalaması yüksek olarak neticelenmiştir.

Araştırma kapsamına katılan katılımcıların organizasyon içi yenilik engellerine ait ve bunların boyutları ile ilişkili ortalama değerler ve standart sapmalar aşağıda Tablo 4.4.'de verilmiştir.

Tablo 4.4. Organizasyon içi yenilik engellerine yönelik ortalama değer ve standart sapma tablosu

	Mean	Std. Deviation
İşletmemizde çalışanların yenilik konusunda yeterli bilgisinin olmadığını düşünüyorum.	2.907	.661
İşletmemizde yenilik için gerekli olan araştırma ve geliştirme, teknik ve diğer faaliyetlerin yetersiz olduğunu düşünüyorum.	3.014	.915
İşletmemizde yenilik için ayrılan fonların yetersiz olduğunu düşünüyorum.	2.965	.756
İşletmemizde çalışanların yenilik için teknik bilgisinin yetersiz olduğunu düşünüyorum.	3.107	.797
İşletmemizde net bir yenilik stratejisi bulunmamaktadır.	3.643	.710
İşletmemizde yenilik çalışmalarını yürüten ayrı bir ekip ya da departman bulunmamaktadır.	3.785	.636
İşletmemizde yenilik için gerekli pazar araştırması yapılmamaktadır.	3.263	.868
Yeniliğin maliyet açısından yüksek risk içerdiğini düşünüyorum.	2.619	.990
Yenilik konusunda çalışanların yeterli motivasyona sahip olmadığını düşünüyorum.	3.141	.769
İşletmemizde departmanları arasında iletişimin yüksek olmaması yenilik açısından bir engel oluşturmaktadır.	2.468	.782

Not: N: 205; Ortalama değerler; 1: Kesinlikle Katılıyorum ; 2: Katılmıyorum; 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ; 4: Katılıyorum ; 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçeğine göre ölçülmüştür.

Organizasyon içi yenilik engellerine ilişkin katılımcıların algılamalarına bakacak olursak ortalamalar 2 ile 3 arasında değişmektedir. Burada “*İşletmemizde departmanları arasında iletişimin yüksek olmaması yenilik açısından bir engel oluşturmaktadır*” sorusunun ölçmeye çalıştığı ‘haberleşme mekanizmasının yetersizliği’ sorusuna verilen cevap düşük ortalama olarak sonuçlanmıştır. Bunun yanı sıra; “*İşletmemizde yenilik çalışmalarını yürüten ayrı bir ekip ya da departman bulunmamaktadır.*” sorusunun ölçmeye çalıştığı ‘yenilik stratejisi eksikliği’ sorusuna verilen cevap diğerlerine nazaran yüksek ortalama olarak tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamına katılan katılımcıların organizasyon dışı yenilik engellerine ait ve bunların boyutları ile ilişkili ortalama değerler ve standart sapmalar aşağıda Tablo 4.5.'de verilmiştir.

Tablo 4.5. Organizasyon dışı yenilik engelleri değer tablosu

	Mean	Std. Deviation
Devletin yeniliği destekleyen uzun dönemli stratejilerinin olmadığından yenilik yaparsam devletten gerekli desteği göremeyeceğimi düşünüyorum.	3.277	.482
Devletin yenilik üzerine etkisi olan tüm desteklerinde (finansal, hukuksal vb.) bürokrasisinin yüksek olduğunu düşünüyorum.	3.102	.743
KOSGEB, TUBİTAK gibi yeniliğe destek veren kuruluşların desteklerinin çeşitli bürokratik engeller nedeniyle güç elde edildiğini düşünüyorum.	3.624	.727
Devletin uygun rekabet ortamını sağlamadığını ve haksız rekabetin yenilik için engel teşkil ettiğini düşünüyorum.	2.936	.902
Yenilik için kullanılacak teknolojinin pahalı olduğunu ve bunun işletmemiz açısından engel oluşturduğunu düşünüyorum.	3.551	.716
Yapılan yenilik için patent ve lisans haklarının tam olarak korunmasında devletin yetersiz kaldığını düşünüyorum.	2.712	1.014
Tüketicieye korunma kanunları ve politikalarının yenilik uygulamalarımızda engel olduğunu düşünüyorum.	3.043	.695
Devletin hali hazırda uyguladığı vergi politikalarının yenilik için engel oluşturduğunu düşünüyorum.	2.448	.775
Yeniliğe katkı sunacak KOSGEB, TUBİTAK ve Üniversiteler gibi kuruluşların yetersiz olduğunu düşünüyorum.	3.063	.767
Mevcut sosyal güvenlik politikaları (SGK prim giderleri vb.) işletmemizin yenilik çalışmalarına engel teşkil etmektedir.	2.922	.709
Yenilik için gerekli hammadde gibi malzemelere ulaşmanın güç olduğunu düşünüyorum.	3.190	.911
Bankaların kredi politikalarının yeniliği desteklemediğini düşünüyorum.	3.136	.863
Pazarda güçlü rakiplerimiz olduğundan yeniliğe odaklanamadığımızı düşünüyorum	2.746	.904
Yenilik için ortak girişimler yapacak işletmeleri bulmakta güçlük çektiğimizi düşünüyorum.	2.687	.907
Emek piyasasında kalifiye olmayan personel eksikliği yenilik çalışmalarımı olumsuz yönde etkilemektedir.	3.102	.716
Devletin yeniliği destekleyen uzun dönemli stratejilerinin olmadığından yenilik yaparsam devletten gerekli desteği göremeyeceğimi düşünüyorum.	3.190	1.037

Not: N: 205; Ortalama değerler; 1: Kesinlikle Katılıyorum ; 2: Katılmıyorum; 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum ; 4: Katılıyorum ; 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li Likert ölçeğine göre ölçülmüştür.

Organizasyon dışı yenilik engellerine ilişkin katılımcıların algılamalarına bakacak olursak ortalamalar 2 ile 3 arasında değişmektedir. Burada “Devletin hali hazırda uyguladığı vergi politikalarının yenilik için engel oluşturduğunu düşünüyorum.” değişkeninin ölçmeye çalıştığı ‘devletin patent ve lisans hakları’ değişkenine verilen cevap ortalaması düşük olarak neticelenmiştir. Bunun yanı sıra; “KOSGEB, TUBİTAK gibi yeniliğe destek veren kuruluşların desteklerinin çeşitli bürokratik engeller nedeniyle güç elde edildiğini düşünüyorum” değişkeninin ölçmeye çalıştığı



'bürokratik engeller' sorusuna verilen cevap diğerlerine nazaran ortalaması yüksek olarak sonuçlanmıştır.

Tablo 4.3. , Tablo 4.4. ve Tablo 4.5.' den anlaşılacağı üzere değerler genellikle 2 ile 3 arasında değişmektedir. Tablolarda görüldüğü gibi organizasyon içi yenilik engellerinden en fazla örgüt içindeki haberleşme mekanizmasının yetersizliği sorunsalı ve işletmenin belirli bir yenilik stratejisinin olmaması durumu engel olarak görülmektedir. Ayrıca organizasyon dışı yenilik engelleri açısından tablolar incelendiği takdirde devletin sağladığı patent ve lisans hakları ile yeniliğe ulaşma noktasında yaşanan bürokratik engeller diğerlerine nazaran daha yüksek oranda engel olarak görülmektedir. Bu da gösteriyor ki araştırma kapsamında değerlendirilen KOBİ'ler yenilik uygulamaları gerçekleştirmekte, ama bu yenilik uygulamalarının gerçekleştirirken engeller ile karşılaştıkları söylenebilir.

#### **4.1.3. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Yapısal Geçerlilik Analizi**

Araştırma da kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı, geçerlilik analizinde ise; açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi kullanılmıştır. Yenilik uygulamalarının Cronbach's Alpha katsayısı ,652, organizasyon içi yenilik engellerine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı ,632 ve organizasyon dışı yenilik engellerine ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı ,753'dir. Ölçeklerin geçerlilik analiz sonuçları Tablo 4.6., Tablo 4.7. ve Tablo 4.8.'te verilmiştir.

Tablo 4.6. Yenilik uygulamaları ölçeğine ilişkin güvenilirlik-yapısal geçerlilik analizi sonuçları

Faktör ve Değişkenler	Faktör Yükleri		
	1	2	3
Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesi işletmemiz tarafından icat edilmiştir.	,660		
Ürünümüzü daha önce hammadde olarak farklı bir malzemeden ürettiyorduk şimdi ise yeni bir malzeme kullanıyoruz.	,768		
İşletmemizde üretilen ürünün farklı amaçlarla da kullanılmak üzere yeni bir modelini geliştirdik.	,708		
Sektörde, işletmemizde daha önceden var olan bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunmaktayız.	,685		
İşletmemizde satışları artırmak amacıyla ürünün ambalajında, tasarımında veya fiyatında değişiklikler yapılmaktadır.		,657	
İşletmemiz daha önce kullandığı pazarlama yönteminden farklı bir yöntem kullanmaktadır.		,863	
İşletmemizde ürünlerin tanıtımına ilişkin var olan yöntemlerden ziyade yeni yöntemler kullanılmaktadır.		,848	
İşletmemizde dış kaynaklardan yararlanma ( tedarik, işe alım, teknolojik destek, danışmanlık vb) kullanılmaktadır.			,571
İşletmemizin fonksiyonları arasında sağlanan iş birliği zaman ve maddi yönden fayda sağlamaktadır.			,839
İşletmemiz bünyesinde bilgi paylaşımını iyileştirmek amacıyla intranet, veritabanı, eğitim vb. uygulamalar mevcuttur.			,808
İşletmemizde üretim süreci boyunca maliyetler denetlenmekte ve gereksiz maliyetler minimize edilmektedir.			,376
<b>Faktörlere İlişkin Cronbach's Alpha</b>	,675	,718	,601
<b>Faktöre ilişkin açıklanan varyans (%)</b>	<b>20,561</b>	<b>19,730</b>	<b>18,160</b>
<b>Açıklanan toplam varyans (%)</b>	<b>58,451</b>		
<b>Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach's Alpha</b>	<b>,652</b>		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) (%)</b>	<b>,600</b>		

N=205 p<0,05 düzeyinde anlamlıdır. Faktör 1: Ürün yeniliği; Faktör 2: Pazarlama yeniliği; Faktör 3: Organizasyonel (Örgütsel) Yenilik

Tablo 4.6.'de araştırma kapsamına dahil edilen KOBİ'lerin gerçekleştirdikleri yenilik uygulamalarının tespit edilmesine yönelik kullanılan ölçeğin geçerlilik analizine ilişkin sonuçları yer almaktadır. Yenilik uygulamaları üç temel faktörle % 58,451

toplam varyansla açıklandığı belirlenmiştir. Faktörlere ilişkin Cronbach's Alpha katsayılarının faktör 1 için ,675 ; faktör 2 için ,718 ve faktör 3 için ,601 olduğu, ölçeğin örneklem yeterlilik katsayısının ise; ,600 olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alpha katsayısı;  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir denilebilir(Kalaycı, 2010:405). Bu bağlamda 0,05 düzeyinde ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısının ,652 olduğu göz önüne alındığında, ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Anketin bu bölümünde katılımcılara yöneltilen dört soru KOBİ'lerin gerçekleştirdikleri "Ürün Yeniliği"ni ölçmeye yöneliktir. Diğer üç soru ise KOBİ'lerin "Pazarlama Yeniliği" kapsamında değerlendirilebilecek yenilileri ne ölçüde gerçekleştirdiklerini ölçmeye yöneliktir. Anketin son bölümünde katılımcılara yöneltilen dört soru ise; KOBİ'lerin organizasyonel yenilik kapsamında ne gibi yenilikleri gerçekleştirdiklerini belirlemeye yönelik sorulardır. Anketin bu bölümünde KOBİ'lerin yenilik türleri kapsamında hangi yenilikleri ne ölçüde gerçekleştirdikleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.7. Organizasyon içi engelleri ölçeğine ilişkin güvenilirlik-yapısal geçerlilik analizi sonuçları

Faktör ve Değişkenler	Faktör Yükleri		
	1	2	3
İşletmemizde çalışanların yenilik konusunda yeterli bilgisinin olmadığını düşünüyorum.	,638		
İşletmemizde yenilik için gerekli olan araştırma ve geliştirme, teknik ve diğer faaliyetlerin yetersiz olduğunu düşünüyorum.	,717		
İşletmemizde yenilik için ayrılan fonların yetersiz olduğunu düşünüyorum.	,762		
İşletmemizde çalışanların yenilik için teknik bilgisinin yetersiz olduğunu düşünüyorum.	,524		
İşletmemizde net bir yenilik stratejisi bulunmamaktadır.		,801	
İşletmemizde yenilik çalışmalarını yürüten ayrı bir ekip ya da departman bulunmamaktadır.		,800	
İşletmemizde yenilik için gerekli pazar araştırması yapılmamaktadır.		,618	
Yeniliğin maliyet açısından yüksek risk içerdiğini düşünüyorum.			,834
Yenilik konusunda çalışanların yeterli motivasyona sahip olmadığını düşünüyorum.			,704
İşletmemizde departmanları arasında iletişimin yüksek olmaması yenilik açısından bir engel oluşturmaktadır.			,457
<b>Faktörlere İlişkin Cronbach's Alpha</b>	<b>,620</b>	<b>,643</b>	<b>,501</b>
<b>Faktöre ilişkin açıklanan varyans (%)</b>	<b>18,962</b>	<b>18,493</b>	<b>17,631</b>
<b>Açıklanan toplam varyans (%)</b>	<b>55,086</b>		
<b>Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach's Alpha</b>	<b>,632</b>		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) (%)</b>	<b>,612</b>		

N=205 p<0,05 düzeyinde anlamlıdır. Faktör 1: Çalışan kaynaklı engeller ; Faktör 2: Örgüt kaynaklı engeller ; Faktör 3: İletişim kaynaklı engeller

Tablo 4.7.'de araştırma kapsamına dahil edilen KOBİ'lerin yenilik uygulamalarını gerçekleştirirken karşılaştığı engellerden organizasyon içi engellerin tespit edilmesine yönelik kullanılan ölçeğin geçerlilik analizine ilişkin sonuçları yer almaktadır. Yenilik uygulamaları üç temel faktörle % 55,086 toplam varyansla açıklandığı belirlenmiştir. Faktörlere ilişkin Cronbach's Alpha katsayılarının faktör 1 için ,620 ; faktör 2 için ,643 ve faktör 3 için ,501 olduğu, ölçeğin örneklem yeterlilik

katsayısının ise; ,612 olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda 0,05 düzeyinde ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısının ,632 olduğu göz önüne alındığında, ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 4.8. Organizasyon dışı yenilik engelleri ölçeğine ilişkin güvenilirlik-yapısal geçerlilik analizi sonuçları

Faktör ve Değişkenler	Faktör Yükleri		
	1	2	3
Devletin yeniliği destekleyen uzun dönemli stratejilerinin olmadığından yenilik yaparsam devletten gerekli desteği göremeyeceğimi düşünüyorum.	,622		
Devletin yenilik üzerine etkisi olan tüm desteklerinde (finansal, hukuksal vb.) bürokrasisinin yüksek olduğunu düşünüyorum.	,675		
KOSGEB, TUBİTAK gibi yeniliğe destek veren kuruluşların desteklerinin çeşitli bürokratik engeller nedeniyle güç elde edildiğini düşünüyorum.	,720		
Devletin uygun rekabet ortamını sağlamadığını ve haksız rekabetin yenilik için engel teşkil ettiğini düşünüyorum.	,567		
Yenilik için kullanılacak teknolojinin pahalı olduğunu ve bunun işletmemiz açısından engel oluşturduğunu düşünüyorum.	,426		
Yapılan yenilik için patent ve lisans haklarının tam olarak korunmasında devletin yetersiz kaldığını düşünüyorum.		,676	
Tüketiciye korunma kanunları ve politikalarının yenilik uygulamalarımızda engel olduğunu düşünüyorum.		,589	
Devletin hali hazırda uyguladığı vergi politikalarının yenilik için engel oluşturduğunu düşünüyorum.		,514	
Yeniliğe katkı sunacak KOSGEB, TUBİTAK ve Üniversiteler gibi kuruluşların yetersiz olduğunu düşünüyorum.		,744	
Mevcut sosyal güvenlik politikaları (SGK prim giderleri vb.) işletmemizin yenilik çalışmalarına engel teşkil etmektedir.		,571	
Yenilik için gerekli hammadde gibi malzemelere ulaşmanın güç olduğunu düşünüyorum.			,607
Bankaların kredi politikalarının yeniliği desteklemediğini düşünüyorum.			,675
Pazarda güçlü rakiplerimiz olduğundan yeniliğe odaklanamadığımızı düşünüyorum			,661
Yenilik için ortak girişimler yapacak işletmeleri bulmakta güçlük çektiğimizi düşünüyorum.			,474
Emek piyasasında kalifiye olmayan personel eksikliği yenilik çalışmalarımı olumsuz yönde etkilemektedir.			,506
<b>Faktörlere İlişkin Cronbach's Alpha</b>	<b>,631</b>	<b>,669</b>	<b>,617</b>
<b>Faktöre ilişkin açıklanan varyans (%)</b>	<b>15,297</b>	<b>15,069</b>	<b>13,875</b>
<b>Açıklanan toplam varyans (%)</b>	<b>44,241</b>		
<b>Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach's Alpha</b>	<b>,753</b>		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) (%)</b>	<b>,645</b>		

N=205

$p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır. Faktör 1: Devletin yenilik üzerindeki politikalarından kaynaklı engeller ; Faktör 2: Devletin sosyo-ekonomik alandaki politikalarından kaynaklı engeller ; Faktör 3: Dış finansman kaynaklı engeller

Tablo 4.8.'de araştırma kapsamına dahil edilen KOBİ'lerin yenilik uygulamalarını gerçekleştirirken karşılaştığı engellerden organizasyon dışı engellerin tespit edilmesine yönelik kullanılan ölçeğin geçerlilik analizine ilişkin sonuçları yer almaktadır. Yenilik uygulamaları üç temel faktörle % 44,241 toplam varyansla açıklandığı belirlenmiştir. Faktörlere ilişkin Cronbach's Alpha katsayılarının faktör 1 için ,631 ; faktör 2 için ,669 ve faktör 3 için ,617 olduğu, ölçeğin örneklem yeterlilik katsayısının ise; ,645 olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda 0,05 düzeyinde ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısının ,753 olduğu göz önüne alındığında, ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Yukarıda Tablo 4.7. ve Tablo 4.8.'de yapılan araştırma sonucunda organizasyonların karşılaştıkları organizasyon içi yenilik engelleri ve organizasyon dışı yenilik engellerine yönelik güvenilirlik-yapısal geçerlilik analizi sonuçları gösterilmiştir. Organizasyon içi engeller daha önceki birçok çalışmada, birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve belirli başlıklar halinde literatürde yer almıştır. Literatürde; Hadjimanolis'in 2003 yılında yaptığı bir çalışmada yenilik engelleri içsel ve dışsal yenilik engelleri olmak üzere iki farklı şekilde gruplanmıştır. Bu çalışmada içsel engeller, işletme kaynaklarının yetersizliği, sistem eksiklikleri ve insan kaynaklarında yaşanan eksiklikler şeklinde ana kategorilere ayrılmıştır (Hadjimanolis, 2003). Yapılan söz konusu çalışmada organizasyonun karşılaşılabileceği dışsal engeller arz, talep ve çevresel engeller olmak üzere üç ana kategori şeklinde sıralanmıştır. Burada arz engelleri olarak, teknolojik konularda eksiklik ya da teknik ekipmanın yetersizliği örnek olarak verilebilir. Talep engelleri olarak da, müşteri ihtiyaçlarındaki belirsizlik ve değişiklik, yeniliğin talep kaybına yol açabilecek olma endişesi ve ulusal ve uluslar arası pazarda bir kısıtlamanın ortaya çıkmasından oluşmuştur. Yine söz konusu çalışmaya göre; dışsal engeller kategorisinde sayılan çevresel nedenlere, devletin uyguladığı teşvik politikaları, yasalar ve rakiplerle rekabet ölçüleri örnek olarak verilebilir. Araştırmada ortaya konulan engellerin organizasyonların yenilik süreçlerinde, organizasyonları birçok noktada etkilediği ve bu etkilerin her işletme için farklı etkiler yaptığı

vurgulanmıştır. Araştırmaya göre; organizasyonların finansal açıdan içince buldukları durumun yenilik yapmada işletmeleri diğerlerinden daha fazla bir şekilde etkilediği ortaya konulmuştur. Bir diğer araştırmaya göre; Kaufman ve Tödtling 2002 yılında organizasyonların karşılaştıkları yenilik engellerini iki ana faktör çatısı altında açıklamıştır. Bunlardan birinci faktör olarak, yenilik için kullanılacak fonların yetersizliği, yenilik uygulamasının riskler taşıması ve yenilikte kullanılacak teknolojinin maliyetli olması şeklinde sıralanmıştır. İkinci faktör olarak da yeniliği gerçekleştirecek ve sürekli hale getirecek insan faktörü üzerinde durulmuştur (Kaufman ve Tödtling, 2002).

Yapılan bir diğer araştırmada KOBİ'lerin yenilik yaptıkları zaman engel teşkil etmeyecek unsurların başında müşterilerin yeni üretime duyacağı isteksizlik, yeniliğe ayrılacak zaman sorunu, yeniliği gerçekleştirecek kalifiyeli personel eksikliği gibi nedenler yer almıştır (Nassar ve Faloye, 2015). Bir diğer araştırmada ise; yenilik engelleri önem sırasına göre; yüksek ekonomik risk, yeniliğin maliyetli olması ve finansal yetersizlik, organizasyonel katılık ve kalifiyeli personel eksikliği, teknoloji hakkında bilgi eksikliği ve pazar hakkında bilgi eksikliği şeklinde sıralanmıştır (Kamalian vd., 2011).

2010 yılında Demirbaş'ın yaptığı bir çalışmada yenilik engelleri dört ana başlıkta toplanmıştır. Demirbaş, KOBİ'lerin karşılaştıkları engelleri resmi, resmi olmayan, çevresel ve yeteneksel olmak üzere dört ana kategoride değerlendirmektedir. Türkiye'de faaliyette bulunan KOBİ'ler üzerinde yapılan bu araştırmaya göre; devletin uyguladığı Ar-Ge ve teknoloji politikalarının yetersiz olması resmi engel olarak ifade edilmiştir. Söz konusu çalışmada, kayıt dışı ekonominin yatırımlardaki olumsuz etkisi, resmi olmayan engel; ileri teknoloji maliyeti ve yeterli finansal kaynağın olmaması, çevresel engel ve yeterli kalifiyede personelin olmaması da yeteneksel engel olarak ifade edilmiştir (Demirbaş, 2010). Ayrıca araştırmada KOBİ sahibi olan girişimcinin yenilik için “konow-how” bilgisi yetersizliği, yenilik için çok önemli bir engel olduğu vurgulanmıştır. Yapılan bir başka çalışmada da, KOBİ'lerin yenilik engelleri arasında “yeniliğe ayrılan fonların yetersiz olması” içsel engeller kategorisinde ilk sırayı almaktadır. Dışsal engeller kategorisinde ise; “devletin yenilik hususunda bürokrasisi” ilk sırayı almaktadır (Sabuncu, 2014).

#### 4.1.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için, SPSS 23.00 paket programı kullanılmıştır.

##### 4.1.4.1. Yenilik uygulamaları ile yenilik engelleri arasındaki ilişki

Hipotezleri test edebilmek için Pearson Korelasyon Analizi ve One Way Anova analizi yapılmış olup, sonuçlar ayrıntılı şekilde Tablo 4.9.'da ve Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Yenilik uygulamaları ile yenilik engelleri arasındaki ilişki

	Faktörler	Korelasyon	YTF1: Ürün	YTF2: Pazarlama	YTF3: Organizasyonel	
Organizasyon İçi Engeller	İF1: Çalışan kaynaklı engeller	r	-.324**	-.050	-.006	Genel olarak Yenilik uygulaması
		p	.001	.478	.931	
	İF2: Örgüt kaynaklı engeller	r	-.273**	-.143*	.022	
		p	.001	.041	.753	
	İF3: İletişim kaynaklı engeller	r	.034	.193**	-.079	
		p	.625	.005	.258	
Organizasyon Dışı Engeller	DF1: Devletin yenilik üzerindeki politikalarından kaynaklı engeller	r	-.103	-.049	.065	
		p	.142	.488	.353	
	DF2: Devletin sosyo-ekonomik alandaki uygulamalarından kaynaklı engeller	r	.075	.321**	-.079	
		p	.286	.001	.262	
	DF3: Dış finansman kaynaklı engeller	r	.150*	.102	.095	
		p	.032	.145	.176	
Genel organizasyon içi engeller	r				-.183*	
	P				.009	
Genel organizasyon dışı engeller	r				-.145*	
	p				.038	

p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.9.'daki yenilik engelleri faktörleri ile yenilik uygulamaları arasındaki ilişki yer almaktadır. Tablodan hareketle; Çalışanlardan kaynaklı organizasyon içi engeller ile ürün yeniliği arasında ( $r = -.324$ ) negatif yönlü bir ilişki ; örgütten kaynaklanan organizasyon içi engeller ile ürün yeniliği arasında ( $r = -.273$ ) negatif yönlü bir ilişki ve örgütten kaynaklanan organizasyon içi engeller ile pazarlama yeniliği arasında ( $r = -.143$ ) negatif yönlü bir ilişki ; iletişimden kaynaklanan organizasyon içi engeller ile



pazarlama yeniliği arasında ( $r= .193$ ) pozitif yönlü bir ilişki ; devletin sosyo-ekonomik uygulamalarından kaynaklanan dışsal engeller ile pazarlama yeniliği arasında ( $r= .321$ ) pozitif yönlü bir ilişki ve dış finansman bulmadan kaynaklanan organizasyon dışı engeller ile ürün yeniliği arasında ( $r=.150$ ) pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bunun yanı sıra; çalışanlardan kaynaklanan organizasyon içi engeller ile pazarlama yeniliği arasında ve çalışanlardan kaynaklanan organizasyon içi engeller ile organizasyonel yenilik uygulaması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; örgütten kaynaklanan organizasyon içi engeller ile organizasyonel yenilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; iletişimden kaynaklanan organizasyon içi engeller ile ürün yeniliği arasında ve iletişimden kaynaklanan organizasyon içi engeller ile organizasyonel yenilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; devletin yenilik üzerindeki politikalarından kaynaklanan organizasyon dışı engeller ile ürün yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyonel yenilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; devletin sosyo- ekonomik alandaki uygulamalarından kaynaklanan organizasyon dışı yenilik engelleri ile ürün yeniliği arasında ve devletin sosyo-ekonomik alandaki uygulamalarından kaynaklanan organizasyon dışı engeller ile organizasyonel yenilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; dış finansman bulmadan kaynaklanan organizasyon dışı engeller ile pazarlama yeniliği arasında ve dış finansman bulmadan kaynaklanan organizasyon dışı engeller ile organizasyonel yenilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi yenilik uygulamaları ile organizasyon içi yenilik engelleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır, ( $r= -.183$  ;  $p= .009$ ) bunun ifade ettiği anlam, eğer organizasyon içi yenilik engelleri artarsa yenilik uygulamalarında azalma görülür. Bunun aksine bir yorumlama da mümkündür, eğer organizasyon içi yenilik engelleri azalır ise yenilik uygulamalarında artış görülür. Bu durumda birinci ana hipotezimiz olan  $H_1$  bu veriler doğrultusunda kabul edilmiştir. Yenilik uygulamaları ile organizasyon dışı yenilik engelleri arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir, ( $r= -.145$  ;  $p= .038$ ) bunun anlamı ise; organizasyon dışı yenilik engelleri artarsa yenilik uygulamalarında azalma görülecektir. Tersine bir yorum yapacak olursak; organizasyon dışı yenilik engellerinde bir azalma söz

konusu olursa yenilik uygulamalarında bir artış gözlemlenecektir. Bu durumda ikinci ana hipotezimiz olan  $H_2$  de kabul edilmiştir. Yani kısaca tekrarlayacak olursak organizasyon içinden ve organizasyon dışından kaynaklanan engeller artarsa yenilik uygulamalarında bir azalma görülecektir.

Yukarıda iki ana hipotezin analizinden sonra diğer iki ana hipotezimiz olan  $H_3$  : Yenilik uygulamaları sektöre göre farklılık göstermektedir ;  $H_4$ : Organizasyon içi yenilik engelleri sektöre göre farklılık göstermektedir ve  $H_5$ : Organizasyon dışı yenilik engelleri sektöre göre farklılık göstermektedir, hipotezlerinin test edilmesi aşamasında Anova testi kullanılmıştır. Bu hipotezlerin analizi sonucu aşağıdaki Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10. Anova analizi sonuçları

	Sektör	Ortalama	Std. Sp.	f-değeri	p değeri
Yenilik Uygulamaları	Halı dokuma	3,0563	,36911	1,541	,136
	Tekstil	3,0508	,34322		
	Plastik sanayi	2,8512	,33097		
	Kimya sanayi	3,0661	,32801		
	Gıda	3,1477	,43245		
	Mobilya	3,1364	,40563		
	Suni deri	2,8571	,30988		
	Kumaş dokuma	2,9273	,29629		
	Makarna	3,2222	,30866		
Organizasyon içi yenilik engelleri	Halı dokuma	3,2381	,34141	2,123	,029
	Tekstil	3,0294	,39660		
	Plastik sanayi	<b>3,3636</b>	,30091		
	Kimya sanayi	3,1091	,28794		
	Gıda	3,0531	,36982		
	Mobilya	<b>2,9500</b>	,39886		
	Suni deri	3,1429	,26367		
	Kumaş dokuma	2,9900	,31780		
	Makarna	3,1222	,38980		
Organizasyon dışı yenilik engelleri	Halı dokuma	3,1333	,30256	1,656	,102
	Tekstil	2,9831	,36721		
	Plastik sanayi	3,0897	,40226		
	Kimya sanayi	2,9745	,30190		
	Gıda	3,0479	,43132		
	Mobilya	2,8300	,22799		
	Suni deri	3,0552	,27888		
	Kumaş dokuma	2,7627	,22060		
	Makarna	2,9867	,23570		

Tablo 4.10.'dan hareketle p değerlerine bakıldığı zaman ; yenilik uygulamaları ile sektör arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. ( $p > 0.050$ ;  $p = .136$ ) Bu durumda

**H<sub>3</sub>** ana hipotezi reddedilmiştir. Bunun anlamı yenilik uygulamaları sektöre göre bir farklılık göstermemektedir. Bir diğer ana hipotez olan **H<sub>4</sub>** ana hipotezine bakıldığında organizasyon içi yenilik engelleri ile sektör arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $p < 0.050$ ;  $p = 0.029$ ) ve bu nedenle **H<sub>4</sub>** ana hipotezi bu bilgi ışığında kabul edilmiştir. Yani organizasyon içi yenilik engelleri sektöre göre bir farklılık göstermektedir. Son olarak **H<sub>5</sub>** hipotezine bakıldığı zaman organizasyon dışı yenilik engelleri ile sektör arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır ( $p > 0.050$ ;  $p = 0.102$ ) ve böylelikle **H<sub>5</sub>** ana hipotezimiz reddedilmiştir. Yani organizasyon dışı yenilik engelleri sektöre göre farklılık göstermemektedir.

#### **Alt hipotezlere ilişkin korelasyon analizi sonuçları**

Bu bağlamda alt hipotezlerden  $H_{1a}$  alt hipotezi kısmen kabul,  $H_{1b}$  alt hipotezi kısmen kabul ve  $H_{1c}$  alt hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra; ikinci ana hipotezinin alt hipotezlerinden olan  $H_{1a}$  alt hipotezi kısmen kabul ve  $H_{1b}$  alt hipotezi kısmen kabul,  $H_{1c}$  alt hipotezi red edilmiştir.

Bu analiz sonucuna bakıldığında; ürün yeniliği ile örgüt içi yenilik engelleri arasında, pazarlama yeniliği ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ve organizasyonel yenilik ile örgüt içi yenilik engelleri arasında kısmen bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra; ürün yeniliği ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ve pazarlama yeniliği ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında kısmen ilişki olduğu söylenebilir. Ancak organizasyonel yenilik ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında bir ilişkinin saptanamadığı gözlemlenmektedir.

Tablo 4.11. Araştırma hipotez sonuçlarının özet sunumu

Araştırma hipotezleri	Sonuç
<b>1. H<sub>1</sub>: Yenilik uygulamaları ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.</b>	Kabul
H <sub>1a</sub> : Ürün yeniliği ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Kısmen kabul
H <sub>1b</sub> : Pazar yeniliği ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Kısmen kabul
H <sub>1c</sub> : Organizasyonel yenilik ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Kısmen kabul
<b>2. H<sub>1</sub>: Yenilik uygulamaları ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır.</b>	Kabul
H <sub>1a</sub> : Ürün yeniliği ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Kısmen kabul
H <sub>1b</sub> : Pazar yeniliği ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Kısmen kabul
H <sub>1c</sub> : Organizasyonel yenilik ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Red
<b>3. H<sub>1</sub>: Yenilik uygulamaları sektörlere göre farklılık göstermektedir.</b>	Red
<b>4. H<sub>1</sub>: Organizasyon içi yenilik engelleri sektörlere göre farklılık göstermektedir.</b>	Kabul
<b>5. H<sub>1</sub>: Organizasyon dışı yenilik engelleri sektörlere göre farklılık göstermektedir.</b>	Red

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 6.1. Sonuçlar

Yenilik uygulamalarının, organizasyon içi ve organizasyon dışı engellerle olan ilişkisinin incelenmesine yönelik olan bu araştırma sonucunda, elde edilen sonuçların orta düzeyde tatmin edici sonuçlar olduğundan söz edilebilir. Araştırma kapsamında değerlendirilen KOBİ'lerin anket sorularına verdikleri cevapların tanımlayıcı istatistik bulgularına bakıldığı takdirde; KOBİ'lerin yenilik uygulamalarını gerçekleştirdiği, fakat bu yenilik uygulamalarını gerçekleştirirken çeşitli organizasyon içi ve organizasyon dışı engellerle karşılaştıkları söylenebilir. Ama bu karşılaşılan yenilik engellerinin şiddetinin yüksek olduğundan bahsedilemez. Bu çeşitli sektörlerde faaliyet gerçekleştiren KOBİ'lerin ankete katılması ile farklı sektörlerde değişik yenilik engellerinin yaşandığından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırma kapsamında toplanan veriler faktör analizine tabi tutularak, KOBİ'lerin gerçekleştirdikleri yenilik engelleri belirli faktörlere indirgenmiştir. Elde edilen faktörlerin anketin genelini iyi bir şekilde açıkladığından söz edilebilir. Yapılan faktör analizinin sonucuna göre; karşılaşılan organizasyon içi yenilik engelleri üç ana faktör altında toplanmıştır. Bu ana faktörlerden birincisi; çalışan kaynaklı engeller, ikincisi; örgüt kaynaklı engeller, üçüncüsü; iletişim kaynaklı engeller şeklinde sıralanabilir. Aynı şekilde karşılaşılan organizasyon dışı yenilik engelleri de üç ana faktör altında toplanmıştır. Bu ana faktörlerden birincisi; devletin yenilik üzerindeki politikalarından kaynaklı engeller, ikincisi; devletin sosyo-ekonomik alandaki politikalarından kaynaklı engeller ve son olarak da üçüncüsü; dış finansman kaynaklı engeller olarak sıralanabilir.

Korelasyon analizinde faktörler arasındaki ilişkiler ölçülmüş ve yenilik engelleri ile yenilik uygulamaları arasında çeşitli sonuçlara varılmıştır. Bu varılan sonuçlar doğrultusunda; organizasyon içi yenilik engellerinden çalışan kaynaklı engeller ile ürün yeniliği arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, yani; çalışan kaynaklı engeller arttıkça ürün yeniliği uygulamasının azalacağından bahsetmek mümkündür. Diğer yandan organizasyon içi yenilik engellerinden olan örgüt kaynaklı engeller ile ürün

yeniliği ve pazarlama yeniliği arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ve örgüt kaynaklı engellerde bir artma söz konusu olursa; ürün yeniliği ve pazarlama yeniliğinde azalma olacağı söylenebilir. Örgütün iç dinamiklerinin aktif şekilde kullanılması gerektiğinden, bu noktada bir aksama doğrudan ürün ve pazarlama yeniliğini etkileyeceğinden söz etmek mümkündür. Aynı şekilde organizasyon dışı yenilik engellerinden devletin sosyo-ekonomik alandaki politikalarından kaynaklanan engeller ile pazarlama yeniliği arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra organizasyon içi yenilik engelleri ile yenilik uygulamaları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda organizasyon içi yenilik engellerinde bir artış söz konusu olduğu zaman, yenilik uygulamalarında bir azalma söz konusu olacaktır ya da yenilik uygulamalarında artışın yaşanabilmesi için organizasyon içi yenilik engellerinin mümkün oldukça elimine edilmesi gerekmektedir. Ayrıca organizasyon dışı yenilik engelleri ile yenilik uygulamaları arasında da negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu tespit doğrultusunda organizasyon dışı yenilik engelleri artıkça yenilik uygulamalarında azalma olacağı söylenebilir. Bunun aksi olarak da yenilik uygulamalarında bir artışın yaşanabilmesi için organizasyon dışı yenilik engellerinin azaltılması gerektiği yorumunu yapmak da mümkündür.

Bu bağlamda ana hipotezlerden **H<sub>1</sub>: Yenilik uygulamaları ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır**, hipotezi, **H<sub>1</sub>: Yenilik uygulamaları ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır**, hipotezi ve **H<sub>1</sub>: Organizasyon içi yenilik engelleri sektörlere göre farklılık göstermektedir**, hipotezi kabul edilmiştir. Bu hipotezler araştırma kapsamında kabul edilirken; **H<sub>1</sub>: Yenilik uygulamaları sektörlere göre farklılık göstermektedir**, hipotezi ve **H<sub>1</sub>: Organizasyon dışı yenilik engelleri sektörlere göre farklılık göstermektedir**, hipotezi reddedilmiştir.

Organizasyon içi yenilik engelleri ile karşılaşan KOBİ'ler bu engelleri aşmak için organizasyon içi dinamiklerini kullanmaları gerekmektedir. Söz gelimi; organizasyonların çalışan kaynaklı engeller ile karşılaşmaları durumunda çalışanları işe alma süreçlerinde yeterli iş bilgisine sahip olan kişileri seçmesi, organizasyon içi eğitime önem vermesi ve dışarıdan eğitim veren kuruluşlar ile anlaşması sorunu üstesinden gelebilecek aşamaya indirgeyebilir.

Ayrıca KOBİ'lerin organizasyon dışı engeller ile karşılaşmaları durumunda, bu engelleri aşmaları doğrudan kendileri ile ilişkili değildir. Söz gelimi; organizasyonların devletlerin yenilik üzerindeki politikalarından kaynaklı engeller ile karşılaşmaları durumunda bu engelin çözümü noktasında organizasyonun yapacakları, sorunun ortadan kalkması için dolaylı etki yapacaktır. Aynı şekilde benzer organizasyon dışı engeller benzer etkilere sahiptir denilebilir.

Her yenilik engeli ile her yenilik uygulamaları arasında benzer ilişki olmadığından her engelin aşılması noktasında farklı yollar izlenebilmektedir. Bu karşılaşılan engelin türüne göre farklılık göstermektedir. Elbette ki; her organizasyonun benzer engelleri aşma yolları da benzer olmayabilir. Bu durumda organizasyon yapısı ve diğer değişik faktörlere bağlı olabilir.

## **6.2. Öneriler**

Bu çalışma sonucunda elde edilen bulguların dışında, araştırmanın bir takım sınırları ve kısıtları olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu çalışmadaki en önemli kısıt araştırmanın Gaziantep İli ile sınırlı olması ve sadece bu ildeki KOBİ'lerin baz alınması ve sadece bu ildeki KOBİ'lere anket çalışması yapılmasıdır. Bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar, örneklemini tek ille sınırlandırmak yerine araştırma sahasını genişleterek çalışmayı zenginleştirebileceklerdir. Ayrıca maliyet ve zaman unsurları kısıtlanmayıp tüm iller göz önüne alınarak Türkiye genelinde araştırma yapılır ise; elde edilecek veriler genelleme yapılmasına imkân tanıyacaktır. Bu şekilde farklı ölçeklere ulaşılabilir ve farklı örnekler üzerinde testler gerçekleştirilir ise; sonuçlar daha ayrıntılı elde edilecektir.

## KAYNAKÇA

AB Kobi Politikaları Bilgi Notu, 2005: İstanbul.

Alinaitwe, H. M., Widen K., Mwakali J., & Hansson, B. (2007). Innovation barriers and enablers that effect productivity in Uganda building industry. *Journal of Construction in developing countries*, 12(1), 1-17.

Altuntuğ, N. (2008). İşletmelerin sürdürülebilir başarılarına ulaşmalarında yenilikçi olmalarının rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 361-370

Akgemci T., (2001). KOBİ'lerin temel sorunları ve sağlanan destekler. *KOSGEB*. 7-50.[http://www.kobider.org.tr/pdf/kobi\\_sorunlar\\_destekler.pdf](http://www.kobider.org.tr/pdf/kobi_sorunlar_destekler.pdf)

Atay S., (2012). Kobi'lerin Türkiye'de bankalarla yaşadığı finansal sorunlar ve çözüm önerileri. *Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu Finansal Araştırmalar ve Çalışmaları Dergisi*, 73.

Avlanitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs product innovativeness and performance. *Journal of Business Research*, 60, 566-575.

Avrupa Birliği Türkiye İş Geliştirme Merkezleri Ağı. (2010). *Türkiye KOBİ görünümü (2010)*. Ankara: ABİGEM.

Aykaç, M., Parlak, Z., & Özdemir, S. (2008). Küreselleşme sürecinde rekabet gücünün artırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler. *İstanbul Ticaret Odası*, 24, 133-183.

Aykan, E., Aksoylu S., & Sönmez E. (2013). Effects of support programs on corporate strategies of small and medium-sized enterprises. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 99, 938-946.

Beaver G., (2002). Small business, entrepreneurship and enterprise development. *Financial Times- Prantice Hall*, 13-23

Buse, S., & Tiwari, R. (2007). Barriers to innovation in SMEs: can the internationalization of R&d mitigate their effects? *European Commission*, 1-30.

Çakır, A., Aksel, İ., & Hasan, M. (2012). KOBİ'lerin kurumsallaşmasında KOSGEB desteklerinin rolü. *Yeni Fikir Dergisi*, 9, 167-180.

Chordia, S., Gunasekaron A., & Aramburo B. L. (2002). Product development process in Spanish SMEs: an empirical research. *Technovation*, 22, 301-312.

Cordeiro, A. S., & Vieira, F. D. (2012). Barriers to innovation in SMEs: an international comparison. *IDEMÍ*, 21(23).

Davenport, T. H. (1982). Process innovation: reengineering work through technology. [https://www.researchgate.net/profile/Thomas\\_Davenport2/publication/216300521\\_pdf](https://www.researchgate.net/profile/Thomas_Davenport2/publication/216300521_pdf)



- Demirbag, M., Tatoğlu E., Tekinkuş M., & Zaim S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829-847.
- Demirbaş, D. (2011). *How do entrepreneurs perceive barriers to innovation? Empirical evidence from Turkish SMEs*. Australia: World Business Institute.
- Demirci R., Akpınar A., & evik İ., (2001). *Avrupa birliği ve Türkiye’de esnaf-sanatkar kk ve orta Ölçekli işletmeler*. Ankara: TESKOMB Yayınları.
- Dibrell, C., Davis, P. S., & Craig J. B. (2008). Fueling innovation through information Technology in SMEs. *Faculty of Business Publications*, 86,
- Dilik, B. & Duran, M. (1998). Türkiye’de uygulanan KOBİ teşvik politikası ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi, *Hazine Dergisi*, Nisan,s.59
- Düren Z., (1994). *Yönetim bilimi*. İstanbul: İ. . S.B.F. Ders Notu Yayınları.
- Dzakın E., & Sevinç S., (2002). Kurum kaynak planlaması. *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 189-218.
- Ekiz C., (2005). *Türkiye’de tekelleşme ve rekabet yönetimi: Çimento sektörü rneği*. Doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Elçi, ř.(2006). *İnovasyon kalkınmanın ve rekabetin anahtarı*, Ankara: Pelin Ofset.
- Erdil, O., & Kalkan A. (2005). KOBİ’lere sağlanan desteklerin KOBİ’lerin performansına etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 103-122.
- Erdoğmuş N., (2004). *Aile işletmeleri: ikinci kuşağın yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Eren E., (1977). İşletmelerde yenilik kavramı ve yenilik sürecinin safhaları. *Yönetim Dergisi*. 1(4), 40-50.
- Eren E., (1982). *İşletmelerde yenilik politikası*. İstanbul: İst. Üniv. İşletme Fak. Yayınları.
- Erol, M. (2010). Ekonomik kriz ve Kobiler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 165-181.
- Filiker, A. N. (2007). *Türkiye ve AB beş yeni yesinin ‘Romanya, Bulgaristan, Macaristan, ek Cumhuriyeti ve Polanya’da rekabet ve KOBİ politikası*. Yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Frost F. A., (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: An Australasian study. *Strategic Change*, 12(1), 49-62.
- Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W. & Anderson, P. (2016). A structural approach to assessing innovation: construct development of innovation locus, type, and characteristics, *Inform*, 1102-1122

- Göker, A. (2003). Ulusal inovasyon sistemi. *TÜSİAD*, 10(362), 19-22
- Grant R., (2005). Contemporary strategy analysis. *Blackwell Publishing*, 5.
- Hadjimanolis A., (2003). Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country. *Technovation*, 19, 561-570.
- Hall, R., & Andriani P. (2003). Managing knowledge associated with innovation. *Journal of Business Research*, 56, 145-152.
- Hall, B. H., Lotti, F., & Mariesse, J. (2009). Innovation and productivity in SMEs: empirical evidence for Italy. *Small Business Economics*, 33, 13-33.
- Hippel E. V., (1988). The sources of innovation. *Oxford University Press*, 12, 170-180.
- Imai M., (1986). *Kaizen: the key to Japan's competitive success*. Tokyo: The Kaizen Institute.
- Jones O., & Macpherson A. (2006). Inter organizational learning and strategic renewal in SMEs. *Long Range Planning*, 39, 155-175.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil Yayınevi
- Kamalian, A., Rashki, M., & Arbabi M. L. , (2011). Barriers to innovation among Iranian SMEs. *Asian Journal of Business Management*, 3(2), 79-90.
- Karayılmazlar, S., Aşkın, A., & Çabuk, V. (2007). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin tarihsel gelişimi ve tanımlama kriterleri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2(1), 151-164.
- Kaufman A., & Tödting F., (2002). How effective is innovation supports SMEs ? Analysis of the region of Upper Austria. *Technovation*, 22, 147-159.
- Keizer J. A., Dijkstra L., & Halman J. I.M., (2002). Explaining innovate efforts of SMEs. *Technovation*, 22, 1-13.
- Kızılay E., (2009). *KOBİ'ler ve dış ticarete karşılaştıkları temel sorunlar*. Bitirme ödevi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler M.Y.O.
- Kocamış, T. U., & Güngör, A. (2014). Türkiye'de ar-ge harcamaları ve teknoloji sektöründe ar-ge giderlerinin karlılık üzerine etkisi: borsa İstanbul uygulaması. *Maliye Dergisi*, 166, 127-138.
- KOSGEB. (2007). *KOBİ stratejileri eylem planı (2007-2009)*, Ankara: KOSGEB.
- KOSGEB. (2011). *Stratejik plan (2011-2015)*. Ankara: KOSGEB.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park J. (2010). Open innovation in SMEs an intermediated Network model. *Research Policy*, 39, 290-300.

- Lim, E. S., & Shyamala, N. (2007). Obstacles to innovation: evidence from Malaysian manufacturing firms. *MPRA*, 26, <http://mpro.ub-muenchan.de/18077/>
- Love, P. E. D., & Irani, Z. (2004). An exploratory study of information technology evaluation and benefits management practices of SMEs in the construction industry. *Information & Management*, 42, 227-242.
- Mahemba C., & Brujin E. D., (2003). Innovation activities by small and medium-sized manufacturing enterprises in Tanzania. *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 150-170.
- Makine Mühendisleri Odası. (2012). *Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri(KOBİ'ler)*. Ankara: TMMOB.
- Müftüoğlu T., (2002). *Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmeler*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Müftüoğlu T., (1991). *Türkiye'de küçük ve orta ölçekli işletmeler: sorunlar ve öneriler*. Ankara: Sevinç Yayınevi.
- Nassar, M. L. (2015). Barriers to innovation in developing countries' firms: evidence from Nigerian small and medium scale enterprises. *European Scientific Journal*, 11(9), 196-213.
- North, D. & Vickers, D.(2000). The role and characteristics of smes, Oslo, s.37-38
- Nunes, M. B., Annansigh, F. & Eaglestone, B. (2006). Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs. *Journal of Documentation*, 62(1), 101-119.
- OECD. (2004). *Small and Medium-sized Enterprises in Turkey*, OECD.
- OECD, (2006).Oslo kılavuzu yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler, 3. Baskı, Şubat
- Oğuztürk, B. S. (2003). Yenilik kavramı ve teorik temelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 253-273.
- Olavale, F., & Garwe, D. (2010). Obstacles to the growth of new SMEs in South africa: a principal component analysis approach. *African Journal of Business Management*, 4(5), 729-738.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., & Galleary, D. (2006). In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(1), 30-41.
- Oslo Kılavuzu,( 2005). *Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler*, 3.baskı, TÜBİTAK Yayınları, Ankara.
- Ören, K. (2003). Avrupa birliği ve Türkiye'nin küçük ve orta büyüklükteki işletmelere sağladığı devlet teşvikleri ve kullanım alanlarının karşılaştırılması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(12), 105-119.

- Özdemir S., Ersöz H. Y., & Sarıoğlu İ. (2006). İşsizlik sorununun çözümünde KOBİ'lerin desteklenmesi. *İstanbul Ticaret Odası*, 45, 29-61.
- Özen, Ü., & Bingöl, M. (2007). İşletmelerde bilişim teknolojileri ve yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki KOBİ'ler de bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 399-417.
- Öztürk Ö., (2007). İstihdam konusunda KOBİ'lerin önemi ve KOBİ alanında eğitim istihdam ilişkisi açısından kamu istihdam kurumunun rolü. *Türk İş Kurumu*. 3-12. [http://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor\\_bulten/uzmanlik\\_tezleri/%D6ZKAN%20%D6ZT%](http://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor_bulten/uzmanlik_tezleri/%D6ZKAN%20%D6ZT%)
- Pekdemir I., & Çatalca H., (1999). İstanbul'daki özel hastanelerin idari faaliyetlerinin organizasyon yapısını etkileyen değişkenlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 17-38.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2000). Managing knowledge, *Building blocks for success*, Chichester; New York : Wiley & Sons, s. 17-25.
- Ramdani, B., Kawalek, P., & Lorenzo, O. (2009). Knowledge management and enterprise systems adoption by SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2), 10-24.
- Rosenbusch N., Brickmann J., & Brousch A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26, 411-457.
- Sabuncu, B. (2014). KOBİ'lerde yenilik ve engellerinin tespitine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 103-123.
- Scozzi, B., Garavelli, C., & Crowston, K. (2015). Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 8(1), 120-137.
- Serez M., (2005). *AB sürecinde KOBİ'lerin karşılaştıkları finansman sorunları ve Çanakkale örneği*. Yüksek lisans tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Slajarvi, S., Furu, P., & Sveiby, K. E. (2005). Knowledge management and growth in finnish SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 9, 1-19
- Şahin E, (2011). Teknoloji transfer yöntemleri bağlamında Türkiye'de yabancı sermaye yatırımları ile üniversite sanayi işbirliğinin gelişimi. *Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 2.
- Şener S., Savrul M., & Aydın O., (2014). Structure of small and medium-sized enterprises in Turkey and global competitiveness strategies. *Science Direct*, 150, 212-221.
- Talegeta, S. (2014). Innovation and barriers to innovation: small and medium enterprises in Addis ababa. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 2(1), 83-106.

Torlak, Ö., & Uçkun, N. (2005). Eskişehir'deki Kobilerin pazarlama ve finansman sorunları ara kesiti. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 199-215.

TÜSİAD, ( 2003). Ulusal inovasyon sistemi, kavramsal çerçeve, *Türkiye incelemesi ve ülke örnekleri*, No: 262, İstanbul.

Uludağ, İ. & Serin, V. (1992). Türkiye'de KOBİ'ler yapısal ve finansal sorunlar, çözümler. *Renk Basım Yayın*, İstanbul.

Ulusoy, R., & Akarsu R. (2012). Türkiye'de KOBİ'lere yapılan destekler ve istihdam üzerindeki etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 105-126.

Uzunoglu S., Apak S., Açıkgoz A. F. (2005). AB müzakere sürecinde KOBİ'lerin korunması ve uyum stratejileri. *İstanbul Ticaret Odası*, 36, 31-37.

Ülker, F. (2006). *Avrupa birliğinde ve Türkiye'de küçük ve orta boy işletmeler*. Yüksek Lisans tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kahramanmaraş

Vrande, V., Jong, J. P. J., Vanhaverbeke, W., & Rochemant, M. (2009). Open innovation SMEs: trends, motives and management challenges, *Technovation*, 29, 423-437.

Yörük F., (2011). *Kobilerde insan kaynakları yönetimi*. Tezsiz yüksek lisans bitirme projesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

URL 1 [www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx](http://www.kalkinma.gov.tr/Pages/KalkinmaPlanlari.aspx) (19.10.2015)

URL 2 <http://www.kobi.org.tr/index.php/tanimi/abde>, (10.10.2015)

URL 3 <http://search.worldbank.org/all?qterm=SMEs&op>, (20.09.2015)

URL 4 <https://www.halkbank.com.tr/images/channels/2010Report/tr/m-9-2.html>, (21.09.2015)

URL 5 [www.hazine.gov.tr/KOBİ\\_tanımları](http://www.hazine.gov.tr/KOBİ_tanımları), (21.09.2009)

URL 6 <http://www.tobb.org.tr/HukukMusavirligi/Documents/Mevzuat/5590.pdf> (29.12.2015)

URL 7 [www.tdk.org.tr](http://www.tdk.org.tr), (01.10.2015)

URL 8 [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr), 05.11.2015

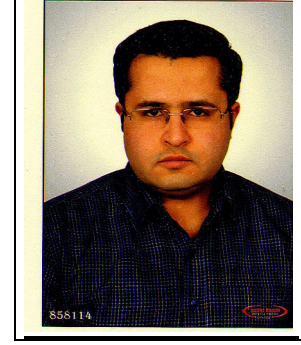
URL 9 <https://data.oecd.org/searchresults/?hf=20&b=0&q=SMEs+&l=en&s=score>, (28.10.2015)

URL 10 <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-ekonomi/eticaret-link.htm>, (30.10.2015)

- URL 11 [www.tubitak.gov.tr/pdf.12](http://www.tubitak.gov.tr/pdf.12), (30.10.2015)
- URL 12 [www.enm.blogcu.com.tr/](http://www.enm.blogcu.com.tr/) (30.10.2015)
- URL 13 [http://www.hukuk.gon.tr/sorular/cevaplar.asp?\\_id=3458&SORAN=Nerissa](http://www.hukuk.gon.tr/sorular/cevaplar.asp?_id=3458&SORAN=Nerissa), (20.12.2015)
- URL 14 [www.kosgeb.gov.tr/destekler](http://www.kosgeb.gov.tr/destekler), (20.11.2015)
- URL 15 [http://ec.europa.eu/enterprise/networks/eic/eic-ipm\\_html](http://ec.europa.eu/enterprise/networks/eic/eic-ipm_html), (21.12.2015)
- URL 16 [http://ec.europa.eu/enterprise/networks/eic/eic-ipm\\_html](http://ec.europa.eu/enterprise/networks/eic/eic-ipm_html), (21.12.2015)
- URL 17 [http://ec.europa.eu/enterprise/networks/eic/eic-ipm\\_html](http://ec.europa.eu/enterprise/networks/eic/eic-ipm_html), (21.12.2015)
- URL 18 <http://www.een.kosgeb.gov.tr/hakkimizda2.aspx>, (25.12.2015)
- URL 19 <http://www.meksa.org.tr/tr/?p=hakkimizda>, (25.12.2015)
- URL 20 [www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/BilgiBankasi/](http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/BilgiBankasi/), 25.12.2015
- URL 21 [www.kosgeb.gov.tr/destekler](http://www.kosgeb.gov.tr/destekler), (27.12.2015)
- URL 22 Yenilikçiliğin Simyası, <http://www.1bilen.com/blogtr/fildisikule.php?print=151>, (15.12.2006)
- URL 23 <http://www.halkbank.kobi.com.tr/>, (27.12.2015)
- URL 24 [www.halkbank.kobi.com.tr.](http://www.halkbank.kobi.com.tr), (27.12.2015)
- URL 25 <https://www.eximbank.gov.tr/TR,138/krediler.html>, (21.10.2015)
- URL 26 <http://www.kalkinma.com.tr/kalkinma-bankasindan-kobilere-destek.aspx>, (20.09.2015)
- URL 27 <http://www.kgf.com.tr/desteklerimiz/urunlerimiz/banka-kredileri/kobi-destekleri/> (20.09.2015)

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı** : ENES UĞUR TOHUM  
**Doğum Yeri ve Yılı** : Gaziantep/1990  
**Medeni Hali** : Bekar  
**Yabancı Dili** : İngilizce  
**E-posta** : eugurtohum@kastamonu.edu.tr



### Eğitim Durumu

**Lise Eğitimi** : Gaziantep – Şehit Şahin Lisesi (2009)  
**Lisans Eğitimi** : Uludağ Üniversitesi- İİBF- İşletme Bölümü (2013)

### Mesleki Deneyim

**İş Yeri** : Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi- 2016(halen)



XXK

