

**T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

**KOBİ'LERDE YENİLİK TÜRLERİNİN ANALİZİ VE
YENİLİK ENGELLERİNİN BELİRLENMESİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Özgür GÜNAY

2501030230

İSTANBUL, 2007

**T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

**KOBİ'LERDE YENİLİK TÜRLERİNİN ANALİZİ VE
YENİLİK ENGELLERİNİN BELİRLENMESİNE
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Özgür GÜNAY

2501030230

Tez Danışmanı: Yard. Doç. Dr. Aykut BERBER

İSTANBUL, 2007

TEZ ONAY SAYFASI

ÖZ

Yenilik kavramı, son yıllarda üzerinde oldukça durulan ve yönetim alanında en çok ilgi gören konuların başında gelmektedir. Teknoloji, ürün çeşitliliği, ortak pazar anlayışı ve müşteri istekleri, organizasyonları yenilik konusunda daha proaktif olmaya itmiş, yeni stratejiler geliştirmek zorunda bırakmıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve bunu koruyabilmek için organizasyonlar; ürün, süreç, pazarlama, organizasyon gibi yenilik türlerini sürekli geliştirme ve yenileme ihtiyacı duymaktadır. Organizasyonlar yenilik çalışmalarında içsel ve dışsal olarak yenilik engelleri ile karşılaşır. İşte bu yenilik çalışmalarında, engellerin iyice analiz edilmesi ve hangi desteklerin kullanılacağı belirlenmesi gerekir. Yenilik ve yenilik çalışmalarında karşılaşılan engeller, yardımcı kurum, kuruluş ve ilgili desteklerin yardımı ile önemli ölçüde aşılabilir. Tezde yenilik kavramı, yenilik türleri, KOBİ'ler ve yenilik engelleri kısaca ele alınacaktır. Daha sonra konu ile ilgili durum tespitine yönelik tanımlayıcı nitelikte bir araştırmaya yer verilecektir.

ABSTRACT

At last years, innovation has become the first dwell upon a subject and interested topic in management. Technology, product variety, common market and customer request make the organizations more proactive and force them improve strategy. For gain a continuous competence advantage and save it, organizations need to continuously improve and renew product, process, marketing and organizational innovation. Organizations come across interior and exterior barriers with innovation studies. In this innovation studies needs to determined and analised completely which supports used. The barriers in innovation and innovation studies can be surpassed in great rate with supporters help. In this thesis innovation, types of innovation and innovation barriers in SMEs will be explained briefly. And then, there will be discussed a descriptive study about the relevant subject.

ÖNSÖZ

Organizasyonların yenilik girişimleri, içinde buldukları ekonomik, kültürel, teknolojik, sosyal vb. birçok yapının etkisi altındadır. Böylelikle yenilik kavramı ele alınırken bir bütün olarak düşünülmüştür. Araştırmamızda organizasyonların karşılaştığı yenilik engellerinin neler olduğu, KOBİ'lerde hangi yenilik türlerinin uygulandığı, yenilik engelleri ile yenilik türleri arasında ne gibi bir ilişkinin bulunduğu istatistiksel yöntemler ve bilimsel metodlarla incelenmeye çalışılmıştır.

Yenilik türleri, KOBİ kavramı, KOBİ'leri yenilik yapmaya iten nedenler ve yenilik engelleri ile ilgili kavramların açıklanabilmesi için yazın taraması gerçekleştirilmiştir. Yenilik engellerini tanımlamada teorik bir çerçeve belirlendikten sonra yenilik türleri ve yenilik engellerinin ilişkisini incelemek amacıyla KOBİ'lere yönelik bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Ön inceleme yapılarak, değişkenler ve boyutlar belirlenip, modeller ve varsayımlar doğrultusunda geliştirilen hipotezlerin kabul edilebilirliği test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenip yorumlanması için kullanılmıştır.

Anket sonucunda veriler SPSS istatistik programı kullanılarak test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına dayanarak KOBİ'lerin geneli için yorum yapılabilir. Ankete katılan KOBİ'ler çeşitli sektörleri temsil etmektedir. Böylelikle anketin geniş bir kitleyi temsil ettiği söylenebilir. Ancak bulgular ve yorum sadece ankete katılanların o anki durumlarını ifade etmektedir.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI, TÜRLERİ VE KOBİ'LERDE YENİLİK UYGULAMALARI

1.1. YENİLİK KAVRAMI.....	3
1.2. YENİLİK TÜRLERİ.....	9
1.2.1. Ürün Yeniliği.....	11
1.2.2. Süreç Yeniliği.....	13
1.2.3. Pazarlama Yeniliği.....	15
1.2.4. Organizasyonel (Örgütsel) Yenilik.....	16
1.3. KOBİ'LERİN YENİLİK YAPMA GEREKSİNİMİ VE UYGULAMALARI...18	
1.3.1. KOBİ Kavramı.....	19
1.3.2. KOBİ'lerin Yenilik Yapma Gereksinimi.....	22
1.3.2.1 Organizasyon İçi Nedenler.....	25
1.3.2.2 Organizasyon Dışı Nedenler.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK UYGULAMALARINDA KOBİLERİN KARŞILAŞTIĞI ENGELLER

2.1. ÇEŞİTLİ ARAŞTIRMALARA GÖRE YENİLİK ENGELLERİ.....	29
2.2. İÇSEL VE DIŞSAL ENGELLERİN TANIMLANMASI.....	39
2.2.1. İçsel Yenilik Engelleri.....	39
2.2.2. Dışsal Yenilik Engelleri.....	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERİN ENGELLERİ AŞMADA ÇÖZÜM YOLLARI

3.1. YURT DIŞI KAYNAKLI YARDIMCI KURULUŞLAR.....	54
3.1.1. AB'nin TÜRKİYE'deki KOBİ'lere Destek Şekli.....	54
3.1.2. AB KOBİ Destek Programları.....	55
3.1.2.1. Finansman Programları.....	55
3.1.2.2. KOBİ Bilgilendirme Programı.....	56
3.1.2.3. Teknoloji ile ilgili Programlar.....	56
3.1.2.4. İşletmeler Arası Sınır Ötesi İşbirliği Programı.....	56
3.1.2.5. Girişimcilik ve Yenilik Özel Programı.....	57
3.2. YURTİÇİ KAYNAKLI YARDIMCI KURULUŞLAR.....	57
3.2.1. Devlet Desteği.....	58
3.2.2. Finansal Destek.....	58
3.2.3. İnsan Kaynakları Desteği.....	61
3.2.3.1. Yönetim Danışmanlığı ve Danışmanlık.....	62
3.2.3.2. Doğrudan Personel Alımı.....	62
3.2.4. Üretim Planlama ve Geliştirme.....	63
3.2.5. Pazarlama, Dış Ticaret.....	64
3.2.6. Bilgi, Dökumantasyon.....	64

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOBİLERDE YENİLİK ENGELLERİ VE YENİLİK TÜRLERİ İLE İLİŞKİSİNİ BELİRLEMELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	66
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KISITLARI VE ANAKÜTLE.....	67
4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	68
4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ, DEĞİŞKENLERİ VE BOYUTLARI.....	70
4.5. HİPOTEZLER.....	73
4.6. YARARLANILAN İSTATİŐTİKSEL TEKNİKLER.....	74

4.7. BULGULAR.....	75
4.7.1. Değişkenlere ve Boyutlara İlişkin Ortalama Değerler.....	76
4.7.2. Araştırmanın Güvenirlik Analizi.....	78
4.7.3. Faktör Analizi Sonuçları.....	78
4.7.4. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	81
4.7.5. Araştırma Sonucu ve Yorum.....	84
SONUÇ.....	87
KAYNAKÇA.....	91
EKLER	
Ek 1. Anket Çalışması.....	98
Ek 2. Demografik Özellikler.....	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Yenilik Nedenleri.....	24
Şekil 4.1. Araştırma Modeli.....	70

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Yenilik Türleri.....	10
Tablo 1.2. 2002-2004 Yılları Sanayi ve Hizmet Sektörlerinde Teknolojik Yenilikler...	11
Tablo 1.3. Türkiye ve Avrupa Birliğinde Kullanılan KOBİ Tanımları.....	21
Tablo 2.1. Yenilik Çabalarını Engelleyen Faktörlerin Önem Sırası.....	35
Tablo 2.2. İçsel Yenilik Engelleri.....	44
Tablo 2.3. Dışsal Yenilik Engelleri.....	52
Tablo 4.1. Ortalama Değer Tablosu.....	76
Tablo 4.2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 4.3. İçsel Yenilik Engelleri İle İlgili Faktörlerin Sıralanması.....	79
Tablo 4.4. İçsel Yenilik İle İlgili Özdeğerler ve Toplam Faktör Varyansı.....	79
Tablo 4.5. Dışsal Yenilik Engelleri İle İlgili Faktörlerin Sıralanması.....	80
Tablo 4.6. Dışsal Yenilik İle İlgili Özdeğerler ve Toplam Faktör Varyansı.....	81
Tablo 4.7. Değişkenler İçin Korelasyon Tablosu.....	82
Tablo 4.8. Boyutlar İçin Korelasyon Tablosu.....	83

GİRİŞ

Ulusal yenilikçilik (inovasyon) kavramının giderek önem kazandığı günümüzde, organizasyonlar pazar payını arttırmak adına yenilik çalışmaları ile daha çok ilgilenmelidir. Giderek artan rekabete bağlı olarak gelişen profesyonelleşme anlayışı, organizasyonları yeni atılımlar yapmaya itmiştir. Bunun sonucu olarak ürün ve hizmetler daha farklı sunulmaya başlamıştır. Bunları sağlayabilmek için de organizasyonların iyi bir yenilik anlayışı ile yönetilmeleri gereksinimi ortaya çıkmıştır.

Değişime ayak uydurabilen, pazardaki fırsatları yakalayabilen, müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilen, yenilik çalışmalarında başarıyı yakalayabilen bir organizasyon olabilmek için, ürün veya hizmetin gelişmesini aksatan yenilik engelleri iyi analiz edilmeli nasıl üstesinden gelebileceğinin öğrenilmesi gereklidir. Çünkü organizasyonun yaptığı yenilik, işletmenin yaşam mücadelesi ve organizasyonun ayakta kalmasında büyük rol oynayabilmektedir.

Çalışmanın literatür taraması yapılırken yenilik kavramı ile ilgili benimsenmiş ortak bir ifadenin olmadığı görülmüş, çeşitli yazar ve araştırmacıların yenilik konusundaki tanımlarına detaylı olarak yer verilmiştir. Yenilik kavramı ile ilgili olarak en geniş çalışmanın Oslo Manual olduğu saptanmıştır. Oslo Manual'in özelliği ise gelişmiş ülkeler tarafından kabul edilmiş olmasıdır. Öte yandan çalışmada organizasyonları yenilik çalışmalarına iten sebepler ele alınmıştır. Model olarak ele alındığında, organizasyonun kendi içinden kaynaklandığı ayrıca yenilik çalışmalarına iten sebeplerin yakın çevre ve dış çevre ile olan ilişkiler olduğu saptanmıştır

Son dönemlerde yönetim sahasında en çok konuşulan konuların başında yenilik kavramı gelmektedir. Yeniliğin önemi organizasyon hayatında sürekli artmakta, etkin ve verimli biçimde kullanıldığında da uzun vadeli sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu nedenle, tezin amacı yenilik çalışmalarını etkin olmaktan uzaklaştıran engelleri tespit

etmek ve yenilik türleri ile yenilik ilişkisini ortaya çıkarmaktır. Çalışmada bu amaçlara uygun örnek bir araştırmaya da yer verilmektedir.

Tezin birinci bölümünde yenilik kavramının ne anlam ifade ettiği, ilişki içerisinde olduğu terimler, neden yenilik yapıldığı, KOBİ'lerin neler olduğu ve yenilikle ilişkisi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, KOBİ'lerin yenilik çalışmalarını engelleyen faktörler yazında daha önce yapılmış araştırmalar örnek verilerek açıklanmıştır. Yenilik engelleri içsel ve dışsal olarak sınıflandırılmış ve kısaca ifade edilmiştir.

Üçüncü bölümde, KOBİ'lerin karşılaştığı engelleri aşmada yardımcı kurum ve kuruluşların neler olduğu ne gibi destek faaliyetlerinde bulunduğu belirtilmiştir. Tezin bu bölümü KOBİ'lere tavsiye niteliğindedir.

Tezin son bölümü olan dördüncü bölümde, ortaya konan hipotezler doğrultusunda, seçilen organizasyonlara anket uygulanarak, araştırmanın özelliklerinden ve sonuçlarından bahsedilmiştir. Elde edilen sonuçlar istatistiksel analizler doğrultusunda yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI, TÜRLERİ VE KOBİ'LERDE YENİLİK UYGULAMALARI

Avrupa Birliğine giriş sürecinin önem kazandığı, küreselleşmenin ülkeleri birbirine yakınlattığı günümüzde, ticarete sınırlar kalkmış, tüm dünya genelinde rekabet artmıştır. Bu durum, işletmelerin üretim, pazar, ürün ve hizmet gibi arayışlara girmesine neden olmakta, yapılan yeniliğin ise işletmelerin rekabet ortamında farklılık sağlaması beklenmektedir. Bu bağlamda yenilik kavramını tanımlamakla birlikte, yenilik türlerine de genel olarak bakmak yararlı olmuştur.

1.1. YENİLİK KAVRAMI

İşletmelerin hızla artan rekabet karşısında kendilerini yenilemeleri ve yenilik çalışmalarını hızlandırmaları kaçınılmazdır. Günümüz işletmelerinin rekabet edebilmek için başvurdukları kaynak bilgidir. Bilgi ise, bireylerin karşılaştıkları problemleri çözmeye kullandıkları tüm beceri ve yetenekler şeklinde tanımlanabilir.¹ Bilgiden yararlanarak yeni bir ürün ve hizmet sunmayı amaçlayan işletmeler, yenilik uygulamaları ile sıklıkla karşılaşmaktadır. Her işletmenin vizyonu, misyonu, amacı ya da hedefi yenilik ile yakından ilgilidir çünkü günümüz şartlarında işletmelerin devamlılığı için yenilik artık kaçınılmazdır.

Yenilik kavramı, diğer bir çok kavram ile beraber anılmakta, kimi zaman da bu kavramlarla anlam açısından karıştırılmaktadır. Yenilik kavramını açıklamak gerekirse öncelikle sözcük anlamını çözmek ve daha sonra neler ifade ettiğini bulmak yararlı olacaktır.

¹ Gilbert Probst, Steffen Raub, Kai Romhardt, "Managing Knowledge", **Building Blocks for Success**, Chichester; New York : Wiley & Sons, 2000, s. 17.

Türk Dil Kurumu (TDK) “yenilik” kavramını şöyle tanımlanmaktadır: (i) Yeni olma durumu veya yeni olan bir şeyin özelliği, (ii) Eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme, teceddüt.² Yenilik, bu tanımlardan da öngörüldüğü üzere, bir durum veya özellik olarak belirtilmiştir. İngilizce karşılığı “innovation” olan yenilik dilimizde kimi zaman “inovasyon” olarak da kullanılmakta, bu sözcük ise köken olarak Latince’de yeni bir şey yapmak anlamına gelen “innovare” sözcüğünden gelmektedir.³ Bir başka kaynakta ise yenilik, yine sözlük anlamı olarak, “yeni bir düşüncenin doğuşundan gerçekleşmesine kadar devam eden dinamik bir öğrenme süreci” olarak tanımlanmaktadır.⁴

Yönetim yazınında, yenilik konusu ile ilgili yapılmış çok sayıda araştırma bulunmakta ve bu araştırmaların büyük bir bölümünün temelini Oslo klavuzuna dayandırdığı görülmektedir. Yenilik konusunda en detaylı ve kabul görmüş çalışma olma özelliği taşıyan bu raporda söz konusu kavram “işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır.⁵

Yönetim yazınında 1940 yılına gelinceye kadar yenilik konusunda yazılmış eser sayısı son derece sınırlı sayıda kalmış, 1950’lerden itibaren bu konuyu derinliğine inceleyen eserler ortaya çıkmaya başlamıştır.⁶ Yenilik stratejik bir kavram olarak ele alındığında, çevre faktörü ve özellikle rekabet koşullarının yönetim araştırmalarına konu olduğu modern yönetim düşüncesinin etkisi ile bu eserlerin ortaya çıkmaya başladığı

² Türk Dil Kurumu, Sözlük, (çevrimiçi) <http://www.tdk.org.tr/tdksozluk/sozbul.asp?kelime=yenilik>, 21.12.2005.

³ Kadri Yamaç, Nedir Bu İnovasyon ? , (çevrimiçi) <http://www.genbilim.com/content/view/831/86> 12.02.2006.

⁴ Büyük Larousse, 1993, Cilt 24, s.15112

⁵ Oslo Manuel,(Oslo Klavuzu), (çevrimiçi), http://www.tubitak.gov.tr/destekler/taral/pdf/Oslo_3_TR.pdf, 07.02.2006.

⁶ Hüseyin Başol Güler, İşletmelerde Yenilik Politikası ve Malatya’da Tekstil Sektörü Uygulaması, (çevrimiçi), <http://www.ceterisparibus.net/isletme/yonetim.htm> , 15.05.2005.

söylenbilir. 1968’de Zuckerman Komitesi yeniliği “teknik, endüstriyel ve ticari adımlar bütünü” olarak tanımlamış, 1969’da Marquis adı geçen kavramı “teknolojik değişimin parçası” ele almış, 1973’te ise Tinnesand yenilik tanımıyla ilgili çalışmasının sonuçlarını yayınlamış ve rekabet, teknoloji, pazar gibi bir çok bileşeni olduğunu ortaya koymuştur. 1990’da Udwardia yenilik kavramına yaratıcılık perspektifinden bakarak; “yeni ürün, süreç ve hizmetlerin başarılı bir şekilde yaratılması geliştirilmesi ve tanıtılması” olarak tanımlamıştır.⁷ Tüm bu tanımlar bir arada ele alındığında yeniliğe farklı perspektiflerin bir araya geldiği bütünsel bir kavram olarak bakmak mümkündür. Bu bağlamda yenilik kavramının gerek ürün veya hizmet geliştirme aşamalarında, gerekse pazarlama ve diğer işletme fonksiyonlarında karşımıza çıktığı söyleyenebilir.

Yenilik, bir anlamda yaşayan varlıkların, yaşamlarını devam ettirmede kullandıkları önemli bir araç olarak ele alınabilir. Nitekim, ekonomist Christopher Freeman yenilik üzerine yaptığı çalışmasında ifade ettiği “yenilik yapmayan ölür” sözü ile kavramın önemini vurgulamıştır.⁸ Buradan yeniliğin işletmeler için yaşama nedeni olduğunu anlayabiliriz. Yaşamak sözcüğü, “işletmelerin kuruluştan itibaren pazarda devamlılık mücadelesi” şeklinde ele alındığında, işletmeleri yaşayan organizma olarak görmek mümkündür.⁹ Yaşayan organizmalar, çevre şartlarına göre tepkiler belirler ve yaşam mücadelesi ve çevre şartları kıt kaynakların kullanımı ile beraber, gelişim döngüsünde hayatta kalmayı amaç haline getirmiştir.¹⁰ Yaşayan organizma olarak işletmeler, yaşamı devam ettirme yönü ile ekolojik sistemlere benzetilebilir. Bir türün yaşaması için yeni beslenme alanları bulması ve türünün devamı için çevreye uyum sağlaması gerekir. Evrim teorisine göre zor durumlara adapte olabilmek ve varlığını sürdürebilmek için değişim şarttır. Değişime uğrayan her nesil bir öncekinden daha güçlüdür. Dolayısı ile, işletmeler de ekosistemler gibi yaşamak için değişime ayak uydurmak zorundadır.

⁷ Brian S. Cumming, “Innovation Overview and Future Challenges”, **European Journal Of Innovation Management**, V:1, No:1, s. 21-22

⁸ Müfit Akyos, Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) ve Bilgi Yönetimi (çevrimiçi), http://www.sistems.org/know_info_ozet.htm, 25.05.2006

⁹ Süheyla Gürsözlü, Öğrenen Organizasyon, (çevrimiçi) www.sitetky.com/frameset/ot/otmak01.html 30.07.2006

¹⁰ Peter M. Senge., **Beşinci Disiplin**, 7. Baskı, Y.K.Yayıncıları, İstanbul, Ekim 2000, s.12

Değişim, ekosistemlerde bir sonraki kuşağı daha güçlü hale getirdiği gibi, yenilik de organizasyonların pazarda daha rekabetçi ve daha avantajlı olmasını sağlayabilir.

Yakın zamanda oluşan gelişmelerle birlikte nükleer enerji, elektronik, bilgisayar gibi sektörlerde meydana gelen gelişmelerin, ekonomik ve sosyal yaşamda önemli değişikliklere yol açtığı ifade edilebilir. Meydana gelen bu tür gelişmelerin her biri kendisinden bir önceki ile karşılaştırıldığında “yenilik” olarak adlandırılabilir.¹¹ Kuşkusuz kavram olarak bu yönden ele alındığında, yeniliğin insanlık tarihi kadar eski olduğu ve teknolojinin ilerlemesini sağladığı söylenebilir. Ancak Rönesans döneminde icat ve buluşların birden artış göstermesi ve Endüstri Devriminin etkisi ile fabrikalaşma ve makineleşmenin yaygınlaşması, daha önce var olmayan yüksek düzeyde çeşitli teknolojilerin, birer yenilik olarak son yüzyılda ortaya çıkmasına neden olmuş, bu yeniliklerin her biri ürüne dönüşmüş ve pazarda tüketicinin kullanımına sunulmuştur.¹² Sözelimi, içten yanmalı motorun icadıyla beraber mühendislik farklı bir boyut kazanmış, endüstrileşme ve makineleşme sonucunda ise otomobil geliştirilmiş ve yeni bir ürün olarak pazara sunulmuştur. 20. yüzyıl ve sonrası genel olarak ele alındığında, gelişmelerin askeri kaynaklı olması nedeniyle teknolojik gelişmelerin özünün de genellikle askeri alanda gerçekleştiği görülmektedir. Bu nedenle yenilik kavramının, öncelikle endüstrileşme ve askeri gelişmelere bağlı olarak rekabet ortamını meydana getirdiği söylenebilir. Bu süreçle birlikte özellikle ekonomik olarak gelişmiş ülkelerde askeri ve sivil araştırma ve yenilik harcamaları ise büyük ölçüde artmıştır.¹³ Askeri alanda gerçekleşen gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan ve günümüzde halen kullandığımız internet bu tür yeniliklere verilebilecek önemli bir örnektir. İşletmelerin ve kişilerin hem ticaret hem haberleşme aracı olarak kullandığı internet teknolojisi, 1960’lı yıllarda Amerikan ordusunun kendi içinde kullandığı bir haberleşme sisteminin sonucu olarak gelişmiştir.

¹¹ R. Hall, P.Andriani “**Managing Knowledge for Innovation**” Long Range Planning Journal (2002) s. 29

¹² Egemen Erdem Durat, Endüstri Devrimi ve Yeni Dünya, (çevrimiçi), <http://www.genbilim.com/content/view/1928/89/>, 17.07.2006

¹³ Erol Eren,”**İşletmelerde Yenilik Politikası**”,İst.Üniv.İşletme Fak.Yayın.,İstanbul 1982 s.12

Dinamik açıdan ele alındığında yenilik kavramının aynı zamanda bir değişim sürecini ifade ettiğini söylemek mümkündür.¹⁴ Ancak her değişim bir yenilik değildir. Yenilikle meydana gelen değişim orijinaldir; ortaya çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş, olumlu ve özel bir değişimi ifade etmektedir.¹⁵ Bu bağlamda yeniliği yalnızca yeni ürünler, yeni teknoloji, yeni yazılımlar, yeni hammadde ve yeni üretim yöntemleri olarak görmek yanlıştır. Yenilik dış görünüşe yansıyan bir fikir olabileceği gibi, girdiden çıktıya kadar geçen değer sürecindeki bir ahenk ve uyum şeklinde de görülebilir.¹⁶ Sözelimi çağdaş yönetim uygulamaları, ticarileştirme, organizasyon, bilgi işlem ve finansman yöntemleri bulma ve uygulama, yeniliğin uygulandığı süreçlere örnek gösterilebilir.¹⁷ Ancak yeniliğin bir değişim süreci olmasına karşın, her değişimin yenilik olup olmadığı ayrıca tartışılmalıdır. Yenilik her ne kadar değişim ile yakından ilgili bir kavram gibi görünse de, her değişimin yenilik olarak algılanmaması gerekmektedir. Yenilik yapmak bir değişikliği gerektirir; bu değişiklik daha önce organizasyon listesinde yer almayan, yeni iş görme programlarının düzenlenmesini ve değerlendirilmesini gerektiriyorsa ancak o zaman yenilikten söz edilebilir.¹⁸ Dolayısıyla yeniliğin bir sonuca varmasıyla, sürecin doğru tamamlandığı varsayılabilir.

Her ne kadar yenilik, başlı başına bir kavram gibi algılsa da, teknik buluşlar ve icat etme kavramlarının da yeniliğin oluşumu ile yakından ilgili olduğundan söz etmek mümkündür. Yeniliğin temelinde genellikle bir icadın olduğu düşünülebilir. Ancak, icat etmek mevcut durumu ortadan kaldırıp aynı işi başka yöntemle yapma olduğundan teknolojiye yakın bir kavramdır. İcadın yeniliğe dönüşebilmesi için teorileştirilmesi ve

¹⁴ E. Szeto, (2000) "Innovation and Strategy Innovation Capacity : Working Towards A Mechanism For Improving Innovation Within A Inter-Organizational Network", The TQM Magazine, V:12,No:2.

¹⁵ J. Tidd , J. Bessant , K. Pavitt "Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change" London, John Willey and Sons, 2001, s.81

¹⁶ William McNeese, Carol Marks, **The Power of Process Management**, Quality Congress, Annual Quality Congress Proceedings, 2001, s. 301.

¹⁷ Güler, a.g.e,s. 4

¹⁸ J.G.March ve H.A.Simon, "Örgütler"Çev:O.Bozkurt-O.Onurhan,TODAİE,Ankara,1979,s.205

elde edilecek fayda ile verimin artması gerekmektedir.¹⁹ İcat daha önce var olmayanın, önceden varlığı bilinen teknoloji, ideoloji ya da kültür öğelerinin karıştırılması ve yeni bir şekil verilerek yapılaştırılması olayıdır.²⁰ Dolayısıyla yenilik kavramı daha önce ortada var olmayan bir ürün, bir icat olarak tanımlanabileceği gibi, üründe ya da süreçte oluşan radikal değişiklikler olarak da ele alınabilir. Her ne kadar yenilik ve icat birbirini tamamlayan iki kavram gibi görünse de, icat etmek, bir çok açıdan yenilik yapma faaliyetinden ayrılmaktadır. Yenilikten söz edebilmek için yapılan icat veya yaratılan bir şeyin uygulanabilirliğinin de bulunması gereklidir.²¹ Başka bir ifade ile icat, ancak bir işlevsel durum ortaya koyduğunda yenilik olarak adlandırılabilir.

Yenilikle anlamsal benzerlik gösteren bir diğer kavram ise “taklit”tir. TDK, taklidi belli bir örneğe benzemeye veya benzetmeye çalışma, benzetilerek yapılmış şey, imitasyon, olarak yorumlamıştır.²² Yenilik, bir sektörde genellikle bir veya birkaç firma tarafından başlatılmakta, diğer birçok firma bu uygulamalardan yararlanmakta, bir çeşit yenilik kopyalama faaliyeti gerçekleştirmektedir.²³ Bu kopyalama faaliyeti taklit olarak ele alınabilir. Taklidin, yeniliğe oranla çok daha az masraflı olması ve daha önce diğer işletmelerce denenmiş olması başarısızlık riskini her ne kadar daha düşük olmasına olanak sağlasa da, taklitçiliği uygulayan işletmelerin yapmış oldukları değişimleri yenilik olarak nitelemek yanlıştır.

O halde, yenilik sadece ürün ve hizmette değil, üretim süreci ve sonrasındaki tüm aşamaları ilgilendiren, işletmelerin hayatta kalma amacına yönelik olan, oluşturulduğunda fayda sağlayan, taklitten uzak icat ile yakında ilgili değişim veya değişikliklerdir.

¹⁹ Erol Eren, “İşletmelerde Yenilik Kavramı ve Yenilik Sürecinin Safhaları”, Yönetim dergisi, 1977 yıl.1, sayı.4, s.50

²⁰ Emre Kongar, “Toplumsal Değişme”, Ankara, Bilgi Yayınları, 1972, s.205

²¹ Kadri Yamaç, Nedir Bu İnovasyon, (çevrimiçi), <http://www.universitetoplum.org/pdf/pdf.php?id=38>, 12.03.2006

²² TDK, a.g.e, s. 4

²³ Athanasios Hadjimanolis **Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus)** Technovation, 19 (1999), s. 561-570

1.2. YENİLİK TÜRLERİ

Bir organizasyonun çalışma yöntemlerinde, üretim faktörlerinin kullanımında ya da girdi ve çıktı süreci üzerinde, yenilik adına bir çok değişikliği yapılabilir. Yönetim yazınına bakıldığında, yapılan değişiklikler çerçevesinde yeniliğin türsel olarak sınıflandırıldığını görmek mümkündür. Ancak yine yönetim yazınında bu sınıflamaya ilişkin ortak bir görüş bulunmamaktadır.²⁴ Öte yandan yenilik kavramının türlere ayrılmasının nedeni, ürünün geliştirilmesinden tüketimine kadar geçen süreçte bir takım aşamalardan oluşması ve yeniliğin farklı aşamalarda farklı özellikler göstermesi olarak gösterilebilir. Bu bağlamda, yeniliğin daha iyi anlaşılması açısından, yeniliğin türlerini tanımlamak yararlı olmuştur.

Yenilik türleri, üretim girdi ve çıktı sürecinde veya yeni ürün geliştirme aşamalarında, yeniliğin nerelerde ve nasıl yapıldığını anlamamıza yarar sağlayan sınıflamalardır. Yenilik türlerinin bir çok kategoriye ayrılmasına karşılık, Avrupa Birliği ve OECD ülkelerin tarafından temel alınan Oslo Manual bu çalışmanın bir bölümünü kapsayan yeniliğin türsel olarak sınıflandırılmasında yol göstermektedir. Önceki yıllarda “teknolojik ürün ve süreç yeniliği” ile “örgütsel yenilik” olmak üzere iki ayrı kategoriye ayrılan türler, 2005 yılı klavuzunda dört farklı başlık altında değerlendirilmiş, “ürün yenilikleri”, “süreç yenilikleri”, “pazarlama yenilikleri” ve “örgütsel yenilikler” şeklinde sınıflandırılmıştır.²⁵

Yazında karşımıza çıkan temel yenilik türleri örneklendirmek amacıyla aşağıda sunulmuştur.Tablo1.1

²⁴ Akyos, **a.g.e.**, s. 5

²⁵ Oslo Klavuzu (Oslo Manuel), **a.g.e.**, 86

Tablo 1.1. Yenilik Türleri

Yenilik Türleri	Örnek
Ürün Yeniliği	Yeni veya geliştirilmiş ürünler (cep telefonu, internet özellikli cep telefonu)
Hizmet Ürünleri yeniliği	İnternet bankacılığı, hasta kabul sistemi
Süreç Yeniliği	Yeni bir üretim yöntemi (flotal cam üretimi)
Örgütsel Yenilik	Yeni bir iç haberleşme sistemi (intranet), yeni bir maliyetlendirme sistemi
Pazarlama Yeniliği	Yeni satış teknikleri, yeni finansal yöntemler (risk sermayesi)

(Kaynak: Müfit Akyos, Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) Ve Bilgi Yönetimi (çevrimiçi), http://www.sistems.org/know_info_ozet.htm, 25.05.2006)

Bu dört temel yenilik türünün dışında finansal yenilik, üretim yönetimi yeniliği, hizmet yeniliği, ticari yenilik, sosyal yenilik ve dağıtım yeniliği gibi yenilik türleri, yazın taramasında karşımıza çıkabilmektedir. Yenilik türleri genellikle dört temel grupta toplandığından yazında karşımıza çıkan diğer türlerin, temel yenilik türlerinin kapsamında olduğu düşünülmektedir. Bir başka açıdan bakıldığında diğer yenilik türlerini örneklendirirken, Devlet İstatistik Enstitüsünün sınıflandırmasına değinmekte fayda vardır. Devlet İstatistik Enstitüsü araştırmalarına göre yenilik türleri ürün, üretim süreci ve teknolojik yenilik açısından değerlendirilmiştir. Teknolojik yenilik iki temel bölümde incelenmiştir. Tablo1.2. Ürün ve süreç yeniliğini olarak ele alınan değerlendirmede pazarlama ve örgütsel yeniliğe değinilmemiştir.

Tablo 1.2.
Sanayi ve Hizmet Sektörlerinde Teknolojik Yenilikler

Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflamasına göre	Toplam	Teknolojik yenilik yapan	Teknolojik yenilik yapmayan	Teknolojik yenilik çeşitleri		
				Sadece ürün (mal ve hizmet) yeniliği yapan	Sadece üretim süreci (proses) yeniliği yapan	Ürün ve üretim süreci yeniliği yapan
Sanayi	100,00	34,58	65,42	30,89	30,27	38,84
Hizmet	100,00	25,90	74,10	33,82	24,48	41,70

(Kaynak: Die, (çevrimiçi) <http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/TEKNYIM/imalatsan0104/.htm.>, 29.09.2006)

1.2.1. ÜRÜN YENİLİĞİ

Organizasyonlar rekabet avantajı sağlamak için yeniliğe gereksinim duyduğundan daha önce söz edilmişti. Gerek müşteri gereksinimleri ve isteklerine, gerekse teknolojinin getirdiği yeniliklere bağlı olarak, organizasyonlarda ürün yeniliği ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.²⁶ Bu açıdan bakıldığında ürün yeniliği gereksinimi organizasyonların yenilik uygulamalarında önemli bir yere sahiptir. Ayrıca Deming'e göre uzun süre varlığını devam ettirmek isteyen organizasyonlar için en önemli ilkelerden biri, tüketicinin ihtiyaç ve beklentilerini anlamak ve böylece ona gelecekte daha iyi bir yaşam sağlayacak ürün ve hizmetleri tasarlamak olarak belirtilmektedir.²⁷

Ürün yeniliğine ilişkin yazında birçok tanım bulunmaktadır. En yalın ifadeyle ürün yeniliği; “yeni ürünler” veya “üründeki yenilikler” olarak tanımlanabilir.²⁸ Oslo Manual'da yer alan tanıma göre ise ürün yeniliği bir organizasyonun sahip olduğu ürün yelpazesindeki önemli değişiklikleri kapsar ve hem tamamıyla yeni mal ve hizmetler, hem de mevcut ürünlerde yapılan önemli değişiklikler bu kapsama dahildir.²⁹ Bu bakış

²⁶ Hadjimanolis **a.g.e**, s. 561

²⁷ W.E. Deming, **Krizden Çıkış**, Arçelik Yayınları, 1996. s.143

²⁸ Kal Bish ,(çevrimiçi), http://ezinearticles.com/?expert=Kal_Bish, 23.06.2006

²⁹ Oslo Manual **a.g.e**, s. 128

açısıyla yeni ürünün yanında mevcut ürünlerin üzerinde yapılan değişikliklerin de ürün yeniliğini oluşturabileceğinden söz edilmektedir. Aynı bakış açısının devamı olarak, ürün yeniliği daha önce pazarda yer almayan “Yeni veya geliştirilmiş ürünler” olarak nitelendirilmiştir.³⁰ Böylelikle, ürünü pazara sunan organizasyonun ürün yeniliği yaptığından söz edilebilir.

Yukarıdaki tanımlarda kısmen de görülebileceği üzere, bazı yönlerden ürün yeniliği, icat ile yakından ilişkili olabilir. Örneğin bilişim teknolojisi ve buna bağlı olarak bilgisayarların kullanımından kaynaklanan icatların neden olduğu ürün yenilikleri, söz gelimi mobil telefonlar, bu ilişkiye örnek olarak verilebilir. Hatta bazen yenilik ve icat öyle iç içe girmiş olabilir ki, ülkelerin gelişmesine doğrudan etki edebilir. Örnek olarak ürün yeniliğinin önemini anlatan bir makaleye göre İsveç'i buzlu bir çöl ülkesi olmaktan kurtaran ve 100 yıl içinde endüstri ötesi bir topluma dönüştüren nedenin, 49 adet önemli buluş olduğu 1986'da yapılan bir doktora çalışmasıyla doğrulanmıştır.³¹

Ürün yeniliği ile teknoloji arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Teknolojinin; üretim düzeyini, ürün özelliklerini ve ürünün faydasını arttırmaya katkı sağladığı ayrıca maliyetlerini düşürdüğü söylenebilir.³² Daha önceden değinildiği üzere, teknolojik özellikleri veya kullanım amaçları daha önce üretilen ürünlerden (mal ya da hizmet) büyük farklılık gösteren bir ürün, teknolojik açıdan yeni üründür. Bu tip yenilikler kökten yeni teknolojilere dayalı olabileceği gibi mevcut teknolojileri birleştirerek yeni kullanım biçimleri oluşturmayı da kapsar.

Çok doğaldır ki ürün üreten işletmeler gibi hizmet üreten işletmeler de mevcuttur. Hizmet üreten işletmelerin sundukları hizmeti de ürün kapsamında değerlendirmek gerekir. Hizmet işletmelerinin sundukları ürün yeniliği, hizmetlerde ürün yeniliği olarak tanımlanabilir. Hizmetlerde ürün yenilikleri; sağlanma biçimlerinde yapılan önemli

³⁰ Akyoz, **a.g.e.**, s. 4

³¹ Ergün Özakat, (çevrimiçi) <http://www.egetek.org/>, 23.06.2006

³² Tübitak, Teknolojik Ürün, (çevrimiçi), <http://www.tubitak.gov.tr/btpd/terimler.php>, 10.10.2006

iyileştirmeleri (örneğin, verimlilik veya hız açısından), mevcut hizmetlere yeni fonksiyonlar veya özellikler ilave edilmesini veya tümüyle yeni hizmetlerin pazara sürülmesini içerebilir. Yüksek derecede iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetlerindeki veya müşterilerin kiralık araçlara erişimini kolaylaştıran eve teslim evden alım hizmetlerinin ilavesi gibi önemli yenilikler bu konuya örnek olarak verilebilir. Dışardan sağlanan hizmetlere ilişkin olarak uzaktaki bir irtibat noktası yerine yerinde temas hizmeti sağlanması da hizmet kalitesinde bir iyileşme örneğidir.

1.2.2. SÜREÇ YENİLİĞİ

Günümüzde müşteri memnuniyetini sağlamak, rakiplere üstünlük sağlamak, ürün ve hizmette sürekli iyileştirme amacını gütmek organizasyonların temel amaçları arasında yer alır.³³ Bu amaçları gerçekleştirmek için sadece ürün ve hizmet bazlı düşünmek yarıltıcı olabilir. Bir mal veya hizmetin ortaya çıkması için belli bir zaman ve yöntem gerekli olduğundan belli bir zaman ve yöntemde, başka bir ifade ile, süreçte yenilik yapılması söz konusu olabilir. Süreç yeniliği, kısaca “yeni bir üretim yöntemi” olarak tanımlanmaktadır.³⁴ “Süreç yenilikleri üretim ve teslim yöntemlerinde önemli değişiklikleri temsil etmektedir”³⁵ diyen Oslo Klavuzu’na göre üretimin yanına teslim yöntemleri de eklenmiştir. Bir başka görüşe göre ise “yarar sağlama amacına yönelik, sürecin bazı parçalarının geliştirilmesidir.” Buna örnek olarak tam zamanında üretim (JIT production) verilebilir. Burada süreç içerisinde meydana gelen değişikliklerin asıl amacı organizasyona yarar sağlamaktır.³⁶ Bir diğer görüşe göre ise süreç yeniliği “iş yapış şekillerinde değişim” olarak ele alınabilir.³⁷

³³ Mustafa Gülmez, Olgun Kitapçı, “İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2003

³⁴ Akyos, a.g.e., s. 4

³⁵ Oslo Manual, a.g.e., 128

³⁶ Hadjimanolis, a.g.e., s. 5

³⁷ Gürsel Özdemir, M. Atilla Öner, Ulusal Yenilik Sistemi, (çevrimiçi) , http://www.maoner.com/ulusal_yenilik_sistemi_uys.htm, 20.09.2006

Süreç yeniliği, hizmet yaratılması ve tedarikine ilişkin yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri de içermektedir. Bunlar, hizmet odaklı işletmelerde kullanılan ekipman ve yazılımdaki ya da hizmet sunmak üzere yararlanılan yöntem ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir. Sözgelimi ulaştırma hizmetlerinde küresel konumlandırma sistemi (GPS) izleme aygıtlarının kullanımı, bir turizm acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması ve bir danışmanlık firmasında projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesi süreç yeniliği olarak tanımlanabilir.

Süreç yenilikleri, satınalma, muhasebe ve bakım onarım gibi destek faaliyetlerdeki yeni yazılım, ekipman ve teknikleri de kapsamaktadır.³⁸ Yeni bir bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) uygulanması da, destek faaliyetinin verimliliğini veya kalitesini iyileştirebilir bu durumda meydana gelen değişiklikler, süreç yeniliği olarak ifade edilebilir.³⁹

Davenport'a göre günümüzde süreç yeniliği kapsamına; üretim ve iş süreçleri ile birlikte yönetim süreci ve operasyonel süreçler gibi süreçler girmektedir.⁴⁰ Dolayısı ile işletmeler için üretim sürecinin yanında fonksiyonlar arası yenilik faaliyetleri de süreç yeniliğinin içinde görülmektedir. Bu nedenle süreç yeniliğinin bütünlüğünden sözedilebilir. Süreç yönetimi anlayışı ile beraber organizasyonlar süreçlere farklı bir bakış açısıyla eğilmektedir. Süreçleri bütün olarak iyileştirmenin yanında küçük adımlarla yenilik yapmak ve fayda sağlayıcı değişiklikler elde etmek mümkün olabilir.⁴¹ Buna örnek olarak kaizen verilebilir. Kaizen'i uygulayan işletmeler için hiçbir zaman

³⁸ Oslo Manual, **a.g.e.**, s. 131

³⁹ Jimme A. Keizer, Lieuwe Dijkstra and Johannes I.M. Halman “**Explaining Innovative Efforts of SMEs**” Technovation, 22 (2002) pp. 1-13

⁴⁰ Thomas H. Davenport, “**Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology**”, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1993, s. 5

⁴¹ T. Acuner, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2, Sayı:2, 2000

nihai bir başarı yoktur, sadece geleceğin başarılarına yönelik atılan sürekli ve küçük adımlar vardır.⁴²

1.2.3. PAZARLAMA YENİLİĞİ

Pazar bulma ve pazarlama faaliyetlerinin gittikçe önem kazandığı günümüzde işletmeler, aktif satış, e-ticaret gibi çeşitli yenilikleri uygulamaya çalışmaktadır. Müşteri gereksinim ve isteklerine hızlı biçimde yanıt vermenin ve müşterilerden geri besleme almanın önem kazanmasıyla birlikte pazarlama yeniliği kavramının da önemi artmaktadır. Pazarlama yeniliği en geniş kapsamlı yenilik türü olarak yorumlanabilir ve değişiklik yapılması diğer türlere göre daha kolay olarak nitelendirilebilir.⁴³ Pazarlama yeniliği, “yeni satış ve pazarlama tekniklerinin bu başlık altında değerlendirilmesi” olarak tanımlanabilir.⁴⁴ Bu tanıma örnek olarak lucozade maddesinin ilaç sektöründe kullanılmasından sonra spor içeceklerinde de kullanılmasıdır. Bir diğer görüşe göre ise “ürünün performansını pazarlamak, üretim sistemini pazarlamak ve hizmeti pazarlamanın, pazarlama yeniliğini oluşturduğu”⁴⁵ belirtilmiştir. Ürünün performansını pazarlamadan kasıt ürünü konumlandırmaktır. Pazarlamanın bileşenlerinden birini oluşturan konumlandırmanın ve ürünün konumunu pazarlamanın bir yenilik olduğundan sözedilmektedir. Söz gelimi yüksek gelir seviyesine hitap eden ve spor arabalar arasında en iyi kabul edilen Ferrari'nin konumundan yararlanarak Michelin lastik markasının pazarlanmasından sözedilebilir.

Pazarlama yeniliği, yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasını da kapsayabilir. Başka bir deyişle ürünün tasarımı ve ambalajlanmasında, ürün promosyon ve konumlandırmasında ve mal ve hizmetlerin fiyatlama yöntemlerindeki değişiklikleri

⁴² Masaaki Imai, **The Key to Japan's Competitive Success Kaizen**, Tokyo, The Kaizen Institute, 1986 s.34

⁴³ Oslo Manual, **a.g.e.**, s. 87

⁴⁴ Akyos, **a.g.e.**, s. 5

⁴⁵ The Ten Types Of İnnovation, (çevrimiçi), <http://www.doblin.com/ideas/TenTypesOverview.html> 07.07.2006

içerebilir.⁴⁶ Bir işletme aynı ürünü çevresindeki işletmelerden farklı ve daha yeni bir yöntem kullanarak daha fazla satış hacmi elde edebilir, daha çok müşteriye ulaşabilir ve hedeflerine daha kolay varabilir. Bu nedenden yola çıkarak, işletmelerin temel kuruluş amacının kazanç sağlamak olduğu ve pazarlama yeniliğine yapılan yatırımın işletmelere kazanç olarak geri döndüğü söylenebilir.

Pazarlama yeniliğinin, bir işletmenin pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, işletme tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Başka bir ifade ile pazarlama yeniliği, işletmenin mevcut pazarlama yöntemlerinden çok daha farklı, yeni bir pazarlama kavramının parçası olarak düşünülebilir.⁴⁷ Kısaca bir organizasyonun, daha önce uygulamadığı bir pazarlama yöntemini kullanması durumunda, pazarlama yeniliğinden söz edilebilir.

1.2.4. ORGANİZASYONEL (ÖRGÜTSEL) YENİLİK

Ürün, süreç ve pazarlama yeniliklerinin dışında işletmelerin en önemli fonksiyonlarından biri olan ve yönetimin yakından ilişki içerisinde olduğu yenilik türü örgütsel yeniliktir. Örgütsel yenilik kavramı “yeni örgütsel yöntemlerin yürütülmesini” ifade etmektedir. Bunlar, ticari uygulamalardaki, işyeri organizasyonundaki veya işletmenin dış ilişkilerindeki değişiklikler olabilir.⁴⁸ Örneğin, yeni bir iç haberleşme sistemi (intranet) veya yeni bir maliyetlendirme sistemi örgütsel yeniliğe örnek olarak gösterilebilir.⁴⁹

Örgütsel yenilikler, ürün veya hizmetin kalitesini ve verimliliğini iyileştirebilmekte, fonksiyonlar arası bilgi alışverişini artırabilmekte, firmaların yeni bilgi ve teknolojilerini

⁴⁶ Oslo Manual, **a.g.e.**, s. 216

⁴⁷ The Conference Board New York, The Power of Marketing Innovation, (çevrimiçi), <http://www.conferenceboard.ca/documents.asp?next=1058>, 08.10.2006

⁴⁸ Oslo Manual, **a.g.e.**, s. 88

⁴⁹ Akyos, **a.g.e.**, s. 5

kullanma kapasitelerini güçlendirebilmektedir.⁵⁰ Bu konuya örnek olarak işletmelerin kalite yönetim sistemleri verilebilir. Kalite yönetim sistemleri bir organizasyonu, sistematik ve saydam bir şekilde yönetmek ve kontrol etmeyi sağlar. Örneğin ISO 9001 kalite yönetim sistemi, müşteri odaklı ve sürekli gelişim felsefesiyle, müşteri memnuniyeti ve karlılık sağlamak için gerekli bir araçtır. Kalite yönetim sistemleri, küçükten büyüğe, sanayiden hizmete, kamudan özel sektöre kadar her türlü organizasyona uygulanabilir.⁵¹ Bununla birlikte örgütsel yenilikler; yönetim kaynaklı maliyetler ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini (ve dolayısıyla işçilik üretkenliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler gibi) erişim kazanmak ya da araç gereç maliyetlerini düşürerek organizasyon performansını sağladığı söylenebilir.⁵² Örgütsel yenilik kavramının, bu yoruma dayanarak diğer yeniliklerin merkezinde olduğunu ifade etmek ve diğer yeniliklerin yapılması için gerekli bir kavram olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel yeniliğin diğer örgütsel değişikliklerden başlıca farkı, organizasyonda daha önce kullanılmamış bir örgütsel yöntemin olması ve bu yöntemin yönetim tarafından alınan stratejik kararların bir sonucu olarak geliştirilmesidir. Sözelimi ticari uygulamalar, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerde yapılan yenilikler, daha önce kullanılmadıysa, örgütsel yenilik olarak kabul edilebilir.⁵³ Ticari uygulamalardaki örgütsel yenilikler, çalışmanın yürütülmesine ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesini kapsar. Örneğin bilginin düzenlenmesi faaliyetleri, çalışanların bilgiye daha kolay erişilebilmesi, dersler ve diğer bilgilere dair veritabanlarının kurulması gibi uygulamalar buna örnek verilebilir. Organizasyonların uyguladıkları örgütsel yeniliğe bir başka örnek de, işletme çalışanlarına karar almada daha fazla

⁵⁰ J. T. Hage, Organizational Innovation and Organizational Change (çevrimiçi),

<http://www.bsos.umd.edu/socy/centerforinnovation/PDF/Hage1999.pdf> 22.07.2006

⁵¹ Kalite Yönetim Sistemleri, (çevrimiçi), <http://www.gelisim.org/index.php?bolum=iso>, 08.09.2006

⁵² Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü, (çevrimiçi),

<http://www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/12-03.pdf>, 10.09.2006

⁵³ Oslo Manual, a.g.e, s. 181

özerklik veren ve onları fikirleriyle yönetime katkıda bulunmaya cesaretlendiren bir örgütsel modelin ilk kez gerçekleştirilmesi olabilir.

Örgütsel yenilik bir diğer örnek de ticari faaliyetlerin yapılandırılmasında, siparişe göre üretim sistemlerinin entegrasyonunun ya da araştırma geliştirmenin üretim ile entegrasyonunun ilk kez gerçekleştirilmesi olabilir. Bu örnekten yola çıkarak örgütsel yeniliğin, işletmenin farklı fonksiyonları arasında iş birliği sağlayarak organizasyon için fayda oluşturduğundan sözedilebilir. Oluşan bu fayda, ticari olarak düşünüldüğünde organizasyona hem zaman hem de ekonomik açılardan yarar sağlayabilir.

Örgütsel yenilik kapsamında diğer işletmelerle birleşmek veya bunları satın almak, ilk kez birleşmek veya ilk kez başka işletmeleri satın almak olsa bile, örgütsel yenilik olarak değerlendirilmez.⁵⁴ Bununla birlikte, firmanın birleşme veya satın alma sürecinde yeni organizasyon yöntemleri geliştirmesi veya benimsemesi halinde, birleşme ve satın almalar da örgütsel yenilikleri içerebilir. Örnek olarak, işletmelerin birleşmesi ile ortaya çıkan bilgi paylaşım sistemlerinden ve yönetime katılım şeklindeki yeni örgütsel oluşumdan sözedilebilir. Bu tarz örgütsel yeniliğin genellikle büyük ve çok uluslu organizasyonların birleşme ve satın almalarında görüldüğünden bahsedilebilir. Örneğin geçtiğimiz yıllar içerisinde Pamukbank'ın Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devri sonucunda, Pamukbank Halk Bankası'nın bünyesine dahil edilmiş ve uyum aşamasında yeni işletim sistemleri geliştirilmiştir. Pamukbank'ın Halk Bankası'ndan müşteri segmentasyonu bakımından farklı olan pazarının, Halk Bankası'nın örgütsel yenilik yapmasına neden olduğundan sözedilebilir.

⁵⁴ Oslo Manual, a.g.e, s. 147

1.3. KOBİLERİN YENİLİK YAPMA GEREKSİNİMİ VE UYGULAMALARI

Çağımızın değişen koşullarında ekonomik gelişmeyi hızlandırmanın, teknolojik değişimi gelişmiş olan ülkeler seviyesine getirmenin en etkin yöntemlerinden birisi, yeni ve yaratıcı fikirleri ortaya koyabilmektir⁵⁵. Değişim ve gelişim esnekliğini sağlayan, ülke ekonomisinin yüzde doksandokuzunu oluşturan KOBİ'ler yenilik için en uygun araçlardan biri olarak görülmektedir.⁵⁶ Bu görüşe göre yenilik uygulamalarına KOBİ'lerin katkısı büyük işletmelere göre daha fazladır denilebilir. Yenilik yapmanın nedenleri ve KOBİ'lerin yenilik yapma gereksinimleri yenilik uygulamalarının başlangıcını oluşturur.

1.3.1. KOBİ KAVRAMI

KOBİ kavramı bugüne kadar tam olarak belli bir perspektifte ve kesin sınırlar içerisinde belirtilmemiştir. Ülkelerarası KOBİ tanımında farklılıklar bulunması ve uluslararası standardın yakalanmamasına karşın KOBİ tanımına belli düzenlemeler getirilmiştir. Araştırmada çeşitli tanımlar aracılığı ile Türkiye'de KOBİ tanımı üzerinde durulmuştur.

Çeşitli kaynaklara göre, ekonomilerin temel dinamiğini oluşturmalarına rağmen, bugün dünya yazınında görüş birliği sağlanmış bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır.⁵⁷ Doğaları gereği bu işletmeleri kesin çizgilerle belirlemek de olanaksızdır. Çalışan sayısına, ekonomik gücüne, sanayileşme düzeyine, işletmelerin bağlı oldukları işkollarına ve üretim tekniklerine bağlı olarak KOBİ tanımları değişebilmektedir.⁵⁸ Ülkelerarası

⁵⁵ Bedri Dilik, Mustafa Duran, "Türkiye'de Uygulanan KOBİ Teşvik Politikası ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi", *Hazine Dergisi*, Nisan 1998, s.59

⁵⁶ Tamer Müftüoğlu, *Türkiye'de Küçük ve Orta ölçekli İşletmeler*, Turhan Kitabevi, 1998 s.166

⁵⁷ Halil Sariaslan, *Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları*, Ankara, TOBB Yayınları, 1994, No:281-25

⁵⁸ Süleyman Karataş, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, Veli Yayınları, 1991.s. 25

tanımları bir yana bırakırsak aynı ülke içinde yapılan tanımlar bile farklılık gösterebilmektedir.

KOBİ tanımının yapılmak istenmesindeki zorunluluk ise, daha çok devlet desteklerinden yararlanıp, kredi imkanlarını kullanmak ve ilgili danışmanlık kurumlarından destek alıp anlaşmalar yapabilmek amacıyla ortaya çıkmaktadır.⁵⁹ Yani KOBİ tanımı hukuki olmaktan çok ekonomik bir ifade taşımaktadır.

TOBB'un tanımında KOBİ'ler; istihdam sayısına göre 1-9 arası çok küçük, 10-49 arası küçük, 50-150 arası işletmeler ise orta boy işletme olarak sınıflandırılmıştır. Türkiye'de KOBİ'lere finansman desteği sağlayan Türkiye Halk Bankası'nın yaptığı tanım ise şöyledir: Halkbank teşvik belgeli işletmelerde işgören sayısı 1-150 arası olup, sabit yatırımları 100 bin YTL'yi aşmayanları; normal KOBİ'lerde ise işgören sayısı 1-250 arası olup, toplam makina ve ekipmanlarının kayıtlı net değeri 400 bin YTL'yi aşmayanları KOBİ olarak değerlendirmektedir.⁶⁰ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı hakkındaki kanunun "tanımlara" ilişkin 2.Maddesinde kanunda geçen "işletmeler" sözcüğü ile şu şekilde belirtilmektedir; "imalat sanayi sektöründe 1- 50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük sanayi işletmelerini; 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmelerini ifade eder". Hukuksal açıdan bakıldığında 18 Ocak 2001 tarih ve 2429 sayılı KOBİ Teşvik Kararnamesi'nde yer alan tanımlama ise şöyledir: İmalat ve tarımsal sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerden; kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 bin YTL'yi geçmeyen işletmelerden; "1 ile 9 arası işgören çalıştıranlar mikro ölçekli, 10 ile 49 arası işgören çalıştıranlar küçük ölçekli, 50 ile 250 arası işgören çalıştıranlar ise orta ölçekli işletme sınıfına girmektedir. İlgili yönetmeliğe göre Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan

⁵⁹ AB'de KOBİ Tanımı, (çevrimiçi), http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm, 19.04.2006

⁶⁰ Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ Tanımları 2000, s.9, (çevrimiçi), <http://www.kosgeb.gov.tr>, 11.02.2006

istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu yirmibeş milyon Yeni Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ve kısaca "KOBİ" olarak adlandırılan ekonomik birimler olarak tanımlanmıştır. 61

Tablo 1.3. Türkiye ve Avrupa Birliğinde Kullanılan KOBİ Tanımları

Kurum	Sektörel Tanım	Tanım Kriterleri	Mikro Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	İmalat sanayi	Çalışan sayısı	1-50 çalışan	51-150 çalışan	151-250
HALK BANKASI	İmalat sanayi	Çalışan sayısı	--	--	1-250 çalışan
KOBİ TEŞVİK KARARNAMESİ	İmalat Tarımsal sanayi	Çalışan sayısı	1-9	10-49	50-250
TOBB		Çalışan sayısı	1-9	10-49	50-250
EXIMBANK	İmalat sanayi	Çalışan sayısı	--	--	1-200 çalışan
AB		Çalışan sayısı Yıllık ciro (euro) Yıllık Bilanço Büyüklüğü (euro)	0-9 çalışan	10-49 çalışan 7 milyon 5 milyon	50-249 çalışan 40 milyon 27 milyon

(Kaynak: KOSGEB, http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/BilgiBankasi/5/Kobi_Rehberi.pdf.)

Yenilik tanımı ve yenilik türlerinin analizinden sonra KOBİ'lerin tanımı üzerinde durulmuştur. Böylelikle yenilik çalışmalarında KOBİ'lerin rolünü incelemek adına KOBİ'lerin neden yenilik çalışmalarında bulunduğu sorgulanabilir. Sonraki bölümlerde yenilik engelleri konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için yenilik uygulamalarına değinilmesi faydalı olmuştur.

⁶¹ Resmi Gazete, Tarih:18.11.2005

1.3.2. KOBİ'LERİN YENİLİK YAPMA GEREKSİNİMİ

Organizasyonlar pazar payını arttırmak ve rekabet avantajı elde etmek gibi nedenlerle yenilik yapma düşüncesi içerisinde. Organizasyonların yeniliğe yönelik dürtüleri ve bunların öneminin anlaşılması, yeni pazarlara girme veya yeni ürün ve hizmet sunma gibi yenilik faaliyetlerinin oluşmasını sağlayabilir.⁶² Bir başka kaynağa göre, organizasyonların yenilik faaliyetinin amaçları şu şekilde sınıflandırmıştır; ürün çeşidini arttırmak, ürün kalitesini arttırmak, yeni pazar yaratmak ya da pazar payını arttırmak, yurt dışında pazar yaratmak, üretim esnekliğini arttırmak, üretim kapasitesini arttırmak, işgücü maliyetini azaltmak, hammadde tüketimini azaltmak, enerji tüketimini azaltmak, çevre kirliliğini azaltmak, standartlar ve mevzuatın gereklerine uymak⁶³.

Yenilik yapmanın bir eğilim olduğu ve KOBİ'lerin yaşamlarını sürdürme adına yenilik arayışına girdiklerinden daha önce de sözedilmişti. Bu yenilik arayışının çıkış noktasının çevre faktörü olduğu söylenebilir. Çevre faktörü organizasyonların yenilik yapma gereksinimlerini içsel ve dışsal nedenler olarak ayırmamızda temel teşkil eder. Genel olarak iki tür sistemden söz edebiliriz; açık ve kapalı sistemler. Açık bir sistem girdileri çevresinden alır, bunları işleme koyar ve çıktılarını da çevresine verir. Kapalı sistemlerde ise, sistem tamamen kendi içinde işlem görür, çevresinden ne girdi alır ne de çıktı verir. Tüm sistemlerin bir çevresi ve sınırı vardır. Sistem bu çevre içerisinde kısımlar ve bu kısımlar arasındaki ilişkiden oluşur.⁶⁴ Bu bağlamda organizasyonları yenilik arayışına iten nedenler içsel ve dışsal olarak ele alınabilir. Şekil 1'de işletmenin çevresi ve onu yeniliğe iten nedenler dar anlamda gösterilmektedir.

Daha önce de ifade edildiği üzere açık sistem olarak organizasyonların hem iç hem de dış çevre koşullarının etkisi altında varlıklarını sürdürme durumunda oldukları

⁶² Oslo Manual, a.g.e, s. 142

⁶³DİE, (çevrimiçi), <http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/TEKNYIM/imalatsan0104/page0012.htm>, 09.05.2006

⁶⁴ Öner, a.g.e, s. 9

artık genel kabul gören bir yaklaşımdır.⁶⁵ Organizasyonları yeniliğe iten içsel nedenler işletmenin kendi gereksinim ve sorumluluklardan oluşur. Örneğin pazarda ürün çeşidi olarak kendini eksik görmekten bahsedilebilir. Yenilik sürecinde karşılaşılan içsel nedenlerin oluşumunun genellikle çalışanlardan olduğu kadar, doğrudan ya da dolaylı olarak müşteri istek ve beklentileriyle yönetimden gelebileceği de söylenebilir. Yönetimden gelen yenilik yapma düşüncesi işletmenin içinde bulunduğu sisteme ayak uydurması ve rekabet dürtüsüyle oluşur varsayımından yola çıkıldığında günümüz rekabet şartlarında organizasyonların sürekli bir yenilik arayışında olduğunu düşünülebilir.

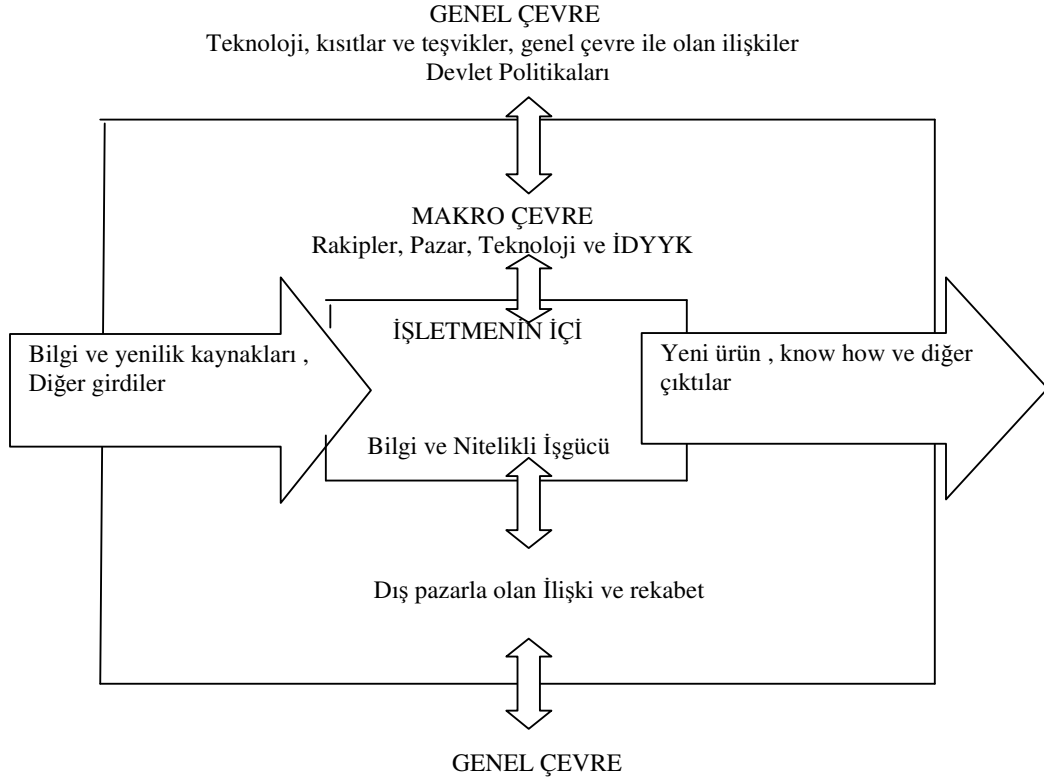
Yeniliğin ortaya çıkmasında etkili olan dışsal nedenlerin ise işletmenin yakın ve genel çevresinden geldiği varsayılabilir. Tödling ve Kaufman dışsal nedenleri pazar, teknoloji, pazar baskısı ve müşteri istekleri olarak gruplandırmıştır.⁶⁶ Bir başka görüşe göre ise işletmeyi yenilik yapmaya itebilecek kuvvet ve argümanları; dış ilişkiler ve çevre, müşteriler, tedarikçiler, diğer işletmeler, üniversiteler, araştırma kuruluşları, teknoloji merkezleri ve işletmelere yardımcı enstitüler şeklinde sıralanabilir.⁶⁷ Bunlar kısaca anlatımımızda kolaylık olması açısından işletme dışı yeniliğe yardımcı kuruluşlar (İDYK) olarak adlandırmıştır. Şekil 1 de işletmenin iç ve dış çevresel ilişkisine bağlı olarak yenilik nedenleri belirtilmiştir.

⁶⁵ İsmet Titiz ve H. İlker Çakırcı, Krizlerin Küçük İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1 <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/100.pdf> , 22.07.2006

⁶⁶ Alexander Kaufman – Franz Tödling , **How effective is innovation support SMEs ?** An analysis of the region of upper Austria, *Technovation* 22 (2002) 147-159

⁶⁷ Christopher Mahemba, Erik De Bruijn, **Innovation Activities by Small and Medium-sized Manufacturing Enterprises in Tanzania**, *Creativity and Innovation Management*, Vol: 12 No: 3 September 2003 s.:162

Şekil 1.1. Yenilik Nedenleri



(Kaynak: Mufit Akyos, Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) Ve Bilgi Yönetimi (çevrimiçi), http://www.sistems.org/know_info_ozet.htm, 25.05.2006)

Günümüz pazar anlayışında, ürün kalitesine olan talebin yüksek düzeyde olması kaçınılmazdır. Kalite standartlarını yakalayabilen ürün daha rahat pazar bulabilmektedir, böylelikle işletmeler satış rakamlarını ve buna bağlı olarak karlarını arttırmaktadır. DİE'nin 2002 yılında imalat sektörü üzerine yapmış olduğu anketin sonuçlarına göre, organizasyonların teknolojik yenilik çalışmalarındaki en önemli amacının ürün kalitesini artırmak olduğunu görülmektedir. Ürün çeşidini arttırmak, üretim kapasitesini arttırmak, yeni pazar yaratma teknolojik yenilik çalışmalarının öncelikli amaçları arasındadır.⁶⁸

⁶⁸DİE, a.g.e, s. 12

Bir çok organizasyon yenilik yapma gereksinimi duymasına karşın, yenilik yapmak bir anda olabilecek birşey değildir.⁶⁹ Yeniliğe başlanabilmesi için organizasyonların çeşitli birikim, eğitim, bilgi ve girişim faaliyetlerini bir arada bulundurmasının gerekliliğinden sözedilebilir. 2002-2004 Yılları Sanayi ve Hizmet Sektöründe Teknolojik Yenilikler başlıklı, Devlet İstatistik Enstitüsü'nün yapmış olduğu bir araştırmada sanayi sektöründe (madencilik, taşocakçılığı, imalat sanayi, elektrik, gaz ve su) 10 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin % 34,58'inin teknolojik yenilik yaptığı tespit edilmiştir.⁷⁰ Hizmet sektöründe (toptan ticaret, mali aracı kuruluşların faaliyetleri, bilgisayar ile ilgili faaliyetler, araştırma ve geliştirme hizmetleri, mimarlık, mühendislik ve ilgili teknik danışmanlık faaliyetleri, teknik test ve analiz faaliyetleri) 10 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin teknolojik yenilik yapma oranının % 25,90 olduğu belirtilmiştir. Söz konusu yenilik yapma oranı her organizasyonun yenilik yapma konusuna eğilmediğini veya yenilik gereksinimi duyulmasına karşın her organizasyonun yenilik yapamadığını göstermektedir.

1.3.2.1. Organizasyon İçi Nedenler

İşletmelerin rekabet ve pazar şartlarına bağlı olarak kendi bünyelerinde yenilik arayışına girdiklerinden sözedilebilir.⁷¹ Bir araştırmaya göre organizasyon içi yenilik yapmanın amacı; pazarda ürün çeşidini arttırmak, kaliteyi geliştirmek, pazarda özel bir yer elde etmek ve maliyetleri düşürüp verimliliği arttırmak şeklinde sıralanmıştır.⁷² Elbetteki bu amaçlar organizasyonların yaşama , mücadele ve ayakta kalma düşüncesinin bir temelidir.⁷³

Organizasyonların asıl amacı kar elde etmektir.⁷⁴ Yapılan yeniliklerin genellikle bu temel amaca hizmet ettiği söylenebilir. Yapılan yenilik kar getirebilir de

⁶⁹ Rolf Sternberg, "Innovation Networks and Regional Development Introduction to the Theme Issue", **European Planning Studies**, No:8 , 2000, s. 389-408.

⁷⁰ DIE, **a.g.e.**, s. 12

⁷¹ Öner, **a.g.e.**, s. 8

⁷² A.Kaufman, F.Tödtling **a.g.e.**

⁷³ Hayri Ülgen, Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1.Baskı, İstanbul, Litaratür yayıncılık, 2004, s:28,29

⁷⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, İstanbul, Beta, 2001, s. 33

getirmeyebilir de, sonuç yenilik yapıldıktan sonra belli olur fakat karın olması yönündeki inanç yeniliğın yapılmasındaki temel etkenlerin başında gelir. İşletmeleri yönetenler bireyler veya düşünce gruplarıdır.⁷⁵ Yeniliğın yapılmasına da düşünce grupları ya da bireyler karar verir. Organizasyonun yöneticisi, yönetim grubu veya sahibi, problemlerin farkına varıp, çözümünü ve benzeri sorunları aşmak adına yenilik için girişimlerde bulunabilir. Buradan yola çıkarak yeniliğı harekete geçiren bir diğerk nedenin farkındalık olduğundan söz edilebilir.

Yeniliğın dinamikliğı ilkesi ise bir başka nedendir.⁷⁶ Yenilik sadece belirli bir zamana ilişkin değildir ve devamlı şekilde sürdürülmesi gereken bir faaliyettir. Zaman faktörü ve organizasyonların yaşam eğrileri göz önüne alındığında, yapılacak her yenilik, organizasyonun ömrünün uzamasına katkı sağlayabilir.

Başka bir bakış açısıyla yenilik yapmanın nedenleri değerlendirildiğinde, yeniliğın organizasyonun amaçları ile paralellik gösterdiğinden, ve birbirini tamamladığından söz edilebilir. Yeni iş yaratmak ve mevcut işi geliştirmek genel olarak işletmelerin amaçları arasında yer almaktadır.⁷⁷ Bu fikirden yola çıkarak yeni hizmet ve ürün yaratmak, varolan ürünü veya hizmeti geliştirmek, yeni özellikler katmak, ürünün veya hizmetin etkinliğini arttırmak, KOBİ'lerin yenilik nedenleri arasındadır.⁷⁸

1.3.2.2 Organizasyon Dışı Nedenler

Bir ekolojik sistemde canlılar nasıl çevre şartlarından etkileniyorsa işletmelerde benzer şekilde çevre şartlarından etkilenir. Organizasyonlar sürekli çevre ile iletişim ve etkileşim halindedir.⁷⁹ Bu görüşe göre üretimde girdi ve çıktıları belirleyen, üretim sürecine yönveren, pazar koşullarını belirleyen ve benzeri pek çok konuda organizasyona yönveren faktörün çevre olduğundan bahsedilebilir. Günümüzde

⁷⁵ Mustafa Kılıç, İnnovasyon ve İşletmeler, **Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1-2.

⁷⁶ Güler, **a.g.e.**, s. 4

⁷⁷ Öner, **a.g.e.**, s. 8

⁷⁸ Thomas M. Koulopoulos, The Process Of İnnovation, (çevrimiçi), <http://tlb.typepad.com/ss/files/İnnovationprocess.pdf>, 18.09.2006

⁷⁹ Bilim ve Teknik Dergisi Ağustos-2005, (çevrimiçi), <http://www.denizce.com/ekosistem.asp>, 22.02.2006 ; Hayri Ülgen, Kadri Mirze **a.g.e.**, s. 28,29

müşteri memnuniyeti ve kalite ön plana çıkmakta, haberleşme yaygın bir şekilde işletmeleri etkilemektedir. Bu nedenlerden dolayı çevresel bazda işletmeleri değerlendirdiğimizde, organizasyon dışı nedenlerin de yeniliğin ortaya çıkmasında yüksek oranda etkisi olduğundan sözedilebilir. Kısacası dış çevreden bağımsız bir işletme düşünülmesi imkansızdır

Teknoloji düzeyi: Yüksek teknoloji ve teknolojik yenilikte lider organizasyonlar ürün yeniliğinde daha aktiftir, genelde teknolojiyi pazarda yeni ürünler ortaya koyarak bunu kullanırlar. Daha düşük teknolojiyi kullananlar ise, süreç yeniliği ve maliyet kısıtlamalarında yenilik üzerine odaklanırlar.⁸⁰ Mevcut kullanılan teknoloji yetersiz kaldığında çevresel nedenler pazara uyum süreci ve yenilik yapma düşüncesinin etkisiyle, organizasyonu yeni teknoloji arayışına itebilir.

Pazar ilişkileri: Bir organizasyon müşterileri üzerinde ne kadar etkili olursa, yenilik çalışmalarında o kadar karakteristik artışlar sağlayabilir. Müşteriler genellikle bildik ve tanıdık sonuçlara meyillidirler, yenilik açısından sonuçları bilinmeyen hizmet ve ürünleri kabullenmeleri zor olabilir.⁸¹ Organizasyonların etkileşim içinde bulunduğu pazar ilişkileri, mevcut ürünler veya hizmetlerin gelişmesini sağlar. Her ne kadar yapılan yenilik ilk etapta tepki görse de ürün kullanılmaya başladıktan sonra pazar içerisinde kendine bir yer bulma olasılığına sahiptir. Buna örnek olarak faks cihazını verilebilir. Faks cihazının kullanımı için bilindiği üzere ikinci bir faks cihazının olması gerekir. Faks cihazının önemli bir buluş olmasına rağmen ikinci bir faks cihazının kullanılmaması halinde hiçbir şey ifade etmez. Böylelikle faks cihazının kullanımı ile birlikte bu yeniliğin kendine ait bir pazar oluşturduğundan söz edilebilir.

Rekabet Şartları ve Pazarın Baskısı: Rekabet gelişen kalite ve ürünün yeni özellikleri çerçevesinde oluşur. Rekabet pazarda fiyat faktörünün aksine kendini ürün

⁸⁰ Sandra G. Hassink, Technology Transfer Agencies and Regional Economic Development, **European Planning Studies**, 1996 Baskı: 4 s.167

⁸¹ Eric Von Hippel, **The Sources of Innovation**, Oxford University Press, 1988 Oxford s.178

geliştirme faktörü olarak daha çok hissettirir.⁸² Rekabet ve rakiplerin izlediği tutum kimi zaman organizasyon politika ve stratejilerine yansiyabilir. Bu stratejiler de yenilik arayışına temel teşkil edebilir.

Devlet Politikaları : Dış çevre kavramının en büyük faktörlerinden biri tanesi de organizasyonları doğrudan etkileyen devlet politikalarıdır. Kısaca bunlardan kısıtlar ve teşvikler olarak söz etmek mümkündür. Organizasyonlar çeşitli devlet subvansiyonlarından yararlanmak için veya devlet destek politikaları gereği yenilik arayışına girebilir.

Müşteri İstek ve Beklentileri : Günümüz şartlarında müşteri memnuniyetinin önem kazanması, CRM gibi konuların yönetim anlayışının içine dahil edilmesiyle müşteri kavramının farklı bir bakış açısıyla değerlendirildiği söylenebilir.⁸³ Bu nedenle organizasyonu yeniliğe iten bir diğer dış faktörün müşteri istek ve beklentilerinin karşılanma çabası olduğundan sözedilebilir.

Bir başka görüşe göre yenilik sürecindeki etkinliğin dış çevrenin nelerden oluştuğuna bağlı olduğu belirtilmektedir. Nadler ve Tushman'a göre organizasyonları yeniliğe iten dış faktörler, müşteri istekleri, organizasyona sağlanan fırsatlar ve organizasyon üzerindeki çevresel baskılardan kaynaklanır.⁸⁴

Böylece tezin ilk bölümünde, organizasyonlarda yeniliğin ne anlama geldiği, yenilik türlerinin nelerden oluştuğu açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca KOBİ'lerin yenilik yapma gereksinimi, içsel ve dışsal yenilik engellerinin neler olduğu da açıklanmıştır. Yenilik çalışmalarının sürekliliğini sağlama açısından, engellerin aşılması KOBİ'ler için büyük önem arz etmektedir. Yenilik engellerinin KOBİ'ler açısından neleri ifade ettiği bir sonraki bölümün konusunu oluşturmaktadır.

⁸² D. North, D. Vickers, **The Role and Characteristics of SMEs**, Oslo, Baskı:2000, s.37

⁸³ Kaufman , **a.g.e.**, s. 147

⁸⁴ D.A. Nadler, M.L. Tushman, "A Congruence Model for Organization Problem Solving" **Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings**. New York, Oxford University Press, 1998, s. 159.

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK UYGULAMALARINDA KOBİ'LERİN KARŞILAŞTIĞI ENGELLER

Çalışmada metodolojik olarak incelenecek olan konunun özünü küçük ve orta büyüklükteki organizasyonların karşılaştığı yenilik engelleri oluşturmaktadır. Yerli ve yabancı kaynakların yazın taraması yapıp gruplar oluşturularak engeller saptanmaya çalışılmıştır.

İşletmeler gerek çevreden gerekse kendi yapılarından kaynaklanan bir çok engel ile karşılaşabilirler. Yenilik süreç olarak ele alındığında çeşitli engellerin organizasyonların karşısına çıkma olasılığı mevcuttur. Aşağıda incelenen araştırmalarda yenilik uygulamalarında KOBİ'lerin karşılaştığı engeller farklı sınıflandırılmış ve farklı yönlerden ele alınmıştır. Yapılan araştırmalar uygulandıkları bölge ve üzerinde araştırma yapılan işletmelerin yenilik karşısındaki zorluklarını yansıtacağından , aralarında farklılıkların bulunması kaçınılmazdır.

2.1. ÇEŞİTLİ ARAŞTIRMALARA GÖRE YENİLİK ENGELLERİ

Yenilik, bir bakış açısıdır. Bu bakış açısı uygulamaya konulduğunda çeşitli zorluklarla karşılaşılabilir. İlk olarak yapılması gerekenlerden biri yenilik engellerinin saptanmasıdır. Yenilik engellerinin saptanması ve sınıflandırılması organizasyonların yenilik çalışmalarında önemli rol oynamaktadır. Karşılaşılan engellerin aşılmasında durumun tespitinin yanısıra çeşitli önlemlerin de alınması gerekir. Yazında bu konu üzerine yapılmış araştırmalar sınırlı sayıdadır. Kaynak olarak ulaşılabilen tüm araştırmalar gözden geçirilmiş ve anlatılmak istenen kısaca sunulmuştur.

Kaufman ve Tödtling'in taptığı araştırmada, birinci faktör olarak kullanılan kriterler: yenilik için fonların yetersiz olması, yenilik projelerinin riskli olması ve teknolojinin

yüksek maliyetli olmasıdır.⁸⁵ Bunlar hem KOBİ'ler için hem de büyük işletmeler için sıklıkla karşılaşılan engellerdir. Bu kriterleri araştırmacı finansal engel kategorisinde değerlendirmiştir.

Araştırmada kullanılan ikinci faktör ise insan faktörüdür. Yeterli kalifiye eleman bulunamaması ve yenilik için yeterli çalışma zamanının ayrılamaması bu faktöre dahil edilmiştir. Araştırmada zannedilenin aksine know-how ve teknoloji faktörünün etkisi yukarıda açıklanan iki faktörün etkisinden düşük çıkmıştır.

Araştırmada KOBİ'lerin yapılarına göre farklı engellerin farklı önemler taşıdığı ortaya çıkmıştır. Girişimciler ve KOBİ sahiplerinin stratejik perspektiflerini belirlerken eğitim ve kalifikasyondan (iş becerisi) yoksun olmalarının yenilik üzerinde baskın bir role sahip olduğundan sözedilmektedir.⁸⁶ Ayrıca stratejik yoksunluk ve örgütsel zayıflık KOBİ'lerin yenilik yapmadaki sorununu oluşturduğu belirtilmiştir. Araştırmada sunulan engeller şöyle sıralanmıştır;

- Yeterli fonların olmaması
- Yeniliğin yüksek risk içermesi
- Teknolojik olarak know-how eksikliği
- Ulaşılması zor yada pahalı teknoloji
- Kalifiye personel eksikliği
- Yeniliğe yeterli zaman ayıramama
- Yeniliğe gerek duymama
- Yeniliği pazarlayamamak ya da ticarete dökememek
- Dış talep baskısı (müşteriler)
- Müşteri ihtiyaçlarının gizliliği

⁸⁵ Kaufman, a.g.e., s. 150

⁸⁶ North, a.g.e., s. 31

Bir diğer araştırmaya göre organizasyonların yenilik yapmasını engelleyen dış faktörlere değinilmiştir.⁸⁷ KOBİ'lerin Türkiye için gelişmedeki önemi vurgulanıp yenilik ve uluslararası rekabet açısından değerlendirmesi yapılmıştır. Araştırmaya göre; Türkiye'de devlet yıllardır KOBİ'leri desteklemek için bir çok program oluşturmuştur. Bu alışmaların, Avrupa Birliği giriş sürecinden sonra artış gösterdiği belirtilmektedir. Yazar sekizinci beş yıllık kalkınma planının da KOBİ'lerin gelişmesini ve uluslararası rekabetin artmasını desteklediğini eklemektedir. Araştırmada engeller; resmi engeller, gayri resmi engeller, çevresel engeller ve becerisel engeller olarak gruplandırılmıştır.

Engeller şu şekilde sıralanmıştır.

Resmi engeller;

- Teknoloji politikası
- Uygulanan vergi politilaları
- Bürokratik engeller
- Yetersiz yasalar
- Standartlar getirmek

Resmi Olmayan Engeller

- Ekonominin yatırım üzerindeki negatif etkisi
- Bozulma Rşvetilik (corruption)
- Rşvete karşı olan tutum
- şeffaflığın eksik olması

Çevresel Engeller

- Aşırn ekonomik risk

⁸⁷ Dilek Demirbas, New Institutional Economy and Innovation Barriers, **A Microeconomic Evidence The Business Review**, Cambridge, Inform Global, 2006, s. 82

- Yeniliğin Yüksek maliyeti
- Ayrılan kaynakların yetersizliği
- Yüksek enflasyon ve faiz oranları

Becerisel Engeller

- Kalifiye eleman eksikliği
- Bilgi teknolojilerinin eksikliği
- Pazar bilgisinin eksikliği

Sonuç olarak resmi olmayan engeller ve çevresel engeller önem derecesinde ilk sırada yer almalarına karşın resmi engeller ikinci sırada, becerisel engeller de önemlilik derecesine göre son sırada yer almaktadır. Bu engellerin kaldırılmasıyla birlikte KOBİ'lerin yenilik yapmasında önünün açılacağı vurgulanmıştır.

Bir diğer araştırmaya göre Hadjimanolis engelleri iki farklı şekilde gruplandırmıştır, içsel engeller ve dışsal engeller.⁸⁸ Dışsal engeller kendi içerisinde arz, talep ve çevresel olarak bölümlendirilmiştir.⁸⁹ Arz engelleri; teknolojik bilgi, eksik metaryel ve finansal olarak çeşitlendirilmiştir. Talep engelleri; müşteri ihtiyaçları, yeniliğin risk olarak görülmesi, içsel ve uluslararası pazar limitlerinden oluşmuştur. Çevresel engellerin ise çeşitli devlet düzenlemeleri, rekabet ölçüleri ve yasalardan oluştuğu söylenmektedir.

İçsel engellerin bir bölümünün işletme kaynaklarının yetersizliğinden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Örnek olarak finansal gücün yetersizliği, teknik deneyim eksikliği, yönetim, kültür...v.b. engellerden oluştuğu belirtilmiştir. Araştırmaya göre içsel engellerin diğer bir bölümü ise sistemsel eksiklikten kaynaklanmaktadır. Örneğin çağın gerisinde kalmış muhasebe sistemlerinden sözedilmiştir.⁹⁰ İçsel

⁸⁸ Hadjimanolis, **a.g.e.**, s. 37

⁸⁹ A Piatier, **Barriers to Innovation**. 1984 London. Frances Pinter s.46

⁹⁰ H .Rush, J.Bessant., **Revolution in three-quarter time: lessons from the diffusion of advanced manufacturing technologies**. Technology Analysis and Strategic Management 19924 (1), 3–19.

engellerde bir diğer bölümlendirme insan kaynaklarındaki eksikliklerdir. Yönetimin riske olan tutumu ya da çalışanların yeniliğe karşı direnmesi örnek olarak verilebilir. Engellerin bir veya bir çok noktada yenilik sürecine etki ettiği ve bu etkilerin farklı ölçülerde olduğu söylenmektedir. Araştırmaya göre finansal gücün olumsuz etkisi diğerlerinden daha baskındır.

Dışsal engeller

- Kalifiye eleman azlığı
- Sosyal sigorta politikası
- Ücret politikası
- Patent ve lisans poliitikaları
- Devlet bürokrasisi
- Devlet desteğinin azlığı
- Girdiler ile ilgili problemler
- Devlet anlaşmaları
- Yeni ürünlerdeki teknik standardın etkisi
- Küçük işletmeleri desteklemede devletin politikası
- Çalışanların eğitiminin yetersizliği
- Yabancı dış pazar politikaları
- Rekabet üzerindeki devlet politikaları
- Çalışanların iş tecrubesinin yetersiz olması
- Krediler üzerindeki banka politikaları
- Yardımcı enstitülerin azlığı
- Araştırma enstitülerine girişin sınırlandırılmış olması
- Kısa dönemli ekonomik ve finansal politikalar
- Devletin sağlık ve güvenlik politikaları
- Devletin çevresel politikaları
- Tüketici koruma politikası
- Ortak girişim yapılacak işletmelerin azlığı

- Diğer şirketlerle ve teknolojik enstitülerle olan ilişkilerin fırsata dönüştürülememesi
- Yeni ürün ve üretime müşterinin tepkisinin bilinmemesi
- Yeniliğin çok kolay kopyalanması

İçsel engeller

- Zaman yetersizliği
- Yönetimdeki ve teknik kadrodaki kalifiye personelin yetersizliği
- Finansal yetersizlik
- İşletmenin değişime olan direnişi
- Araştırma ve geliştirmenin yetersizliği
- İyi bir teknolojik stratejinin olmaması
- Motivasyon eksikliği
- Yenilik için harcanan sürenin çok uzun olması
- Pazar hakkında yeterli bilginin olmaması
- Yeniliğin risk olarak aşırı algılanması
- Yenilik maliyetinin çok yüksek olması

Sonuç olarak araştırmada az gelişmiş ülkelerin gelişmiş ülkelere nazaran daha çok yenilik engelleri ile karşılaştığı belirtilmektedir. Yeniliğin taklit edilmesinin engellerin başında geldiği ve çevresel engellerin önemine değinilmiştir.⁹¹

Bir diğer araştırmanın anket sonucunda engeller önem sırasına göre sınıflandırılmıştır.⁹² Araştırma Afyon ili mermer imalat sanayisinde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada, küreselleşme ve Avrupa Birliğiyle ilişkili olarak KOBİ'lerin rekabet ve yenilikçilik açısından karşı karşıya kaldığı zorlukların neler olduğu, KOBİ yöneticilerinin Rekabet stratejisi olarak yenilik stratejisini nasıl algıladıkları, KOBİ'lerin neleri rekabetin belirleyici unsurları

⁹¹ Hadjimanolis, **a.g.e.**, s. 37

⁹² Yusuf Topal , Mustafa Kurt, Avrupa Birliği Sürecinde Kobilerin Yaklaşımları Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik, (çevrimiçi), http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383

olarak gördükleri, KOBİ'lerin yenilik stratejisine ilişkin yaptıkları yatırımlar neler olduğu sorularına yanıt arandığı belirtilmiştir.

Yenilikçiliğin organizasyonlarda tüm süreçleri kapsayan bir yaklaşım olduğundan, bu stratejinin ve yaklaşımın kurumsal hale gelmesi gerektiğinden söz edilmektedir. Ancak araştırmaya göre yenilikçiliğin kurumsal hale gelmesini engelleyen bir çok faktör bulunmaktadır. Araştırmada KOBİ yöneticilerinin yenilikçiliği engelleyen faktörlerin başında Türkiye ekonomisinin zayıf yönleri olan krizleri ve enflasyonu gördüğü belirtilmiştir. Ayrıca teknolojik altyapının oluşumunda lider olması gereken devletin bu konuda yeterince politika ve uygulama sunmamasının, yöneticiler tarafından yenilikçilik politikalarının önünde engel olarak görüldüğü ifade edilmiştir. Bunu tabloda yer alan diğer faktörler izlemektedir.

Tablo 2.1. Yenilik Çabalarını Engelleyen Faktörler

Ekonomik Krizler
Yüksek Enflasyon
Devletin Teknolojik Değişime Katkısının Yetersizliği
Pahalı Teknolojiler
Teknolojik Altyapı Eksikliği
Kartelleşme ve Tekelleşme
Nitelikli İşgücü Eksikliği
Yatırım Teşvik Alanları ve Araçlarının Rasyonel Olmaması
Sektörün Geleceğine İlişkin Olumsuz Beklentiler
Bilgi ve Danışmanlık Eksikliği
Pahalı Finansman Kaynakları
Uluslar arası Anlaşmalar
Sosyo Ekonomik Çevrenin Yenilikçiliği Desteklememesi
Sektörde Yeniliğe İhtiyaç Olmaması

(Kaynak: Yusuf Topal , Mustafa Kurt, Avrupa Birliği Sürecinde Kobilerin Yaklaşımları Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik, (çevrimiçi), http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383)

Sonuçta araştırmaya göre KOBİ'lerin yenilik stratejisine önem verdikleri ve buna bağlı olarak teknolojik yatırımların önemine inandıkları belirtilmiştir. Uluslararası

pazarlarda faaliyetlerini sürdüren bu organizasyonların, yenilikçilik unsurlarının bazılarını organizasyon süreçlerine yansıtılmalarına rağmen temelde ekonomik nedenlerden dolayı yeniliğin istenilen seviyede olmadığı belirtilmiştir.

ABD’de 550 organizasyon üzerinde yapılan bir başka araştırmaya göre, şirketlerin gelecekte büyümeleri için yeniliğin zorunlu olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat araştırmaya katılan organizasyonların sadece yüzde 19’unun yenilik yapma çabası içine girdiği belirtilmiştir. Araştırmaya göre işletmenin karşısına çıkan engeller altı grupta değerlendirilmiştir:⁹³

- Kısa dönemli odaklaşma
- Zaman, kaynak, ve çalışan kısıt
- Yönetim anlayışının yeniliği ödüllendirici bir yapıda olmaması
- Sistematik bir yenilik sürecinin eksikliği
- Yönetimin yenilik anlayışını ve bu konuda umduklarını gerçek olandan daha çabuk tüketmesi
- Yeniliğin riskli olduğu inancı

Bu engellerin bir kısmını aşmak için çaba göstermenin diğerleri için çaba göstermemenin yenilik sürecinin düzgün çalışmasını ve yeniliğin ortaya çıkmasını engelleyebileceği belirtilmiştir. Örneğin organizasyonun yönetimi yenilik sürecine odaklı olabilir fakat yöneticiler yenilik olarak, en son maliyet azaltma yöntemlerine eğilmemişlerse, yeniliğin pazarlama açısından birşey ifade etmeyeceği belirtilmiştir. Başka bir organizasyonun yenilik sürecine yatırım yapmış olması fakat yeniliğe katkısı bulunan çalışanlarını yenilik için ödüllendirmemesi durumunda yeniliğin başarıya ulaşmış sayılamayacağı söylenmiştir.

⁹³ Pierre Loewe, Jennifer Dominiquini, “Overcoming The Barriers To Effective Innovation”, **Strategy & Leadership**, Inform Global 2006, s. 34

Yenilik engelleri üzerine DİE'nin 2002 yılında imalat sektörü üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre, yeniliği engelleyen faktörler şöyle sıralanmıştır.⁹⁴

- Ekonomik riskin yüksek olması
- Yenilik maliyetlerinin çok yüksek olması
- Gereken finans kaynağının bulunmayışı
- Yeniliğin kopyalanma riskinin yüksek olması
- Organizasyon yapısının yeniliğe uygun olmaması
- Kalifiye personelin olmaması
- Teknoloji konusunda yeterli bilginin olmaması
- Pazarlar hakkında yeterli bilginin olmaması
- İşyerinde çalışanlardan gelen tepkiler
- Mevzuat ve standartlardan kaynaklanan sorunlar
- Yeni ürünlere tüketicinin ilgisiz olması
- Önceki yenilik faaliyetlerine bağlı olarak gerek duyulmaması

Araştırmada organizasyonlar tarafından yenilik faaliyetlerini engelleyen en önemli neden olarak yenilik maliyetlerinin yüksek olması gösterilmiştir. Ekonomik riskin yüksek olması ve gerekli finans kaynağının bulunamaması gibi mali nedenlerin yenilik faaliyetlerini engelleyen diğer önemli faktörler olduğu belirtilmiştir.

Yenilik konusunda ülkelere temel teşkil eden Oslo Manual'e göre yeniliğin çeşitli faktörler tarafından engellenebileceğini belirtmiş hatta yenilik faaliyetlerine hiç başlamamak için ortada nedenler olabileceğini söylemiştir.⁹⁵ Bu engellerin, yüksek maliyetler ve talep yetersizliği gibi ekonomik nedenler, vasıflı personel ve bilgi eksikliği gibi teşebbüs faktörleri, düzenlemeler ve vergi kuralları gibi yasal faktörler olduğu belirtilmiştir. Ayrıca KOBİ'lerin finansman eksikliğinin, yeniliğe yapılan yatırımların önünde önemli bir engel olarak görüldüğü belirtilmiştir.

⁹⁴ DİE, (cevrimiçi), <http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/TEKNYIM/imalatsan0104/page0013.htm>,29.09.2006

⁹⁵ Oslo Manuel, **a.g.e.** s. 131

Oslo Manual'e göre, yeniliğin karşısına çıkan engeller yeniliği durdurmayıp yavaşlatsa bile engel kategorisinde değerlendirilmesi gerektiğinden sözedilebilir. KOBİ'lerin, yenilik faaliyetlerine başlamak için ihtiyaç duyduğu vasıflı personele sahip olamayabileceğini ya da yenilik faaliyetlerinin, emek piyasasından uygun personelin bulunmamasından ötürü yavaşlayabileceği söylenmiştir. Aşağıda Oslo Manual'e göre yeniliğe engel olan faktörler sıralanmıştır.

Maliyet faktörleri

- Aşırı risk algılaması
- Çok yüksek maliyet
- Teşebbüs içi fonların eksikliği
- Teşebbüs dışı kaynaklardan finansman eksikliği

Bilgi Faktörleri

- Yenilik potansiyeli yetersizliği
- Teşebbüs içinde vasıflı personel eksikliği
- Emek piyasasında vasıflı personel eksikliği
- Pazar bilgisi eksikliği
- Dış hizmetlerin kullanılabilirliğindeki kusurlar
- Ürün ve süreç geliştirme için işbirliği ortaklarının bulunmasında zorluklar
- Pazarlama ortaklarının bulunmasında zorluklar
- Personelin değişime yönelik tavrı
- Yöneticilerin değişime yönelik tavrı
- Teşebbüsün yönetsel yapısı
- Üretim koşullarından ötürü personeli yenilik faaliyetlerine yönlendirme imkansızlığı

Pazar Faktörleri

- Yenilikçi mal ve hizmetler için belirsiz talep
- Yerleşik teşebbüsler tarafından baskı altına alınan potansiyel pazar

Kurumsal Faktörler

- Altyapı eksikliği
- Mülkiyet haklarının zayıflığı
- Mevzuat, düzenlemeler, standartlar, vergilendirme

Yenilik Yapmamaya İlişkin Diğer Nedenler

- Önceki yenilik faaliyetlerinden ötürü yenilik yapma ihtiyacının duyulmaması
- Yeniliklere yönelik talep eksikliğinden ötürü yeniliğe ihtiyaç duyulmaması

2.2. İÇSEL VE DIŞSAL ENGELLERİN TANIMLANMASI

Araştırmada bir çok bölümlere ayırma metodunu kullanılabilir. Fakat basit olacağı düşünülen ve yazın taramasında sıklıkla karşılaşılan organizasyon içi ve dışı engeller olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmada amaç anketin ileriki aşamalarda KOBİ'ler için anlaşılmasını daha kolay bir hale getirmektir. Daha önce belirtilen araştırmalar baz alınarak organizasyon içi ve dışı engeller sıralanmıştır.

2.2.1. İÇSEL YENİLİK ENGELLERİ

Araştırmada, KOBİ'lerin hangi anlamda içsel yenilik engelleri ile karşılaştığı üzerinde durulmuş, diğer araştırmalarca desteklenen faktörler bir çatı altında birleştirilmiştir.

- **Yenilik için ayrılan fonların yetersiz olması:** İşletmeler, kuruluşları gereği finansal kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Yenilik için ayrılan fonların yetersiz olması, organizasyonun sermaye açısından yeniliğe fon ayıramaması anlamını taşımaktadır. Yapılacak her yenilik beraberinde maliyet getirmektedir. Öz sermaye açısından güçlü olmayan işletmeler yenilik girişiminde bulunurken fonlama açısından zorluklar yaşayabilir.

- **Araştırma ve geliştirme eksikliği:** Ar-Ge, bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dahil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmaları ifade eder.⁹⁶ Yenilik sürekli bir çalışma ve ilerlemeyi gerektirdiğinden, organizasyonların yenilik faaliyetlerinde araştırma ve geliştirmenin etkisi önemlidir. Daha önce de değinildiği üzere yenilik ve teknolojinin birebir ilişkisi bulunmaktadır. Bu sebeple yeni ürün veya yenilik sürecinin oluşumunda araştırma ve geliştirmenin önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Araştırma-geliştirme, yenilik için gereken en önemli faaliyetlerden biridir.⁹⁷ Dolayısı ile Ar-ge'den kaynaklanan eksiklik yenilik engellerini oluşturan faktöellerden birtanesidir.

- **Çalışanların eğitiminin yetersizliği:** Yenilik için gerekli olan yeterli eğitim ve bilginin çalışanlarda olmamasını ifade eder. Organizasyonda yüksek performans için çalışanların eğitimi büyük önem taşımaktadır.⁹⁸ Başarılı kurumlarda, bilimsel düşünceye ve bilgiye, araştırmacı bir düşünce yapısına ve araştırma sonuçlarına önem verildiği söylenebilir. Yenilikler sürekli takip edilebilir, hatta sürekli yenilik üretme yoluyla, bir yandan kurumun ve çalışanlarının sürekli gelişmesi sağlanmalıdır.⁹⁹ Bu gelişme çalışanların eğitiminin yeterliliği ile yakından ilgilidir. Özetle yenilik çalışmalarının yürütülmesi ile yakından ilişkili olan çalışanların eğitimi yenilik için uygun değilse bu bir engel olduğu söylenebilir.

- **Çalışanların iş tecrübesinin yetersiz olması:** Yapılacak yenilik için tecrübeli personelin bulunmamasını ifade etmektedir. Aynı zamanda çalışanların belli kalifikasyonlarının olmaması şeklinde de ifade edilebilir. Organizasyonlar yeniliğin ortaya çıkmasında zorluklarla karşılaşır. Yeniliği oluşturacak kurum her ne kadar işletme olsa da işletme de bireylerden oluşur. Eğer bireyler yeterli tecrübeye sahip değilse yeniliğin oluşması tamamen ya da kısmi olarak gecikecek veya

⁹⁶ Ar-Ge, (Çevrimiçi), http://www.eyu.org.tr/pdf/tgb_kanunu.pdf, 11.12.2006

⁹⁷ İnovasyon, (Çevrimiçi), <http://www.focusinnovation.net/what.html>, 10.12.2006

⁹⁸ İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Eğitimi, (çevrimiçi), <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/gelistirme-egitim.htm>,05.11.2006

⁹⁹ Yenilikçilik, (çevrimiçi), <http://www.poet.com.tr/makaleler/yenibin.htm>,21.11.2006

engellenecektir. Çalışanların vereceği tepki veya yeniliğe sağlayacakları katkı da bilgi ve deneyimleri ile doğru orantılıdır.

- **Haberleşme mekanizması:** İşletme içi ve dışı yenilik uygulamalarında bilginin paylaşılmasını ifade etmektedir. Fonksiyonlar arası projelerin yürütülmesi, yenilik üzerindeki ortak bilginin paylaşımı ve bu sayede etkin ve verimli bir yenilik sürecinin tamamlanması haberleşmenin ne kadar iyi yapıldığı ile yakından ilgilidir.

- **İş yerinde çalışanların yeniliğe olan tepkisi:** Çalışanların yeniliğe karşı olan endişesi ve tedirginliklerini, mevcut sistemi devam ettirme isteğini ifade eder. İnsan yapı olarak yeniliğe direnir.¹⁰⁰ İşyerinde çalışanların yeniliğe karşı olan olumsuz tutumu yeterli öngörüye sahip olamasından ya da yönetim tarafından yeterli şekilde bilgilendirilmemesinden kaynaklanabilir. Personel yeni ürün veya hizmet çalışmalarının kendisine yük getireceğini düşünebilir. Ayrıca çalışanlar her yeniliği, kendi inanç ve düşüncelerine karşı hareket eden, tehlikeli bir güç olarak görebilir. Bu yüzden her şeye şüpheyle yaklaşabilir.¹⁰¹

- **Önceki yenilik faaliyetlerine bağlı olarak yeniliğe gerek duyulmaması:** Organizasyon daha önce yenilik çalışmalarında bulunmuş gerek içsel gerekse dışsal nedenlerden ötürü yenilik çalışmalarında başarısız olmuş olabilir. Organizasyon kısmi anlamda başarılı olmuş fakat istediği sonuçlara ulaşamamış da olabilir. Böylelikle organizasyon tekrar yenilik yapmaya gerek duymayabilir.

- **Kısa dönemli odaklanma:** İşletmenin kısa dönemli kar anlayışı ve faaliyetleri ile mevcut varlığını sürdürme stratejisini ifade eder. Yenilik konusu ise uygulamaları ile zaman yayılmıştır. Kısa döneme odaklanan firmaların uzun dönem için yenilik stratejileri olmazsa, yeni ürün, yeni süreç, yeni pazarlama yöntemleri ve organizasyonel yenilik uygulamalarının gerçekleşmesinin zor olduğu söylenebilir. Öte yandan organizasyonlarda kısa dönem uygulamaları işletmenin rekabetçi ortamda

¹⁰⁰ Hadjimanolis, **a.g.e.**, s. 7

¹⁰¹ Yenilik Üretmek Niçin Zordur ?, (çevrimiçi), <http://www.genbilim.com/content/view/2604/39/>, 21.11.2006

varlığını sürdürme çalışmalarını desteklemeyecek ve olumsuz bir son hazırlayacaktır.¹⁰² Bu nedenle, işletmelerin, stratejik amaç ve hedeflerine uyum sağlayan etkin bir yönetim sisteminin yapılandırılması gerekmektedir

- **Organizasyon yapısının uygun olmaması:** İşletmelerin büyüklükleri ile ilgili problemleri ve yönetsel anlamda organizasyon yapılarının yenilik faaliyetlerine uygun olmamasını ifade etmektedir. İyi işlemeyen organizasyon yapısına ve yeni gelişmeleri takip etmeyen bir yönetim kadrosuna sahip olan, aynı zamanda yetki ve sorumluluklarının dağılımında belirsizlikler bulunan işletmeler yenilik çalışmalarında da sorun yaşar.¹⁰³ Organizasyon Yapısının yenilik faaliyetlerinde esnek olmaması, üst ve orta kademelerde karar verme sürecinin ağır işlemesi, üst ve ast ilişkilerinin sıkı kontrol mekanizması ile yürümesi, organizasyonun bürokratik olması birer engeldir. Ayrıca yenilik çalışmaları için ayrı bir ekip bulunmaması organizasyonun yapısının uygun olmaması anlamına gelmektedir.

- **Pazar bilgisinin eksikliği:** Yeni ürün veya hizmetin geliştirilmesinde organizasyonun dış etkenler ile olan ilişkiyi nasıl yorumladığı önemlidir. Bu ilişkilerin başında pazar bilgisi yer alır. Organizasyon pazarın mevcut durumu ve beklentilerinden haberdar değil ise yenilik tam anlamıyla amacına ulaşamaz daha öncede belirtildiği gibi faydalı olamaz.¹⁰⁴ En iyi zaman nedir, beklentiler nelerdir, amaç nedir gibi soruların yanıtları pazarı yeteri kadar iyi analiz ederek bulunur. Pazarda rakipleri yakından takip etmek, yenilikleri yakından izlemek, sektör hakkında güncel bilgilere ulaşmak vs. kısacası pazar hakkında detaylı analizlere ulaşmak gereklidir.

- **Sistematik bir yönetim sürecinin eksikliği:** Yenilik için gerekli uyum ve organizasyonun oluşturulamamasını ifade eder. Yenilik sürecinin aşamalarında uyum, koordinasyon, bilgi akışı ve bunlar gibi eksikliklerin yeniliğin uygulanmasını

¹⁰² Kar Stratejileri Haritaları, (çevrimiçi), <http://www.karenstitusu.org/makaleler.php?aid=23>, 02.11.2006

¹⁰³ Işıl Pekdemir, Huriye Çatalca, "İstanbul'daki Özel Hastanelerin İdari Faaliyetlerinin Organizasyon Yapısını Etkileyen Değişkenlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C: 28, S: 1/Nisan 1999, s; 17-38.

¹⁰⁴ Akyos, **a.g.e.**, s. 8

engelleyen faktörler olduğundan sözedilebilir. Yenilik süreci, yeniliği tetikleyici unsurların ortaya çıkması, fikrin kavramsallaştırılması, fikrin örgütteki diğer bireylere resmi olarak sunulması ve fikrin benimsenmesi ya da reddedilmesi olmak üzere dört adımda oluşabilir.¹⁰⁵ Böylelikle bu adımlarda sürecin iyi yönetilememesi bir engel oluşturabilir.

- **Teknolojik olarak know-how eksikliği:** Günümüz çağının teknoloji çağı olduğu ve teknolojik bilgi olmadan yeterli rekabet şartlarının sağlanamadığı görülmektedir. Üretim için bilginin nasıl kullanılacağı yenilik uygulamalarının olmazsa olmazlarındandır denilebilir.

- **Yeniliğe gerek duymamak:** İşletmenin yeniliğe ihtiyacının olmaması yani işletmenin teknoloji, pazar ve rekabet gibi faktörlerde diğer işletmelere nazaran iyi bir pozisyonda olması olarak ifade edilebilir. Kullanılan teknolojiden, pazar payından ve bunun gibi faktörlerden memnun olmak, yapılacak olan yeniliğin fayda sağlayacağını düşünmemek ve benzeri nedenlerle, yeniliğe gerek duymamanın temelini oluşturabilir.

- **Yeniliğe yeterli zaman ayıramamak:** İşletmelerin periodik faaliyetlerinin dışında yenilik çalışmalarına yeterli zaman ayıramamasıdır. Her organizasyon kısa dönemli stratejileri doğrultusunda üretim, parazlama, satış gibi günlük işlemlerine zaman ayırır. Yapılan işler yanında yeniliğe zaman ayırmak için ayrı bir performan gereklidir. Bu sebeple organizasyonlar için yenilik çalışmalarına ayrılan zamanın önemli olduğu söylenebilir.

- **Yeniliği pazarlayamamak:** Yenilik yapıldığı zaman onu pazarda tutunduramama ve ürünü satamama inancı olarak ifade edilebilir. Drucker'e göre, ticari bir girişimin

¹⁰⁵ Bireylerin Bölüm Bazlı Bolluk Algılarının Yüksek Düzeyde Olduğu Durumlarda, Örgütsel Yapı Unsurlarının Yenilik Süreci Üzerine Etkileri, (çevrimiçi), <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi09/09Eryilmaz.pdf>, 02.10.2006

iki temel işlevi vardır; yenilik yapmak ve pazarlamak.¹⁰⁶ Bu kaygıyı duyan işletmelerin yenilik çalışmalarında bulunamayacakları düşünülebilir

- **Yeniliğin maliyet açısından yüksek risk içermesi:** Yapılacak yenilik işletme açısından ilk defa deneneceği için risk içermektedir. Gerek çalışanların yeniliğe uyumu gerekse yeniliğin pazara uyumu gibi riskler söz konusu olabilir. Bunlar arasında en önemlisi finansal açıdan oluşan maliyetlerdir. Organizasyon yenilik çalışmalarına başlayacağı zaman belli maliyetleri gözönüne almak zorundadır. Ticari faaliyetlerin hepsinde olduğu gibi getiri belli bir risk karşısında elde edilmektedir. Bu görüşten yola çıkarak yenilik çalışmalarının risk faktörünü beraberinde taşıdığı söylenebilir.

- **Yenilik için harcanan sürenin çok uzun olması:** Yenilik organizasyon için daha önce uygulanmadığından belli bir zaman ihtiyaç duyulur. Genelde yapılan yenilikler bir anda ortaya çıkmış gibi gözükse de kısa bir zaman zarfından sözedilemez. Uzun süren araştırma geliştirme faaliyetleri, uzun süren projeler zaman kavramını maliyet olarak işletmenin karşısına çıkarabilir.

Tablo 2.2. İçsel Yenilik Engelleri

İÇSEL YENİLİK ENGELLERİ
- Yenilik için ayrılan fonların yetersiz olması
- Araştırma ve geliştirme eksikliği
- Çalışanların eğitiminin yetersizliği
- Çalışanların iş tecrübesinin yetersiz olması
- Haberleşme mekanizması
- İş yerinde çalışanların yeniliğe olan tepkisi
- Önceki yenilik faaliyetlerine bağlı olarak yeniliğe gerek duyulmaması
- Organizasyon yapısının uygun olmaması
- Pazar bilgisinin eksikliği
- Sistemik bir yönetim sürecinin eksikliği
- Teknolojik olarak know-how eksikliği
- Yeniliğe gerek duymamak
- Yeniliğe yeterli zaman ayıramamak
- Yeniliği pazarlayamamak
- Yeniliğin maliyet açısından yüksek risk içermesi
- Yenilik için harcanan sürenin çok uzun olması

¹⁰⁶ Yenilikçiliğin Simyası, (çevrimiçi), <http://www.1bilen.com/blogtr/fildisikule.php?print=151>, 15.12.2006

2.2.2. DIŞSAL YENİLİK ENGELLERİ

Yenilik engellerinin diğer kısmı dışsal yenilik engellerinden oluşur. Dışsal yenilik engellerini, çevrenin oluşturduğu engeller olarak belirtmek mümkündür. Organizasyonlar kendi yapılarına bağlı olarak içsel engellerini aşsalar bile dışsal yenilik engelleri ile mutlaka karŐılaŐırlar. Yazında dışsal yenilik engelleri çeşitli araştırmaların sonucunda elde edilen bulgular ve varsayımlardan oluşmaktadır. Bu sebeple dışsal yenilik engelleri ortak paydalar altında birleŐtirilmeye çalışılmıştır.

- **Müşterilerden gelen olumsuz tepki:** Yeni ürünlere tüketicinin ilgi göstermemesi, yeniliğe yönelik talep eksikliği veya müşterinin mevcut ürünü benimsemesi olarak ifade edilebilir. Yeni rn veya hizmete yada pazarlama Őekline müşterinin tepkisinin bilinmemesi bu sorunun temelini oluşturabilir. Bir başka ifadeyle yeni ürüne müşterinin olumsuz tepki göstererek organizasyonun pazarlayamama korkusu yaşaması olduğu söylenebilir. Müşterinin yeniliğe olan tepkisinin tam olarak bilinmemesi organizasyonun mevcut pazar payını ve müşteri yelpazesini tehlikeye sokabilir.¹⁰⁷ Yenilik çalışmalarında müşteri ile beraber hareket etmek, onların istek ve beklentileri doğrultusunda bir yenilik stratejisi oluşturmak, müŐteriden gelebilecek tepkilerin bir anlamda azalmasını sağlayabilir.¹⁰⁸

- **Araştırma enstitülerine girişin engelleri:** KOBİ'lere destek veren araştırma enstitülerine örnek olarak KOSGEB ve TUBİTAK verilebilir. Araştırma enstitülerinden destek almak ya da bu enstitüler ile ortak çalışmak KOBİ'lerin yenilik çalışmalarında büyük önem taşımaktadır. Burdan yola çıkarak bu gibi enstitülere brokratik, hukuki, ekonomik vb. sebeplerle girişin zor olması KOBİ'lerin yenilik çalışmalarında engel olarak karŐılarına çıkabilir.

- **Ekonominin yenilik üzerindeki negatif etkisi:** Günümüz ekonomik koşullarının yenilik yatırımları üzerinde ki olumsuz etkisi olarak ifade edilebilir. Türkiye'nin

¹⁰⁷ Erkut Düzakın, Selma Sevinç, "Kurum Kaynak Planlaması", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt XXI, Sayı 1, 2002, s. 189-218

¹⁰⁸ Jim Billington, Müşteri Merkezli Yenilik, (evrimii), http://www.bkd.org.tr/isdunyasi_ac.asp?id=3, 17.12.2006

çeşitli nedenlerden dolayı, içinde bulunduğu ekonomik durum, dış borç, çari açık, istihdam sorunu, gelir dengesizliği ve bunun gibi sebeplerden dolayı organizasyonlar yenilik yatırımlarında bulunmayabilir, herhangi bir krize karşı öz sermayelerini ellerinde tutmak isteyebilirler. Piyasalar tarafından algılanan aşırı ekonomik risk ve daha önceki yıllara bağlı olarak yaşanan krizlerin yenilik çalışmalarında engel olduğu düşünülebilir. Aşırı ekonomik riskin yenilik uygulamaları ve yatırımları üzerinde ki olumsuz etkisinin yanısıra, yenilik sonrası kar beklentisinin yüksek enflasyon ve faiz oranları ile karşılaştırıldığında reel olarak düşük olabileceği söylenebilir.

- **Bürokratik engeller:** Yeni ürün geliştirme ve pazarlamada karşılaşılan bürokratik engelleri ifade edilmektedir. Devletin KOBİ'ler karşısına çıkardığı gerek destek amaçlı, gerek hukuksal açıdan karşılaşılan bürokratik engellerin yeniliği aksattığı ya da yenilik çalışmalarına başlamayı engellediği söylenebilir. Örnek olarak yenilik yapılacak ürünün hammaddeyi yurt dışından geliyorsa ithalat ile ilgili mevzuatın ve bunun zorluklarının aşılması gereklidir.

- **Girdiler ile ilgili problemler:** Ürün ve hizmet geliştirmede gerekli olan hammadde ve girdilerin yenilik için uygun olmamasını ifade eder. Yenilik çalışmalarında uygun girdi kullanımı, çıktı için daha yüksek verim elde etme anlamını taşıyabilir. Yöntem, fikir, hammadde, ara madde ve malzemenin seçimi organizasyonların yenilik çalışmalarını kolaylaştırabilir. Öte yandan uygun olmayan girdinin kullanımı yenilik süreci içerisinde bazı aksamalara da neden olabilir. Zaman ve maliyet açısından düşünüldüğünde de girdilerde oluşacak sorunlar işletme için dezavantaj olabilir. Daha önce de KOBİ'lerin yenilik yapma nedenlerinde belirtildiği gibi organizasyonun girdi ile olan ilişkisi yenilik ile doğrudan ilgilidir.

- **Kartelleşme ve tekelleşme:** Sektörün Pazar payının bir veya birkaç işletme tarafından paylaşılmış olması anlamına gelmektedir. Kartelleşme tüzel kişilikleri farklı, ekonomik ve mali yönden birbirinden bağımsız olan, fakat aynı sektörde mal ve hizmet üreten firmaların anlaşarak ve sözleşerek kendi aralarında rekabeti

tamamen ortadan kaldırmaları ve piyasaya hakim olmalarını ifade eder.¹⁰⁹ İki ya da daha fazla firma arasında gerçekleşebilecek olan anlaşmanın konusu çok geniş olabilir. Organizasyonlar ortak fiyat politikası uygulamak, üretim miktarını sınırlamak, pazarı paylaşmak vs. konular üzerinde anlaşabilirler. KOBİ'ler ise içinde buldukları sektörde büyük firmaların kartel oluşturmaları halinde baskılara maruz kalabilirler. KOBİ'ler yapıları ve sınırlı finansal varlıkları gereği buldukları sektörde kartel oluşmuş ise yenilik çalışmalarına gerekli ilgiyi gösteremeyebilirler, rekabet avantajları kalmamış olabilir.

- **Kısa dönemli devlet politikaları:** Devlet ve sektörel bazda uygulanan kısa dönemli, günü kurtarmaya yönelik politikaları ifade eder. Yenilik uzun döneme yayılmış araştırma ve gelişmelere dayanır. Uzun dönemli gelişmelerden çok devletin kısa dönemde uyguladığı stratejiler yenilik çalışmalarında engel olarak görülebilir. Ulusal yenilikçilik (inovasyon) bilincinin yeni yeni geliştiği günümüzde organizasyonlar devlet desteklerine muhtaçtır. Hele hele KOBİ'lerin finansal ve teknoloji açısından durumları göz önüne alınırsa, devletin uzun dönemde yenilik politikalarını oluşturmasının zorunlu olduğundan bahsedilebilir. Ulusal yenilikçilik (İnovasyon) girişimi, Türkiye'de yenilik politikalarının oluşturulması ve uygulanması safhalarında özel sektör-üniversite-sivil toplum işbirliğini pekiştirmek ve yönlendirmek; siyasi irade ve kamu kurumlarıyla diyalogu geliştirerek ve görüş ve öneriler hazırlayarak inovasyon politikaları oluşturma sürecine katkıda bulunmak ve inovasyon konusunda kamuoyunda bilinç oluşturmak amacıyla kurulmuştur.¹¹⁰ Bazı gelişmelere nazaran ülkemizde devlet yenilik politikalarının uzun dönemli ve yenilikçiliği desteklediği söylenemez.

- **Krediler üzerindeki banka politikaları:** KOBİ'lere kullanılan kredilerde, banka kredi politikalarının gerekli finansal desteği yerine getirememesi veya yenilik için olması gereken özel kredi şartlarının sağlanamamasını ifade eder. Bilindiği üzere organizasyonlar kendi özvarlıklarının dışında dış kaynaklardan da finansal kaynak

¹⁰⁹ Can Aktan, Kartelleşme, (çevrimiçi),

<http://www.canaktan.org/ekonomi/ekonomikhastaliklar/hastaliklar/kartellesme.htm>, 19.12.2006

¹¹⁰ Ulusal Yenilikçilik (İnovasyon), (çevrimiçi),

<http://www.tusiad.org/haberler/basin/duyuruno744.pdf>, 10.09.2006

sağlayabilir. Bunların başında bankaların sağladığı krediler gelmektedir. Yenilik maliyetlerini karşılanması adına bankaların finansal kaynaklarından yararlanılabilir. Ancak bankaların uyguladığı kredi politikaları, faiz oranı, ödeme şartları, ipotek şartları ve banka bürokrasisi kredilerin kullanımını güçleştirebilir.

- **Müşteri ihtiyaçlarının gizliliği:** Müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesinin zor olduğunu ifade etmektedir. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi yeni sunulacak ürün ve hizmetin şekillenmesine, çeşitli fikirlerin oluşmasına, müşteri tatmin düzeyinin artmasına sebep olabilir. Buna bağlı olarak organizasyonlar müşteri bağlılığı ve yüksek bir pazar payına ulaşabilir. Ancak müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi zordur. Daha önce olmayan bir ürünün müşteriye ne şekilde hitap ettiğini anlamak güç olabilir.

- **Ortak girişim yapılacak işletmelerin azlığı:** Yenilik için bilgi, teknoloji ve finansal açıdan ortak girişim yapılacak işletmelerin azlığını ifade eder. Yenilik yapan organizasyon, yeniliğin bazı aşamalarını üstlenmek istemeyebilir veya maliyet açısından başka bir işletme ile çalışmak isteyebilir. Öte yandan ortak girişim yapılmasında ki bir diğer amaç, yenilik yapılacak ürün konusunda yeterli deneyimin olmaması olabilir. Nitekim çeşitli şartlar ve avantajlar göz önüne alınarak yenilik çalışmalarında ortak girişim yapılması organizasyona fayda sağlayabilir. Bu sebeple, ortak girişim yapılacak firmaların azlığı yenilik çalışmalarının yavaşlamasına ya da terk edilmesine neden olabilir.

- **Dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve işbirliği ortaklarının azlığı:** Yenilik açısından gerekli olabilecek dış kaynak kullanımı ve bazı stratejilerde oluşması gereken iş birliği ortaklarının azlığını ifade eder. KOBİ'ler buldukları sektörün özellikleri gereği girdilerini çeşitli dış kaynaklardan sağlayabilirler. Örneğin yenilik projesi gereği, ürünün gövde kısmı dışkaynak kullanılarak ana kısmı ise organizasyonun kendi bünyesinde üretilebilir. Ya da bunu hizmet olarak düşünürsek hizmetin belli bir kısmı taşeron ya da dış kaynak kullanarak sağlanabilir. Yeniliğin oluşmasında dış kaynak kullanımının özenle seçilmesi oluşan ürün veya hizmetin kalitesini arttırabilir. Bu nedenle KOBİ'lerin içinde bulunduğu sektörde bulunan dış

kaynakların sayısının ayrıca iş kalitesinin iyi düzeyde olması, yenilik çalışmalarına olumlu etki edebilir. Bunun tersi düşünüldüğünde ise KOBİ'lerin karşısına bir engel olarak çıkacağından bahsedilebilir.

- **Patent ve lisans politikaları:** Organizasyonlar yeni bir ürün, fikir ve ya bir yöntem geliştirdikleri zaman bunun patent, lisans, marka ve kullanım hakkını bir an önce elde etmek isterler. Ülkemizde marka, patent alımı ortalama on iki ay sürmektedir. Uzun süren patent ve lisans işlemleri yenilik çalışmalarını etkileyebilir. Dahası alınan marka patent, lisans gibi hakların devlet tarafından kontrolü ve denetimi sağlanmalıdır. Bir diğer taraftan yenilik çalışmalarıyla ilgili olarak gelişmiş ülkelerde daha çok patent, lisans anlaşması yapılırken, gelişmiş ülkelerin çok uluslu şirketleri ile gelişmekte olan ülkelerin KOBİ'leri arasında, patent lisans anlaşması ile birlikte genellikle know-how, teknik yardım, marka lisans anlaşmaları yapılabilmektedir.¹¹¹ Bu tür anlaşmalar karma lisans anlaşmaları olarak tanımlanmaktadır. Sonuç olarak yenilik sürecinde patent ve lisans politikalarının öneminden bahsedilebilir.

- **Rekabet üzerindeki devlet politikaları:** Rekabet üzerindeki devlet politikalarının yeniliği olumlu yönde etkilememesi şeklinde ifade edilebilir. Burdan anlaşılması gereken öncelikle haksız rekabettir. Örneğin devlet teşvikleri bir sektörde yenilik çalışmalarını teşvik ederken diğer sektördeki organizasyonlara aynı derecede destekte bulunmayabilir. Dahası aynı sektörde bir organizasyon haksız fiilerden kaynaklanan rekabet avantajı elde etmiş ise diğer organizasyonlar için rekabet şartlarının olumsuz olduğu ileri sürülebilir. Böylelikle rekabet üzerindeki devlet politikalarının olumsuz etkileyeceği söylenebilir. Haksız rekabet çeşitli şekillerde oluşabilir. Bir ürünü veya markayı, ismini taklit etmek haksız rekabet olacağı gibi, tüketiciyi aldatmaya yönelik yanlış bilgilendirme de haksız rekabete girer. Haksız rekabet sonucunda aldatılan müşteri veya haksız rekabetten mağdur olan rakipler dava açabilir. Şayet bir ürün taklit edilmişse para cezası, ürünlerin toplatılması yanında bu ürünlerin imalinde

¹¹¹ Nilüfer Karacasulu, Uluslararası Teknoloji Transfer Yöntemleri,(çevrimiçi), <http://www.econturk.org/dtm5.htm>, 22.11.2006

kullanılan tezgahların kapatılmasına kadar yaptırımlar uygulanır.¹¹² Turk ticaret kanunu ilgili düzenlemeri böyle desede uygulamada çeşitli aksaklıklar oluşabilir, taklit ile yenilik çalışmaları zedelenebilir.

- **Sektörde yeniliğe gereksinim olmaması:** KOBİ'nin içinde bulunduğu sektörde yeniliğe ihtiyacın olmamasını ifade eder. Bir başka deyişle organizasyonun mevcut üretiminde teknolojiye, teknolojinin rutin olup olmamasına, üretimin sürekliliğine, pazar şartlarına, sektördeki müşteri talebine, sektörde geline noktayave bunlar gibi birçok nedene bağlı olarak, yeniliğe gereksinim duyulmayabilir.¹¹³

- **Sektörün geleceğine ilişkin olumsuz beklentiler:** Yenilik çalışmaları maliyet unsuruna dayandığı için eğer organizasyonlar içinde buldukları sektörün geleceği iyi görmüyorlarsa veya sektörde kar marjları iyice düşmüş ise yenilik yapmaktan kaçınabilirler.

- **Tüketici koruma politikaları:** Organizasyonların yenilik çalışmaları tüketici istek ve beklentilerini karşılamaya yönelik olabilir. Bu bakış açısıyla ürün ve ya hizmet üretimi sonrası yaşanan aksaklıklar tüketici koruma politikalarıyla organizasyonları karşı karşıya getirebilir.

- **Ulaşılması zor ya da pahalı teknoloji:** Yenilik için kullanılması gerekli teknolojinin pahalı veya satın alınmasının zor olmasını ifade eder. Teknoloji ile KOBİ ilişkisi; teknolojik bilgi üretmek, üründe ve üretim yöntemlerinde yenilik geliştirmek, ürün kalitesini veya standardını yükseltmek, verimliliği artırmak, üretim maliyetlerini düşürmek, teknolojik bilgiyi ticarileştirmek, teknoloji yoğun üretim ve girişimciliği desteklemek, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yeni ve ileri teknolojilere uyumunu sağlamak olabilir.¹¹⁴ Ancak uygulamada KOBİ'lerin teknolojiye ulaşması kolay olmamaktadır. Ayrıca, teknoloji yurt dışından ithal

¹¹² Haksız Rekabet, (çevrimiçi),

http://www.hukuk.gen.tr/sorular/cevaplar.asp?q_id=3458&soran=Nerissa, 23.10.2006

¹¹³ Çınar Altıntaş, Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi, (çevrimiçi), <http://euspk.ege.edu.tr/docz/paword4.doc>, 02.10.2006

¹¹⁴ Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu, Kanun No:4691

edilebilir, araştırma ve geliştirme kapsamında yararlanılan teknoloji pahalı bir yapıya sahip olabilir. Kısacası ulaşılması zor yada pahalı teknoloji KOBİ'lerin yenilik yaklaşımlarında, engel oluşturabilir.

- **Uygulanan vergi politikaları:** Yenilik çalışmalarında karşılaşılan fonlama maliyetlerine ek olarak devletin uyguladığı vergi politikasının yenilik çalışmalarında olumsuz etkisinin bulunduğu düşünülmektedir.

- **Yardımcı enstitülerin azlığı:** Yeniliğe yardımcı ve bilgi desteği sağlayan enstitülerin azlığını ifade eder. Yerleşim açısından KOBİ'ler ülkenin tüm bölgelerine yayılmış durumdadırlar. Teknoloji, bilgi, danışmanlık, ihracat, ithalat, hukuk, finans ve benzeri konularda KOBİ'lere destek veren yardımcı enstitülerin azlığının yenilik çalışmalarını etkileyeceği düşünülmektedir.

- **Yeniliğin çok kolay kopyalanması:** Yeniliğin taklit edilme riski yüksektir. Çeşitli ve pahalı araştırma geliştirme çalışmaları sonucu elde edilen yeni ürünün, nasıl yapıldığı, yapımında hangi maddelerin kullanıldığı çeşitli analiz çalışmaları ile kolayca açıklanabilmektedir. Ayrıca yeniliğin kopyalanması düşüncesi yenilik çalışmalarında bulunan organizasyonlar için, başlangıç aşamasında yeniliğin yapılmasını engelleyebilir.

- **Sosyal sigorta politikası:** Yenilik çalışmalarında karşılaşılan fonlama maliyetlerine vek olarak devletin uyguladığı sosyal sigorta politikasının olumsuz etkisinin, yenilik çalışmalarını negatif etkilediği düşünülmektedir

- **Devlet desteğinin azlığı:** Devletin yenilik çalışmalarını desteklemesine rağmen KOSGEB, TUBİTAK gibi kuruluşların genellikle eğitim, yöntem ve kısmen bilgi desteği verdiği düşünülmektedir. Finansal ve teknolojik desteğin, KOBİ'ler açısından yetersiz olabileceği düşünülmektedir. Öte yandan KOBİ'ler için gerekli olan yasaların yetersiz kalması, uluslararası devlet anlaşmaları, uluslararası devlet politikalarının yenilik yapmaya engel teşkil etmesi, devletin uyguladığı çevre politikasının yenilik üzerindeki olumsuz etkisi gibi bir çok faktörde, devletin

desteğinin yeterli olmadığı dűşünülebilir. Böylelikle çeşitli yönlerden devletin desteğinin azlığı yenilik çalışmalarını olumsuz etkileyebilir, engel olarak organizasyonun karşısına çıkabilir.

- **Emek piyasasında, yenilik çalışmalarında rol alabilecek yeterli personelin olmaması:** Hem yetenek ve eğitim hem de sayısal olarak emek piyasasında yeterli personelin olmamasını ifade eder. Drucker'a göre yenilik insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi, toplumun gereksinmelerinin daha karlı bir işletme için olanaklara çevrilme sürecidir. Her ne kadar yenilik organizasyonlarla ilgili gibi gözüksede organizasyonları yönetenler kişilerdir. Bu sebeple yenilik çalışmalarına en önemli katkıyı çalışanların sağladığı ifade edilebilir. Uygun personel bulamamak veya personel bulmakta zorluk çekmek yenilik çalışmalarını engelleyebilir.

Yenilik engellerinin sınıflandırılması ve sıralandırılmasından sonra araştırmanın devamında, yenilik engellerinin aşılmasında hangi çözüm yollarının kullanabileceğinden söz edilmiştir. KOBİ'lere yenilik konusunda destek veren yerli ve yabancı kuruluşlar ile KOBİ'lere hangi konularda destek verildiği bir sonraki bölümde aktarılmıştır.

Tablo 2.3. Dışsal Yenilik Engelleri

DIŞSAL YENİLİK ENGELLERİ:
- Müşterilerden gelen olumsuz tepki
- Araştırma enstitülerine girişin engelleri
- Ekonominin yenilik üzerindeki negatif etkisi
- Bürokratik engeller
- Girdiler ile ilgili problemler
- Kartelleşme ve tekelleşme
- Kısa dönemli devlet politikaları
- Krediler üzerindeki banka politikaları
- Müşteri ihtiyaçlarının gizliliği
- Ortak girişim yapılacak işletmelerin azlığı
- Dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve işbirliği ortaklarının azlığı
- Patent ve lisans politikaları
- Rekabet üzerindeki devlet politikaları
- Sektörde yeniliğe gereksinim olmaması
- Sektörün geleceğine ilişkin olumsuz beklentiler
- Tüketici koruma politikaları
- Ulaşılması zor ya da pahalı teknoloji
- Uygulanan vergi politikaları
- Yardımcı enstitülerin azlığı
- Yeniliğin çok kolay kopyalanması
- Sosyal sigorta politikası
- Devlet desteğinin azlığı
-Emek piyasasında yenilik çalışmalarında rol alabilecek yeterli personelin olmaması

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERİN ENGELLERİ AŞMADA ÇÖZÜM YOLLARI

Yenilik engellerinin ortadan kaldırılması veya bir kısım engellerin aşılması için için yardımcı kurum ve kuruluşlar mevcuttur. Günümüz gelişmeleri düşünüldüğünde bir çok KOBİ'nin engelleri aşmada yardıma ihtiyaç duyduğu gözlemlenebilir. Bu yardımcı kurum ve kuruluşlar organizasyonun üye olduğu oda ve borsalar olabileceği gibi devlet destekli kuruluşlar ve hatta yurt dışı fonların dağıtımını üstlenen kuruluşlar olabilir. Bu kurum ve kuruluşlar finansal engeller, ar-ge engelleri, pazarlama ve bürokratik engeller gibi belli başlı konularda organizasyonlara, çeşitli yardımlarda bulunabilmektedir.¹¹⁵

3.1. YURT DIŞI KAYNAKLI YARDIMCI KURULUŞLAR

Ülkemizi ekonomik ve siyasi açıdan ele aldığımızda birkaç yıldan beri AB ile ilişkirinde ilerleme kaydettiği ve AB ye üye olmak için çeşitli aşamalar kaydettiği gözlemlenebilir. AB'nin Türk organizasyonları için, yeni bir kaynak ve organizasyonel açıdan destek olduğu söylenebilir. AB üyelik görüşmelerinin başlaması ile Türk organizasyonlarının çeşitli fonlardan, eğitim, ar-ge desteği gibi faaliyetlerden yararlanabilmesi söz konusu olmuştur.

3.1.1. AB'NİN TÜRKİYE'DEKİ KOBİ'LERE DESTEK ŞEKLİ

AB'nin KOBİ politikası 1983 yılında KOBİ'ler için ilk eylem planının kabul edilmesi ile başlamıştır. İkinci eylem planı 1987 yılında düzenlenirken, 1989 yılında Komisyon bünyesinde işletme politikasından sorumlu yeni bir genel müdürlük kurulmuştur.¹¹⁶ AB'nin sanayi politikasında temel amacı, sanayinin yapısal değişime uyumunun ve KOBİ'lerin gelişimi için gerekli olan elverişli iş ortamının sağlanması

¹¹⁵ KOSGEB Destek Planları Yönetmeliği, (çevrimiçi),
<http://www.ikiteilli.kosgeb.gov.tr/files/formlar/yonetmelik/yonetmelik.doc>, 19.10.2006

¹¹⁶ AB ve KOBİ'ler, (çevrimiçi),
<http://www.deltur.cec.eu.int/default.asp?lang=0&pId=7&fId=2&prnId=2&hnd=1&ord=0&docId=421&fop=0>, 15.09.2006

ve teknolojik araştırma ve geliştirme alanında var olan potansiyelden daha fazla yararlanılması olmuştur.¹¹⁷ Türkiye AB'ne aday ülke olduğundan Küçük İşletmeler için Avrupa şartı'na taraftır ve belirlenen prensiplere uymakla yükümlüdür. Böylelikle AB ile uyum çerçevesinde, Türkiye'de bulunan KOBİ'lerin çeşitli fon ve desteklerden yararlanması ve daha yenilikçi bir düzeye erişmesin söz konusu olduğu söylenebilir.¹¹⁸ Dahası AB uyum çalışmalarını yürütmek için Tavsiye Komitesi oluşturulduğu belirtmekte fayda vardır.

Türkiye'nin AB üyeliğine aday ülke olması dolayısıyla, Türkiye'de girişimciler ve işletmeler AB menşeli fonlardan yararlanabilmektedir. Organizasyonların AB fon ve mali işbirliği olanaklarından doğrudan yararlanması ise mümkün değildir. Organizasyonlar birtakım proje ve ihalelere katılmak yoluyla bu fonlardan yararlanabilmektedirler. İşletmeler AB'nin KOBİ'lere yönelik projeleri çerçevesinde, 4. Çok Yıllık Programı ve 6. Çerçeve Programı'na katılmaktadır. Ayrıca Türk KOBİ'leri Avrupalı KOBİ'lerle işbirliği geliştirilmesine yönelik Avrupa Bilgi Merkezleri (EIC) ve İşletmelerarası İşbirliği Bürosu (BRE) programlarının yanı sıra Avrupa Yatırım Bankası'ndan KOBİ'lere sağlanan kredilerden de faydalanabilmektedirler.¹¹⁹

3.1.2. AB KOBİ DESTEK PROGRAMLARI

Küçük organizasyonlar için Avrupa Şartı ve AB KOBİ politikasını geliştirmeye yönelik olarak KOBİ Destek Programları oluşturulmuştur. Temel başlıklar ise şu şekilde sıralanmaktadır.

3.1.2.1 Finansman Programları

Finansman Programları KOBİ'lere 4 farklı yoldan hizmet vermektedir. Bunlar; İşe Başlangıç Desteği, KOBİ Teminat Programı, Çekirdek Sermayesi Programı ve

¹¹⁷ Sanayi Politikaları, (çevrimiçi), http://www.abgs.gov.tr/up2003/up_files/doc/IV-15.doc, 03.10.2006

¹¹⁸ Ankara AB Bilgi Merkezi, (çevrimiçi), <http://www.abmankara.gov.tr/hakkinda/index.html#3>, 17.10.2006

¹¹⁹ Euro İno Centres, (çevrimiçi), http://ec.europa.eu/enterprise/networks/eic/eic-ipm_en.html, 17.11.2006

Avrupa Ortak Girişim Programıdır. İşe Başlangıç Desteği ise kuruluş aşamasındaki KOBİ'leri finansal olarak desteklemeye yöneliktir. KOBİ Teminat Programı ile bankalar tarafından istenen garantileri sağlayamayan işletmelerin aldıkları kredilere teminat sağlamaktadır. Çekirdek Sermayesi Programı, büyüme ve istihdam yaratma potansiyeline sahip işletmelerin ilk kuruluşlarında yada devir alınmalarından sonra başlangıç sermayelerine destek sağlamak amacıyla uygulamaya konulmuştur.

3.1.2.2. KOBİ Bilgilendirme Programı

Bu Program kapsamında kurulan en önemli yapılanma Avrupa Bilgi Merkezleri ağıdır (European Info Center Network).¹²⁰ Bu merkezlerin KOBİ'lere AB programları ve politikalarına (AB mevzuatı ve fon programları) ilişkin bilgi verme, güncel pazar ve ülke bilgileri temin etme, yönlendirme, danışmanlık sağlama ve işletmelere Avrupa'da iş ortağı arayışına yardımcı olma gibi işlevleri vardır.

3.1.2.3. Teknoloji İle İlgili Programlar

Teknolojiye erişim ve teknoloji transferi ve bilimsel teknik araştırma ile teknolojik geliştirmeye programları alanlarında ise Komisyon Yenilik Aktarım Merkezleri (Innovation Relay Centers) faaliyet gösterdiğinden sözedilebilir. Bu merkezler, üniversite teknoloji merkezleri, ticaret odaları, bölgesel kalkınma ajansları gibi kamu organizasyonları tarafından desteklenmektedir.

3.1.2.4 İşletmeler Arası Sınır Ötesi İş Birliği Programı

Bu program kapsamında ise İşletmeler Arası İşbirliği Ağı (BC-Net) ve İşletmeleri Yakınlaştırma Bürosu (BRE) gibi iki ayrı yapının etkinlik gösterdiğinden sözedilebilir. İşletmeler Arası işbirliği ağının sanayi ve ticaret odaları, meslek kuruluşları, bölgesel kalkınma ajansları, Avrupa iş merkezleri ve danışmanlık firmalarında gönderilen bilgilerin toplandığı bir bilgi merkezi olduğundan sözedilebilir. İşletmeleri Yakınlaştırma Bürosunun görevi ise iş ortağı arayan firmalar

¹²⁰European Info Center Network, (çevrimiçi), http://ec.europa.eu/enterprise/networks/eic/eic-aboutus-mission_en.html, 07.12.2006

için sanayi ve ticaret odalarından, meslek kuruluşlarından, bölgesel kalkınma ajanslarından ve benzeri kuruluşlardan gelen faaliyet ve işbirliği alanlarını diğer firmalara basın ve yayın yoluyla ulaştırmaktır.

3.1.2.5. Girişimcilik ve Yenilik Özel Programı

Girişimcilik ve Yenilik Programı (GİYEP), işletmeler ve özellikle KOBİ'ler düzeyinde, yenilikçiliği ve rekabet edebilirliği desteklemek amacıyla oluşturulmuştur.¹²¹ GİYEP, KOBİ'lerin finansmana ulaşmalarını, varolan iş destek hizmet ağlarının (Avrupa Bilgi Merkezleri EuroInfoCentres ve Yenilik Aktarım Merkezleri - IRC) daha etkin bütünleşmesini kolaylaştırmayı öngörmektedir. Ayrıca, yenilikçiliğin güçlendirilmesine ilişkin destek etkinliklerini daha ulaşılabilir hale getirmesi hedeflenmektedir. GİYEP kapsamında aşağıda belirtilen konuların ve etkinliklerin desteklenip teşvik edildiği söylenebilir.

- 1.KOBİ'lerin büyümeleri için ve yenilikçiliğe yatırımı hedefleyen etkinlikler için finansmanın sağlanması,
2. Başta sınırlar arası işbirliği olmak üzere KOBİ'lerin işbirlikleri kurabilmeleri için uygun ortamın yaratılması,
3. İşletmelerdeki her tür yeniliğin desteklenmesi,
4. Girişimcilik ve yenilik kültürünün oluşturulması,
5. Girişimcilik ve yenilikçiğe ilişkin ekonomik ve idari reformların gerçekleştirilmesi

3.2. YURT İÇİ KAYNAKLI YARDIMCI KURULUŞLAR

Organizasyonlarda karşılaşına engellerin aşılması için yurt içinde devlet tarafından kurulmuş ya da KOBİ toplulukları bünyesinde oluşturulmuş bir çok kurum ve kuruluş vardır. Bunlardan yazında en çok karşılaşılanı KOSGEB'tir.¹²² Bu kuruluşların ortak amacı organizasyonları finansal, bilgi, Ar-ge, mevzuat, dışticaret ve benzeri yönlerden desteklemekte olduğu söylenebilir.

¹²¹ Yedinci Çerçeve Planı, (çevrimiçi), <http://www.fp7.org.tr/AnaSayfa/tabid/36/Default.aspx>, 03.09.2006

¹²² KOSGEB, Desteklerimiz, (çevrimiçi), <http://www.kosgeb.gov.tr/KOSGEB/>, 17.09.2006

3.2.1. DEVLET DESTEĞİ

İlk olarak daha iyi kanunlar ve mevzuat düzenlemeleri yapılmasından sözedilebilir. Yenilik uygulamalarının önündeki engeller bürokratik olarak hafifletilmeli, destek ve teşvikler uygulanmalıdır. Ülkemizde yeni geliştirilen bir ürün veya mevcut üründe yapılan köklü değişikliklerin desteklenmesi amacıyla AB ile uyum süreci içerisinde KOBİ'ler için bir dizi düzenlemeler getirilmiştir. Sözgelimi organizasyonlar Sanayi Ve Ticaret Bakanlığına başvurularak sanayi siciline kaydoldukları taktirde indirimli elektrik, eximbank kredileri ve ihracatta kdv indirimi gibi desteklerden faydalanabilmektedirler. Yeni ürün ve yapılan yenilik açısından devlet organizasyonlara patent, TSE belgesi alımı, know-how koruması, marka tescil işlemleri gibi konularda destek vermekte olduğunu ayrıca devletin, çeşitli kuruluşlar aracılığıyla ve düzenlediği kanunlarda organizasyonları koruma altına almakta olduğunu söylenilebilir.¹²³

3.2.2. FİNANSAL DESTEK

Finansal engellerin organizasyonların en önemli sorunlarından biri olduğu söylenebilir. Üretim öncesi, üretim, üretim sonrası, yönetsel gibi belli başlı süreçlerde finansal kaynağa ihtiyaç duyulu. Öz varlıkların yeterli olmadığı zamanlarda, organizasyonun sürekliliğini sağlamak adına çeşitli kuruluşlardan finansal destek istenebilir. Finansal destek özel veya kamu kuruluşları kanalıyla sağlanır. Ülkemizde KOBİ kredisi denildiğinde akla ilk gelen destek kuruluşu Türkiye Halk Bankası'dır. Türkiye Halk Bankasının Kobilerin kaliteli ve standartlara uygun, çağdaş ve yeni teknolojiye dayalı üretimlerini desteklemek, ülke içinde ve dışında pazarlanabilir ürünleri, istihdamı artırıcı üretim, kalite ve standardı geliştirici yatırımları finanse etmek, KOBİ'leri dış ticarete yönlendirmek ve üretimleri desteklemek amacını gütmekte olduğu¹²⁴ söylenebilir.

¹²³ İhracata Yönelik Devlet Yardımları, (çevrimiçi)

http://www.igeme.org.tr/tur/mevzuat/devlet_yard.pdf, Resmi Gazete Tarihi 04.11.1998, 10.02.2001, 09.09.2003, Tebliğ Numarası 98/10, 2001/3, 2003/5, 09.08.2006

¹²⁴ Halkbank, (çevrimiçi), http://www.halkbank.com.tr/pb/engine/0,1065,1_1_0,00.html, 27.12.2006

Türkiye Halk Bankası'nın verdiği finansal destekler; KOBİ Sanayi Kredisi, KOBİ Yüksek Teknoloji Kredisi, İş Makinaları Kredisi, Turizm Kredisi, Serbest Meslek Kredisi, Onarım Kredisi, Eximbank Sevk Öncesi Türk Lirası ve Döviz KOBİ İhracat Kredisi, Seracılık Kredis, Kfw Teşvik Fonu, Sanayileşme Fonu Döviz (Dm) Kredisi, Ksf-1 Özel Kredi Fonu, Ksf-1 Çevre Koruma Fonu, Sınai Çevre Koruma Fonu, Orta Vadeli Döviz Kredisi, KOBİ Teşvik Fonu Kredisi(Yatırımları Ve Döviz Kazandırıcı Hizmetleri Teşvik Fonu),Türk Cumhuriyetleri Fonu Kredisi, Küçük Sanayi Siteleri Fonu,Organize Sanayi Bölgeleri Fonu,Tabii Afete Maruz Kalan Yörelere Destekleme Fonu, ISO 9000 Kalite Standartları Belgesi Ve Ce İşareti Kredisi, Fuar Ve Sergilere Katılma Kredisi, Spot Kredi, Ürün Geliştirme Kredisi, Bilgisayar Yazılım Kredisi, İşyeri Yenileme ve Edindirme Kredisi'dir.¹²⁵

Türkiye Kalkınma Bankası, anonim şirket statüsündeki işletmelere kârlılık ve verimlilik anlayışı içinde kredi vermek, iştirak etmek suretiyle finansman ve işletme desteği sağlamak, yurtiçi ve yurtdışı tasarrufları kalkınmaya dönük yatırımlara yönlendirmek, sermaye piyasasının gelişmesine katkıda bulunmak, yurtiçi, yurtdışı ve uluslararası ortak yatırımları finanse etmek suretiyle işletmeleri desteklemektedir.

Türkiye Kalkınma Bankası, başta sanayi ve turizm olmak üzere enerji, eğitim, sağlık sektörlerindeki işletmelere;

- Proje Esaslı Kredilendirme,
- Finansal Kiralama,
- İştirak Yoluyla Finansman

alanlarında destek sağlamaktadır.

Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. (Türk Eximbank) 1987 yılında, Türkiye'nin artan ihracat potansiyelinin desteklenmesi, ihracatın geliştirilmesi, ihraç edilen mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi, ihraç mallarına yeni pazarlar kazandırılması, ihracatçıların uluslararası ticarete paylarının artırılması amacıyla kurulmuştur.Türk Eximbank, bu amaca yönelik olarak ihracatçıları, ihracata yönelik üretim yapan imalatçıları ve yurtdışında faaliyet gösteren müteahhit ve girişimcileri kısa, orta ve

¹²⁵ Halkbank, (çevrimiçi), http://www.halkbank.com.tr/pb/engine/0,1065,1_1_0,00.html, 27.12.2006

uzun vadeli nakdi ve gayrinakdi kredi, sigorta ve garanti programları ile desteklemektir.

Sınai Yatırım Bankası A.Ş. Kredileri, KOBİ'lerin, işgücü-yoğun sanayilerin, turizmin, tarımsal sanayinin, tekstil-konfeksiyon sanayinin gelişmesi ve ihracatı teşvik için yatırımcılara kullanılmıştır.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, 1950 yılında Dünya Bankası'nın desteği ve T.C. Hükümeti, T.C. Merkez Bankası ve ticaret bankalarının işbirliği ile kurulmuş, Türkiye'nin ilk özel yatırım ve kalkınma bankasıdır. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın kuruluş amacı Türkiye'de öncelikle sanayi olmak üzere bütün ekonomik sektörlerde özel girişimin yatırımlarını desteklemek, yabancı ve yerli sermayenin Türkiye'de kurulmuş veya kurulacak şirketlere iştirakine yardımcı olmak, Türkiye'de sermaye piyasasının gelişmesine yardım etmektir.¹²⁶ TSKB, özel sektörün geliştirilmesi amacını; uygun biçimde mali destek sağlamak, danışmanlık, teknik yardım ve finansal aracılık hizmetleri sağlamak suretiyle gerçekleştirmeye çalışır.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, organizasyonlara;

- Yatırım Kredileri
- İşletme Kredileri
- Özel Nitelikli Krediler
- Finansal Kiralama
- AYB ve JBIC Deprem Kredileri
- Danışmanlık Hizmetleri ve Yayınları
- Proje Geliştirme
- Yönetim ve Denetimi Danışmanlığı
- Şirket Değerlendirme
- Ekspertiz Çalışmaları
- Pazar Araştırmaları

¹²⁶ Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, (çevrimiçi), <http://www.tskb.com.tr/Hakkimizda.aspx>, 21.09.2006

- Stratejik Ortak Bulma alanlarında destek sağlamaktadır.

Kredi Garanti Fonu İşletme ve Araştırma A.Ş. KOBİ'lerin bankalardan alacakları kredilere teminat sağlamak amacıyla 1991 yılında Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu (TESK), Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği (TOBB), Türkiye Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV) ve Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayii Destekleme Vakfı (MEKSA) tarafından kurulmuştur. Daha sonra bu ortaklığa KOSGEB ve Türkiye Halk Bankası A.Ş. katılmışlardır.¹²⁷ Kredi Garanti Fonu, değerlendirmesinde önceliği projenin yapılabilirliğine, yeterliliğine, firmanın ve ortaklarının liyakatine, moralitesine, özkaynak katkısına ve kredinin geri ödenebilirliğine vermektedir. Eski borçların ve kredilerin ödenmesi amacıyla kullanılacak krediler için KGF garanti/kefalet vermemektedir. KGF'nin garanti verdiği kredi türleri, yeni iş kurma, mevcut tesisin genişletilmesi, hammadde temini,yeni teknoloji kullanımı, yeni iş yerine taşınma, nakit sıkıntısı giderme, ihracatın ve İthalatın finansmanı, teminat mektubu amaçlı krediler, KOBİ'lerin kullandığı diğer nakdi ve gayrinakdi kredilerdir.¹²⁸

Özel bankalar, KOBİ'lerin finansman sorunlarına son yıllarda desteklerini arttırmışlardır Bankacılık sektörü içerisinde KOBİ bankacılığı şeklinde yeni bir yapılanmanın oluştuğundan sözedilebilir. Yenilik kapsamında değerlendirildiğinde bankalar proje bazlı kredi vermemekle birlikte mevcut teminatın alınmasıyla organizasyonlara destek vermektedirler.

3.2.3. İNSAN KAYNAKLARI DESTEĞİ

Yenilik engellerinden bir tanesinin de kalifiye eleman sıkıntısı olduğu daha önce belirtilmişti. Organizasyonlarda insan kaynakları sıkıntısı kendini işletmenin çeşitli fonksiyonlarında göstermesiyle beraber mevcut sıkıntının aşılması için destek kurum

¹²⁷ KOSGEB, Desteklerimiz, (çevrimiçi), <http://www.kosgeb.gov.tr/KOSGEB/>, 17.09.2006

¹²⁸ Kredi Garanti Fonu, (çevrimiçi), <http://www.kgf.com.tr/v6/2amac.htm>, 07.11.2006

ve kuruluşlardan yardım alınabilir. Bu destekler iş için doğrudan personel alımı veya danışmanlık sonucunu doğurur.

3.2.3.1. Yönetim Danışmanlığı ve Danışmanlık

Organizasyonlar idari, mali, teknik, pazarlama vb. konularda değişik sorunlarla karşılaşabilirler. Çoğu kez birden fazla sorun içindedir. Sorunun tesbiti çoğu zaman çözüm getirilmesinden daha zordur. İşletmelerin ana işlevleri yanında ortaya çıkan sorunları gidermek için çok değişik konularda personel istihdamı mümkün olmadığı gibi gerekli de değildir. Bu ihtiyaç, konusunda yeterli bilgi ve tecrübe birikimine sahip kişilerin geçici bir süre görevlendirilmesi sağlanabilir. Bu tip hizmetlerin danışmanlardan alınmasının bir diğer avantajı danışmanların bağımsız olmaları, etki altında kalmamalıdır. KOSGEB, MPM, İGEME, TOSYÖV, MEKSA vb. kuruluşlar uzmanlık alanlarında danışmanlık hizmeti sunmaktadır. Ayrıca KOSGEB'in uzman danışman envanterinden ihtiyaç duyulan danışmanların adresleri öğrenilebilir.

3.2.3.2. Doğrudan Personel Alımı

İnsan kaynaklarının organizasyonlar için önem kazandığı günümüzde, insan faktörünün sağlanmasında yardımcı kuruluşlardan yararlanılabilir. Bu kuruluşlardan kamu kuruluşu olan Türkiye İş Kurumuna başvuruda bulunulabilir. Ayrıca bir çok özel şirket nitelikli iş gücünün doğru alanda kullanılması için organizasyonlara danışmanlık yapmaktadırlar. Bunun yanında eğitim düzeyi yüksek beyaz yaka personelin alımı için üniversitelerden, teknisyen ve mavi yaka personel alımı için meslek liseleri ile işbirliğine gidilebilir. Ayrıca Türkiye'de meslek eğitiminin gelişimine katkıda bulunmak ve küçük sanayiye destek olmak amacıyla kurulan MEKSA¹²⁹ (Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme) vakfından yararlanılabilir.

¹²⁹ Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı, (çevrimiçi)
<http://www.meksa.org.tr/hakkinda.html>, 12.12.2006

3.2.4. ÜRETİM PLANLAMA VE GELİŞTİRME

AB pazarında veya iç pazarda gelişmiş ülkeleri sanayisinin, kaliteli ve ucuz ürünleri ile rekabet edebilmek için KOBİ'lerin de kalite ve ucuz üretim yapması gerekmektedir. Bu amaçla üretilen veya geliştirilen ürünlerin hammadde, yarı mamul ve mamul aşamasında test edilmesi, sonuca bağlı olarak tekrar geliştirilmesi gerekmektedir. Bazı test cihazlarının organizasyon tarafından çok kullanılması nedeniyle işyerlerinde basit bir test-araştırma-geliştirme ünitesi kurabilir ve zamanla bu ünite güçlendirebilir. Ancak bazı test cihazları KOBİ'ler için satın alınamayacak kadar pahalı veya çok sık kullanmadığımız için ekonomik olmayabilir ya da nitelikli personel gerektirdiğinden verimli olmayabilir.¹³⁰ Bu nedenle KOSGEB, TSE, TÜBİTAK ve Üniversitelerin laboratuvarlarından yararlanılabilmesi sözkonusudur.

Ayrıca Ar-ge faaliyetleri yapmak isteyen organizasyonların çalışmalarını kolaylaştırmak, desteklemek ve hayata geçirmelerine katkıda bulunmak üzere KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezleri, TÜBİTAK (TİDEB), Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı gibi kuruluşlar KOBİ'lere muhtelif hizmetler, yardımlar ve destekler sağlamaktadır. KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezlerinin şu konularda KOBİ'leri desteklediği söylenebilir.¹³¹ Bilgi ve teknoloji yönelimli yeni firmaların kurulması, desteklenmesi, geliştirilmesi, mevcut küçük işletmelerin AR-GE projelerinin desteklenmesi, Üniversite, Kamu ve Özel Sektör AR-GE Kurumları ile küçük işletmelerin işbirliğinin güçlendirilmesi, bilgi ve teknoloji yönelimli girişimcilere yönelik iş kurma ve geliştirme danışmanlığı ve girişimcilik eğitim programlarının geliştirilmesi, TEKNO-NET bilgi ağının küçük işletmelere uygulanması üretim planlama ve geliştirme konularında KOBİ'lere verilen destekler arasında yer almaktadır.

¹³⁰ KOBİ Rehberi, (çevrimiçi),

http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/BilgiBankasi/5/Kobi_Rehberi.pdf, 19.08.2006

¹³¹ Tubitak, (çevrimiçi), <http://www.tubitak.gov.tr/belgeler/rehber/r1503.doc>, 01.10.2006

3.2.5. PAZARLAMA, DIŞ TİCARET

Pazarlama alanında yapılacak olan yeniliklerin başında KOBİ'lerin ihracata yönelmeleri gelebilir. Organizasyonlar için çeşitli engellerin aşılması için özel ve kamu kaynaklı kuruluşlardan destek alınması sözkonusudur. Pazarlama alanında yenilik yapmanın ve daha önce oluşmuş yenilikleri takip etmenin bir yolu da yurt içi ve yurt dışı fuarlara katılmak olabilir.¹³² Ürünlerin tanıtımı, yeni müşterilerin kazanılması, yeni üretim teknolojileri, hammadde ve yarı mamul hakkında bilgi edinmek, sektördeki gelişmeleri ve ticari rakiplerinizi izlemek açısından ulusal ve uluslar arası fuarlara katılmak son derece yararlı olabilmektedir. Konuya ilişkin olarak Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, KOSGEB, İGEME (İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi), İhracatçı Birlikleri ile Oda ve Borsa birliklerinden destek alınabilir.

3.2.6. BİLGİ, DÖKUMANTASYON

Doğru bilgi kullanımı ve paylaşımı genel anlamda KOBİ'lerin yenilik çalışmalarına destek teşkil eden bir niteliktedir. Yenilik çalışmalarında karşılaşılan engellerin çözümünde bilgi kadar, bilgiye en kısa yoldan en az maliyetli şekilde ulaşılması da önemlidir. Günümüz internet kaynaklarının, bilgisayarlı veri tabanlarının, araştırma ve bilimsel kaynak kuruluşlarının bilginin paylaşımına katkı sağladığı söylenebilir. Bu alanda AB ve yerel kaynakların kullanımı için çeşitli kurum ve kuruluşlar faaliyet göstermektedir. Örneğın, Tobb bilgi hizmetle kapsamında sanayi veri tabanından bilgilendirme hizmetleri, internet hizmetleri, iş birliği ağıları, ve işbirliği teklifleri gibi alanlarda KOBİ'lere destek sağlamaktadır.

Bir diğeri bilgi kaynağı ise ABCINFOS (Balkan Odaları Birliği Bilgi Değışim Ağı) dur.¹³³ Balkan ülkeleri arasında ticaretin güçlendirilmesi amacıyla kurulan Balkan Odaları Birliği bünyesinde, üye ülkelerin firmaları arasında işbirliği ve ticaretin

¹³² İhracatı Geliştirme Merkezi, (evrimii), <http://www.igeme.org.tr/>, 06.09.2006

¹³³ KOBİ Rehberi, (evrimii), http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/BilgiBankasi/5/Kobi_Rehberi.pdf, 19.08.2006

yaratılması, yaygınlaştırılması, geliştirilmesi amacıyla ABCINFOS adıyla karşılıklı bilgi değişiminin amaçlandığı internet tabanlı bir sistem oluşturulmuştur. Türk firmaları böylelikle üye ülke firmalarıyla eşleşebilmekte, ücretsiz olarak firma tanıtımlarını yapabilmekte ve üye ülkeler hakkında bilgi edinebilmektedir.

Bir diğer kuruluş ise KOSGEB Avrupa Bilgi Merkezi'dir. Merkez KOBİ'lere yabancı firma profilleri, CE İşaretleme, Avrupa Birliği mevzuatı, Avrupa Birliği sektör raporları, Avrupa Birliği programları ve ihale duyuruları, AB'nin işbirliği programları aracılığı ile ABM bilgi ağından temin edilen teknik, ticari, finansal ve ortak yatırım konularında bilgi sağlamaktadır.

Ayrıca KOSGEB bünyesinde Küçük ve orta boy işletmeler bilgi ağı olarak adlandırılan KOBİNET oluşturulmuştur.¹³⁴ KOBİ-NET üyeliğinin sağladığı ücretsiz imkanlar; hiç değişmeyecek e-posta adresi, 6 dilde WEB Sayfası, web sayfası bulundurma imkanı, dünya ile elektronik ortamda iletişim, işletme bilgilerini güncelleme imkanı, sanal iş dünyasında etkin işletme/ürün tanıtımı, müşteri veya tüketici ile doğrudan temas imkanı, dünya ve Türkiye'deki güncel ekonomi ve iş dünyası bilgilerine hızlı erişim, kamu kuruluşlarına, derneklere, vakıflara, odalara elektronik ortamda doğrudan ulaşım imkanı, Türkiye'nin en güncel işletme rehberine erişim, 80 ülkedeki işletmelerin iş tekliflerine ulaşım, Avrupa Birliği ile ilgili son bilgilere ve gelişmelere erişim olarak sıralanabilir.

Ayrıca İktisadi Kalkınma Vakfı¹³⁵ KOBİ'ler için bilgi temini, eğitim programları konularında destek vermektedir. Bunun yanında AB'nin KOBİ'lere yönelik işbirliği programı olan Europarteneriat'ın Türkiye'deki organizasyonu ile aynı sistem çerçevesinde Medparteneriat programının Türkiye organizasyonunu yürütmektedir.

¹³⁴ KOBİNET, (çevrimiçi), <http://www.kobinet.org.tr/>, 23.08.2006

¹³⁵ İktisadi Kalkınma Vakfı, (çevrimiçi), <http://www.ikv.org.tr/ikv.php>, 27.10.2006

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERDE YENİLİK ENGELLERİ ve YENİLİK TÜRLERİ İLE İLİŞKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Hızla artan teknolojik gelişmelerle beraber günümüz KOBİ'leri içsel ve dışsal bir çok engelle karşılaşmaktadır. Organizasyonlar, yaşanan rekabet şartları göz önüne alındığında bu engelleri iyice özümsemeli ve üstesinden gelmek için gerekli çalışmalarda bulunmalıdır. Örgütlerin bilgi, teknoloji, altyapı ve finansal destekler gibi birçok faktörden yararlanarak yenilik çalışmalarına hız vermeleri gerekebilir.¹³⁶ Daha önce değinildiği üzere, yenilik çalışmalarının organizasyonlar için yaşam mücadelesini sürdürmede ne kadar önemli olduğu ve karşılaşılan engellerin çözüm yollarının bulunmasıyla bunun kolaylaşacağı ortaya çıkmaktadır.

Ürün ve hizmetleri oluştururken, yenilik çalışmalarının önemi organizasyonların stratejilerini şekillendirmektedir. Stratejileri etkileyen bir diğer unsur ise uygulandığı zaman içinde bulunacağı ortam ve şartlar ile tekrar gözden geçirilmesidir. KOBİ'lerin karşılaştığı yenilik engelleri elbetteki süreç içerisinde stratejilerin değişmesinde rol oynayacaktır. Yenilik çalışmaları yaptığı düşünülen KOBİ'lerin hangi tür yenilik çalışmalarında bulunduğu ve ne çeşit yenilik engelleri ile karşılaştığı araştırılmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın amaç, kapsam ve yöntemine ilişkin bilgiler ile gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar, aşağıda verilmektedir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmada, ekonominin yaklaşık % 99'unu oluşturan KOBİ'lerde yenilik engellerinin neler olduğunu saptamak ve bunun yanında yenilik çalışmalarında karşılaşılan engellerin, uygulanan yenilik türleri ile bir ilişkisinin olup olmadığı

¹³⁶ Ülgen, a.g.e, s. 127

belirlemek amaçlanmıştır.¹³⁷ Araştırma ile seçilen KOBİ'lerin yenilik çalışmaları çerçevesinde yenilik engellerinin içsel ve dışsal yönden ne derecede önemli olduğu ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu amaç ve önem çerçevesinde araştırmanın yapıldığı KOBİ'lerde içsel ve dışsal yenilik engellerinin neler olduğu varsayımı araştırmanın temel dayanak noktasını oluşturmaktadır. Araştırma için belirlenen modelde kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler, alt değişkenlere ve boyutlara indirgenmiş ve bu boyutlar ve değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırma sonunda, KOBİ'lerin yenilik çalışmalarında karşılaştığı engeller ve KOBİ'lerce uygulanan yenilik tipleri ile ilgili sonuçlar elde edilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, KISITLARI VE ANAKÜTLE

Araştırma Türkiye'de İstanbul ili sınırlarında faaliyet gösteren ve ürün veya hizmet üreten KOBİ'lerde yapılmıştır. Araştırmaya konu olan KOBİ'ler anketlere cevap verme kolaylığı ve yenilik faaliyetlerinde bulduklarının varsayımı ile KOSGEB'e üye kuruluşlar arasından seçilmiştir. KOSGEB'e bağlı ve kısıtları sağlayan 162 KOBİ'ye internet kanalıyla anket gönderilmiştir. Organizasyonlar çok farklı alanlarda faaliyet gösteriyor olmalarına karşın ağırlıklı olarak tekstil, makina ve otomotiv yedek parça, sektörleri öne çıkmaktadır. Anket çalışması için çalışan personel sayısı göz önüne alınarak orta büyüklükteki KOBİ'ler secilmiştir.

Araştırmaya konu olan ilgili KOBİ'lerin seçiminde ayrıca aşağıda belirtilen unsurlar göz önüne alınmış ve bazı kısıtlar olduğu belirtilmiştir;

- KOBİ'leri sınırlamak için personel sayısı bir kısıt oluşturmaktadır.¹³⁸ Araştırmada anketler, yenilik çalışmalarının kolay olmaması ve belli bir büyüklüğe ihtiyaç duyulması açısından 100'den fazla personeli olan

¹³⁷ KOBİ Rehberi, (çevrimiçi),

http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/BilgiBankasi/5/Kobi_Rehberi.pdf, 19.08.2006

¹³⁸ KOSGEB a.e.

KOBİ'lere uygulanmıştır. Çünkü büyük firmalar genellikle yeni yönetim metotları kullanma ve geliştirmede ayıracak güçleri vardır.¹³⁹

- Seçilen işletmelerin KOSGEB'e üye olması bu işletmenin tercih edilmesinde etkili olmuştur.
- Yenilik ve yenilik engelleri konusunun daha çok işletme yönetiminini ilgilendirdiği göz önüne alınarak uygulanmıştır.
- Çalışmanın anakütlesi toplam 162 KOBİ'den oluşmaktadır.
- Araştırmanın tek bir ilde faaliyet gösteren işletmeden oluşması araştırmanın diğer bir kısıtıdır. Araştırma tek ilde yapıldığı için tüm işletmelerin aynı özellikleri göstereceği iddia edilemez. Fakat İstanbul ilinin pazar payındaki durumu ve diğer işletmelere ulaşmadaki engeller, araştırmanın sadece bu ilde yapılmasına olanak vermiştir.

Sonuçlar yapılan araştırmada seçilen KOBİ'lerin yapısı ve araştırma kısıtlarına bağlı olduğundan içsel ve dışsal yenilik engellerinin tespine bağlı olarak çıkan sonuçlar doğrultusunda sadece o anki durum ile ilgili yorumlar yapılmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmada belirlenen değişkenlere ilişkin ifadeler anket yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. Beşli Likert tipi ölçek ile hazırlanan anket, 162 adet KOBİ'nin yönetim personeline gönderilmiştir. Araştırma kapsamına giren departmanda ilgili pozisyonlar aşağıda verilmiştir:

- Üst Düzey yöneticisi

¹³⁹ Kai, Mertins, Peter Heisig, Jens Vorbeck, **Knowledge management : best practices in Europe**, New York, Springer, 2001, s. 97.

- Orta Düzey yönetici
- Koordinatör
- Satış-Pazarlama yetkilisi
- Servis Mühendisi
- Diğer

Hazırlanan 162 adet soru formu, kişilere elektronik posta yolu ile dağıtılmıştır. Gönderilen 162 adet soru formundan, 33 tanesi geri dönmüştür. Dolayısıyla bu araştırmada %20,3'lük bir yanıtlanma oranı söz konusudur. Belli istatistiksel tekniklerin uygulanabilmesi için en az 30 deneğin olması gerektiği gözönüne alınarak cevaplama oranının yeterli olduğu kanaatine varılmıştır.¹⁴⁰

Anket formunda yer alan soruların ilk beşi katılımcının demografik özellikleri ile ilgilidir. Bu demografik özellikler cinsiyet, yaş, bulunulan pozisyondaki çalışma süresi ve eğitim durumundan oluşmaktadır. Bu bölüm bilgi amaçlıdır. İkinci kısımdaki sorular yenilik türleri ve yenilik engelleri ile ilgilidir. Bu bölümdeki ifadeler katılımcıların katılıp katılmadığı ölçülmeye çalışılmıştır. “Kesinlikle katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2), Kesinlikle katılmıyorum (1)” ifadelerinden oluşan 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Anket formu, toplam 65 sorudan oluşmuştur. Bunlardan ilk 5'i daha önce değinildiği üzere demografik ifadeleri içermektedir. Daha sonraki 20 soru, KOBİ'lerin uyguladıkları yenilik türlerine ilişkin mevcut durumu tespit etmeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Bunları izleyen 42 soru, içsel ve dışsal yenilik engelleri göz önüne alınarak hazırlanan ifadelerden oluşmuştur.

Araştırma sonucunda yenilik engellerinin ve boyutlarının, belirlenmesi ve araştırmanın basitleştirilmesi için faktör analizi uygulanmış, yenilik engellerinin yenilik türleri üzerindeki etkilerini görebilmek hedeflenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizi kullanılmıştır.

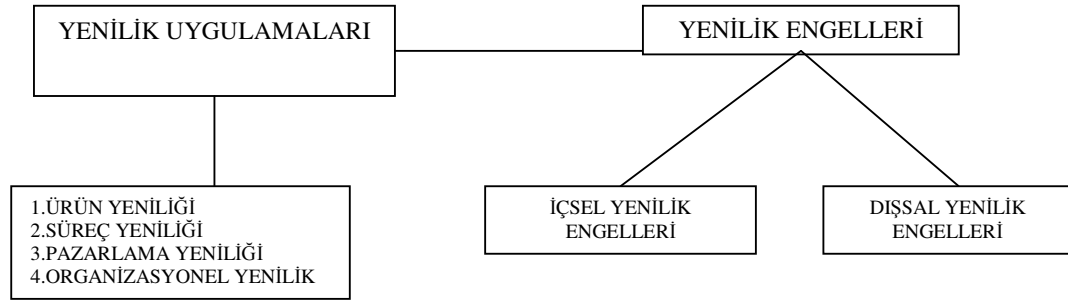
¹⁴⁰ Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, 'Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri', Sakarya Kitabevi, 3. Baskı, Şubat 2004, s.61. **a.g.e.**, s.124-125.

4.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ, DEĞİŞKENLERİ VE BOYUTLARI

Araştırmada için oluşturulan model, Oslo Manual ve Alexander Kaufman – Franz Tödling kullandığı modele dayanarak belirlenmiştir.¹⁴¹ Birinci başlık olan yenilik uygulamaları dört boyutta incelenmiştir. Bunlar ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyonel yeniliktir. İkinci başlık olarak yenilik engelleri iki boyutta değerlendirilmiştir. Bunlar içsel yenilik engelleri ve dışsal yenilik engelleri olarak ifade edilmektedir.

Belirlenen değişkenler ve boyutlar ile varsayımlar doğrultusunda oluşturulan model Şekil 4.1.' aşağıda verilmiştir.

Şekil 4.1. Araştırma Modeli



Yukarıdaki araştırma modelinden yararlanarak, değişkenler ve boyutlar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

A – YENİLİK TÜRLERİ: Araştırmada tanımlanan yenilik türleri 4 boyut ile tanımlanmıştır. Boyutlar ile işletmenin yenilik çalışmalarında hangi boyutun veya boyutların öne çıktığı araştırılmaya çalışılmıştır. Bu dört boyut sırasıyla;

¹⁴¹ Oslo Manual, a.g.e., s. 153, Kaufman, a.g.e., s. 13

- Üretim yeniliği,
- Pazarlama yeniliği,
- Süreç yeniliği ve
- Organizasyonel yeniliktir.

Tezin ilk bölümünde bu boyutlarla ilgili geniş açıklama daha önceden yapılmıştır. Ürün yeniliği boyutu araştırmada yedi soru ile süreç yeniliği boyutu dört soru ile, pazarlama yeniliği beş soru ile, organizasyonel yenilik dört soru ile incelenmeye çalışılmıştır.

B – YENİLİK ENGELLERİ: Bu değişken iki alt değişken altında incelenmektedir. Bunlar içsel yenilik engelleri ve dışsal yenilik engelleridir.

1 – İÇSEL YENİLİK ENGELLERİ: Araştırmada, KOBİ'lerin hangi anlamda içsel yenilik engelleri ile karşılaştığı üzerinde durulmuş, diğer araştırmalarca desteklenen faktörler bir çatı altında birleştirilmiştir. Bu kısım toplam olarak ondokuz sorudan oluşmaktadır. İçsel yenilik engelleri 17 boyutta incelenmiştir.

İYE1.Yenilik için ayrılan fonların yetersiz olması

İYE2.Araştırma ve geliştirme eksikliği

İYE3.Çalışanların eğitiminin yetersizliği

İYE4.Çalışanların iş tecrübesinin yetersiz olması

İYE5.Haberleşme mekanizması

İYE6.İş yerinde çalışanların yeniliğe olan tepkisi

İYE7.Önceki yenilik faaliyetlerine bağlı olarak yeniliğe gerek duyulmaması

İYE8.Kısa dönemli odaklanma

İYE9.Organizasyon yapısının uygun olmaması

İYE10.Pazar bilgisinin eksikliği

İYE11.Sistemik bir yönetim sürecinin eksikliği

İYE12.Teknolojik olarak know-how eksikliği

İYE13.Yeniliğe gerek duymamak

İYE14.Yeniliğe yeterli zaman ayıramamak

İYE15.Yeniliği pazarlayamamak

İYE16.Yeniliğin maliyet açısından yüksek risk içermesi

İYE17.Yenilik için harcanan sürenin çok uzun olması

2 – DIŞSAL YENİLİK ENGELLERİ: Yenilik engellerinin diğer kısmı dışsal yenilik engellerinden oluşur. Çevrenin oluşturduğu engeller olarak dışsal yenilik engellerini belirtmek mümkündür. Organizasyonlar kendi yapılarına bağlı olarak içsel engellerini aşsalar bile dışsal yenilik engelleri ile mutlaka karşılaşır. Yazında dışsal yenilik engelleri çeşitli araştırmaların sonucunda elde edilen bulgular ve varsayımlardan oluşmaktadır. Bu sebeple dışsal yenilik engelleri önceki bölümlerde tanımlanmış ve ortak paydalar altında bitleştirilmeye çalışılmıştır. Dışsal yenilik engelleri toplam 23 faktörden oluşmaktadır. Bunlar;

DIŞSAL YENİLİK ENGELLERİ:

DYE1.Müşterilerden gelen olumsuz tepki

DYE2.Araştırma enstitülerine girişin engelleri

DYE3.Ekonominin yenilik üzerindeki negatif etkisi

DYE4.Bürokratik engeller

DYE5.Girdiler ile ilgili problemler

DYE6.Kartelleşme ve tekelleşme

DYE7.Kısa dönemli devlet politikaları

DYE8.Krediler üzerindeki banka politikaları

DYE9.Müşteri ihtiyaçlarının gizliliği

DYE10.Ortak girişim yapılacak işletmelerin azlığı

DYE11.Dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve işbirliği ortaklarının azlığı

DYE12.Patent ve lisans politikaları

DYE13.Rekabet üzerindeki devlet politikaları

DYE14.Sektörde yeniliğe gereksinim olmaması

DYE15.Sektörün geleceğine ilişkin olumsuz beklentiler

DYE16.Tüketici koruma politikaları

DYE17.Ulaşılması zor ya da pahalı teknoloji

DYE18.Uygulanan vergi politikaları

DYE19.Yardımcı enstitülerin azlığı

DYE20.Yeniliğin çok kolay kopyalanması

DYE21.Sosyal sigorta politikası

DYE22.Devlet desteğinin azlığı

DYE23.Emek piyasasında yenilik çalışmalarında rol alabilecek yeterli personelin olmaması

4.5. HİPOTEZLER

Araştırmada yenilik uygulamaları ve içsel engeller, yenilik uygulamaları ve dışsal engeller arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi ile ilgili hipotezler geliştirilmiştir.

Yenilik türleri ile içsel yenilik engellerine dayalı ana hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1₁: Yenilik uygulamaları ile içsel yenilik engelleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Alt hipotezler

1. H1(1)₁: Yenilik uygulamaları altyapısını oluşturan ürün yeniliği boyutu ile içsel yenilik engelleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

2. H1(2)₁: Yenilik uygulamaları altyapısını oluşturan süreç yeniliği boyutu ile içsel yenilik engelleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

3. H1(3)₁: Yenilik uygulamaları altyapısını oluşturan pazarlama yeniliği boyutu ile içsel yenilik engelleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır

4. H1(4)₁: Yenilik uygulamaları altyapısını oluşturan organizasyonel yenilik boyutu ile içsel yenilik engelleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır

Yenilik uygulamaları ile dışsal yenilik engellerine dayalı ana hipotezi aşağıdaki gibidir:

H2₁: Yenilik uygulamaları ile dışsal yenilik engelleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Alt hipotezler

1. H2(1)₁: Yenilik uygulamaları altyapısını oluşturan ürün yeniliği boyutu ile dışsal yenilik engelleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.
2. H2(2)₁: Yenilik uygulamaları altyapısını oluşturan süreç yeniliği boyutu ile dışsal yenilik engelleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.
3. H2(3)₁: Yenilik uygulamaları altyapısını oluşturan pazarlama yeniliği boyutu ile dışsal yenilik engelleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.
4. H2(4)₁: Yenilik uygulamaları altyapısını oluşturan organizasyonel yenilik boyutu ile dışsal yenilik engelleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

4.6. YARARLANILAN İSTATİSTİKSEL TEKNİKLER

Araştırmada kullanılmak üzere, “SPSS for MS Windows, 13.0” istatistik programı uygulamaları seçilmiştir, istatistiki sonuçlara ulaşılmış ve ilgili analizler yapılmıştır. Çok sayıda içsel ve dışsal engellerin olduğu göz önüne alınarak çalışmayı kolaylaştırma ve basitleştirme adına bu değişkenleri azaltma yoluna gidilmiştir. Bu amaçla ilk olarak kullanılan istatistiksel teknik faktör analizidir.

Uygulanan anketin ne ölçüde güvenilir olduğunu tespit etmek için en çok kullanılan yöntemlerden biri olarak Cronbach Alpha kullanılmıştır. Alpha katsayısı bir’e yakın olduğu oranda anketin tutarlı olduğu kabul edilmektedir.¹⁴²

Değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi tekniği uygulanmıştır. Ayrıca Spearman korelasyon katsayısı kullanılarak ilişkinin açıklanmasında %5

¹⁴² Ümit Fırat, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Öğrencilerinin Fakülte ve Bölümlerinde Farklılıklarının Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri İle Analizi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Yayını, 1996, s.33

anamlılık düzeyi esas alınmıştır. Basit korelasyon analizinde hesaplanan korelasyon katsayısı olan r 'nin değeri ± 1 arasında değişmektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısının yorumunda ise şu ifadelerden faydalanılmıştır:¹⁴³

$r = 0$ ise değişkenler arasında ilişki yoktur.

$r < 0$ ise değişkenler arasında ters yönlü ilişki vardır.

$r > 0$ ise değişkenler arasında doğru yönlü ilişki vardır.

Spearman korelasyon katsayısı iki değişkenin derecesinin ölçümünde kullanılır¹⁴⁴. Bu katsayı -1 ile +1 arasında herhangi bir değer alabilir. Evren Spearman korelasyon katsayısı +1'e eşit ise, bir değişkenin değerleri ile diğer değişkenin değerleri arasında mükemmel pozitif doğrusal ilişki olduğunu gösterir. Eğer evren Spearman korelasyon katsayısı -1'e eşit ise bir değişkenin değeri ile diğer değişkenin değerleri arasında mükemmel negatif doğrusal ilişki olduğunu gösterir. Her iki durumda da, bir değişkenin değerleri, diğer değişkenin değerlerinin bilinmesi sureti ile mükemmel olarak tahmin edilebilir. Spearman korelasyon katsayısı -1 veya +1'e ne kadar yakın ise değişkenler arasındaki doğrusal ilişkide o kadar güçlü olur.

Korelasyon analizinde, eşitlik hipotezi H_0 ile alternatif hipotez olan H_1 'in test edilmesi esastır. H_0 korelasyon katsayısının 0'a eşit olduğunu, yani değişkenler arasındaki ilişkinin anlamsız olduğunu, alternatif hipotez H_1 ise, tam tersi olarak değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu ifade etmektedir.¹⁴⁵ Dolayısıyla, iki değişken arasındaki ilişki anlamlı olarak belirtilmektedir. Hesaplanan p değeri %5'den büyük ise, H_0 hipotezi kabul edilmekte, diğer bir ifade ile, iki değişken arasındaki ilişki anlamsız olarak değerlendirilmektedir. Bu şekilde eşitlik hipotezi olan H_0 hipotezleri ile alternatif hipotezler olan H_1 hipotezlerinin testi gerçekleşmiş olmaktadır.¹⁴⁶

¹⁴³ Altunışık, **a.g.e.** s. 125

¹⁴⁴ Aziz Akgül, Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri**, Emek Ofset, Ankara 2003, s.358

¹⁴⁵ Akgül, **a.e.**, s. 359.

¹⁴⁶ Pekdemir, **a.g.e.**,s. 17-38.

4.7. BULGULAR

Araştırma kapsamında alınan cevaplardan elde edilen sonuçlar ve istatistiksel analizler aşağıda verilmiştir. Sonuçlar çerçevesinde bulgular ve yorumlar, bölümün sonunda yapılmıştır.

4.7.1. DEĞİŞKENLERE VE BOYUTLARA İLİŞKİN ORTALAMA DEĞERLER

Yenilik uygulamaları ile içsel ve dışsal yenilik engellerine ait ve bunların boyutları ile ilgili ortalama değerler ve standart sapmalar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.1. Ortalama Değer Tablosu

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
ürün	33	1,29	5,00	3,5285	1,06599
süreç	33	2,00	5,00	3,9924	,84660
pazarlama	33	2,40	5,00	3,6182	,72001
organizasyon	33	1,50	5,00	3,8561	1,00201
İye1	33	1,00	5,00	3,4848	1,25303
İye2	33	1,00	5,00	3,2424	1,39262
İye3	33	1,00	5,00	3,1818	1,10268
İye4	33	1,00	5,00	3,0303	1,15879
İye5	33	1,00	5,00	2,9091	1,18226
İye6	33	1,00	4,00	2,1212	,89294
İye7	33	1,00	4,00	1,8788	,85723
İye8	33	1,00	5,00	2,2121	1,11124
İye9	33	1,00	4,67	2,8685	,85343
İye10	33	1,00	5,00	2,6061	1,22320
İye11	33	1,00	5,00	2,8788	1,34065
İye12	33	1,00	5,00	3,5758	1,22552
İye13	33	1,00	5,00	2,3333	1,38444
İye14	33	1,00	5,00	2,7273	1,32930
İye15	33	1,00	5,00	2,3333	1,13652
İye16	33	1,00	5,00	2,8788	1,47389
İye17	33	1,00	5,00	2,7273	1,17985
Dye1	33	1,00	5,00	1,9697	1,04537
Dye2	33	1,00	5,00	3,8485	1,09320
Dye3	33	1,00	5,00	3,3333	1,29099

Dye4	33	1,00	5,00	3,8788	1,05349
Dye5	33	1,00	5,00	3,1818	1,30993
Dye6	33	1,00	5,00	2,8182	1,23629
Dye7	33	1,00	5,00	3,6061	1,24848
Dye8	33	1,00	5,00	3,7273	1,25680
Dye9	33	1,00	5,00	2,6364	1,24545
Dye10	33	1,00	5,00	2,8788	1,11124
Dye11	33	1,00	5,00	2,6970	1,15879
Dye12	33	1,00	5,00	3,4545	1,09233
Dye13	33	1,00	5,00	3,7576	1,14647
Dye14	33	1,00	4,00	1,6061	,89928
Dye15	33	1,00	4,00	1,7879	,85723
Dye16	33	1,00	5,00	2,2424	1,11888
Dye17	33	1,00	5,00	3,0303	1,40278
Dye18	33	1,00	5,00	3,4242	1,41488
Dye19	33	1,00	5,00	3,7576	1,14647
Dye20	33	1,00	5,00	2,5758	1,17341
Dye21	33	1,00	5,00	2,6061	1,32144
Dye22	33	1,00	5,00	3,3939	1,36792
Dye23	33	1,00	5,00	3,4545	1,37138

Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi değişken ve boyutların hepsi Likert 1-5 arasında çeşitli değerleri almaktadır. Genellikle dağılım iki ile üç arasında değişmektedir. Bu da gösteriyor ki araştırmamıza konu olan KOBİ'lerde yenilik ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca organizasyonların yenilik engelleri ile karşılaştığını göstermektedir.

4.7.2. ARAŞTIRMANIN GÜVENİRLİK ANALİZİ

Yenilik türlerini oluşturan unsurların belirlenmesinde yararlanılan bilimsel çalışmada kullanılan ifadelerden ve yenilik engellerinin belirlenmesine yönelik araştırmalardan elde edilen değişken ve boyutlara ilişkin ifadeler seçilerek, araştırmaya uyarlanmıştır.

Araştırma bulgularının ne derece güvenilir olduğunun ölçülmesi için ise güvenilirlik testi yapılmıştır. Bu test için Alpha modeli ile güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Alpha katsayısının 1'e yakın olduğu oranda anketin güvenilir; yani tutarlı olduğu kabul edilir. Güvenirlik analizi sonucunda bulunan α (alpha) 1'e yaklaştıkça

güvenirlilik artmaktadır. α değeri, 0,40'nin altında ise güvenilir değildir. α değeri 0,40 ile 0,60 arasında ise düşük güvenirlilikte, 0,60'ın üstünde ise güvenirlilik oldukça yüksektir.¹⁴⁷ Güvenirlilik analizi sonucunda, araştırmada kullanılan anket için Alpha güvenirlilik katsayısı olarak hesaplanan **α değeri 0,897** olarak bulunmuştur; bu değer 'e yakın olduğu için araştırmanın yüksek derecede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür. Böylece değişkenler arasındaki tutarlılık derecesinin ve ölçümün hassasiyetinin seviyesi belirlenmiş olmaktadır.

Tablo 4.2. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Cronbach Alpha	
,897	44

4.7.3. FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

Yapılan anket çalışmasında içsel ve dışsal yönden ele alınan yenilik engelleri faktör analizi kullanılarak basitleştirilmeye çalışılmıştır. Faktör analizinde temel bileşenler metodu kullanılmıştır. Faktör analizi, aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden az sayıda tanımlanabilir anlamlı değişkeni keşfetmeye yönelik çok değişkenli bir istatistiktir.¹⁴⁸ Bu ifadeden yola çıkarak araştırmada içsel yenilik engelleri 17 den 5'e dışsal yenilik engelleri ise 23'ten 6'ya indirilmiştir. Tablo 4.3. ve tablo 4.4 içsel yenilik engellerinin faktör analizine tabi tutulmuş ifadelerini içermektedir. Bunlar, İYE1.Yenilik için ayrılan fonların yetersiz olması, İYE3.Çalışanların eğitiminin yetersizliği, İYE7.Önceki yenilik faaliyetlerine bağlı olarak yeniliğe gerek duyulmaması, İYE9.Organizasyon yapısının uygun olmaması, İYE17Yenilik için harcanan sürenin çok uzun olması olarak sıralanmıştır. Bu değişkenler istenilen ifadelerin yüzde 71.859'unu karşılamaktadır.

¹⁴⁷ Akgül, a.g.e., s. 435.

¹⁴⁸ Faktör Analizi,(çevrimiçi),

http://www.istatistik.gen.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=2,
12.01.2007

Tablo 4.3. İçsel Yenilik Engelleri ile ilgili Faktörlerin Sıralaması

İye1	1,000	,804
İye2	1,000	,764
İye3	1,000	,797
İye4	1,000	,558
İye5	1,000	,678
İye6	1,000	,716
İye7	1,000	,844
İye8	1,000	,439
İye9	1,000	,811
İye10	1,000	,711
İye11	1,000	,746
İye12	1,000	,701
İye13	1,000	,681
İye14	1,000	,784
İye15	1,000	,479
İye16	1,000	,788
İye17	1,000	,916

Tablo 4.4. İçsel Yenilik İle İlgili Özdeğerler ve Toplam Faktör Varyansı

Bileşenler	Başlangıç Değerleri			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	5,989	35,231	35,231	5,989	35,231	35,231
2	2,114	12,436	47,667	2,114	12,436	47,667
3	1,602	9,425	57,092	1,602	9,425	57,092
4	1,501	8,829	65,921	1,501	8,829	65,921
5	1,009	5,938	71,859	1,009	5,938	71,859
6	,951	5,593	77,451			
7	,879	5,172	82,623			
8	,707	4,158	86,781			
9	,569	3,350	90,131			
10	,424	2,492	92,623			
11	,377	2,217	94,840			
12	,318	1,869	96,709			
13	,224	1,316	98,026			
14	,118	,697	98,722			
15	,105	,618	99,340			
16	,085	,497	99,838			
17	,028	,162	100,000			

Tablo 4.5. ve tablo 4.6. daki ifadeler dışsal yenilik engellerinin faktör analizi sonuçlarıdır. Böylelikle dışsal engellerin açıklaması 23'ten 6'ya düşürülmüştür. Bunlar, DYE2.Araştırma enstitülerine girişin engelleri, DYE5.Girdiler ile ilgili problemler, DYE8.Krediler üzerindeki banka politikaları, DYE10.Ortak girişim yapılacak şişletmelerin azlığı, DYE18.Uygulanan vergi politikaları, DYE22.Devlet desteğinin azlığı olarak sıralanabilir. Ayrıca açıklanan faktörler araştırma için dışsal yenilik engellerinin yüzde 72.731'ini ifade etmektedir.

Tablo 4.5. Dışsal Yenilik Engelleri ile ilgili Faktörlerin Sıralaması

Dye1	1,000	,615
Dye2	1,000	,809
Dye3	1,000	,727
Dye4	1,000	,681
Dye5	1,000	,816
Dye6	1,000	,564
Dye7	1,000	,710
Dye8	1,000	,813
Dye9	1,000	,666
Dye10	1,000	,858
Dye11	1,000	,743
Dye12	1,000	,746
Dye13	1,000	,680
Dye14	1,000	,800
Dye15	1,000	,733
Dye16	1,000	,621
Dye17	1,000	,670
Dye18	1,000	,839
Dye19	1,000	,708
Dye20	1,000	,729
Dye21	1,000	,695
Dye22	1,000	,842
Dye23	1,000	,663

Tablo 4.6. Dışsal Yenilik İle İlgili Özdeğerler ve Toplam Faktör Varyansı

Bileşenler	Başlangıç Değerleri			Faktör Yüklerinin Kareleri Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	8,114	35,280	35,280	8,114	35,280	35,280
2	2,442	10,617	45,897	2,442	10,617	45,897
3	2,056	8,938	54,835	2,056	8,938	54,835
4	1,656	7,198	62,033	1,656	7,198	62,033
5	1,268	5,512	67,545	1,268	5,512	67,545
6	1,193	5,186	72,731	1,193	5,186	72,731
7	,991	4,307	77,038			
8	,899	3,911	80,948			
9	,756	3,285	84,234			
10	,615	2,672	86,906			
11	,503	2,189	89,095			
12	,467	2,031	91,126			
13	,458	1,993	93,118			
14	,379	1,649	94,767			
15	,313	1,361	96,128			
16	,301	1,311	97,439			
17	,187	,814	98,253			
18	,116	,505	98,758			
19	,094	,409	99,167			
20	,092	,401	99,567			
21	,051	,223	99,790			
22	,026	,111	99,901			
23	,023	,099	100,000			

4.7.4. KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI

Yapılan anket çalışmasının sonuçlarının istatistiki programa veri girişlerinin yapılmasının ardından, ilk olarak güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçları yukarıda belirtilmiştir. Belirlenen değişkenlerle ilgili boyutlar için oluşturulan ifadelerin de güvenilirlik analizlerinin yüksek çıkması sonucu ilgili boyutların tek bir değişken altında toplanmasına olanak vermiştir. Yazının asıl araştırma konusu olan yenilik uygulamaları ve yenilik engellerinin etkisini görebilmek için ilk önce bağımlı değişken ile iki bağımsız değişken arasında korelasyon analizi yapılmış ve Spearman korelasyon katsayısına göre çıkan sonuçlar tablo halinde aşağıda verilmiştir:

Tablo 4.7. Değişkenler İçin Korelasyon Tablosu

	Yenilik Uygulamaları
İye Toplam	$r = -0,599^{**}$ $p = 0,000$
Dye Toplam	$r = -0,378^*$ $p = 0,030$

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır. (tek kuyruk).

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır. (tek kuyruk).

Kütle: 33

Ana Hipotezlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları:

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi yenilik uygulamaları ile içsel yenilik engelleri arasında orta derecenin üstünde negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır, ($r = -0,599$; $p=0,000$) bunun anlamı eğer yenilik içsel engelleri artarsa yenilik uygulamalarında azalma görülür. Tersine bir ifade de doğrudur eğer içsel yenilik engelleri artarsa yenilik türlerinde azalış görülür. Birinci ana hipotezimiz olan **H1₁** bu verilere dayanarak kabul edilmiştir. Yenilik uygulamaları ile dışsal yenilik engelleri arasında düşük kuvvette negatif yönde anlamlı bir ilişki kaydedilmiştir. ($r = -0,378$; $p=0,030$) Böylece ikinci ana hipotezimiz olan **H1₂** de kabul edilmiştir. Yani dışsal yenilik engelleri arttıkça yenilik uygulamalarında azalma meydana gelmektedir.

Bir sonraki aşamada, yenilik uygulamalarını oluşturan unsurların, içsel ve dışsal yenilik engelleri ile aralarındaki ilişkilerin incelenebilmesi için ilgili korelasyon analizi yapılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.8. Boyutlar İçin Korelasyon Tablosu

	Ürün	Süreç	Pazarlama	Organizasyon
İç Toplam	$r = -0,498^{**}$ $p=0,000$	$r = -0,629^{**}$ $p=0,000$	$r = -0,511^{**}$ $p=0,001$	$r = -0,559^{**}$ $p=0,000$
Dye Toplam	$r = -0,247^{**}$ $p=0,000$	$r = -0,010^{*}$ $p=0,048$	$r = -0,331^{*}$ $p=0,031$	$r = -0,187^{*}$ $p=0,029$

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır. (tek kuyruk)

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır. (tek kuyruk)

Kütle: 33

Alt Hipotezlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları:

Araştırmada yenilik uygulamalarını oluşturan ürün yeniliği ile içsel yenilik engelleri arasında negatif yönde, orta şiddette, anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. ($r=-0,498$; $p=0,000<0,050$) Böylece **H1(1)₁** alt hipotezi kabul edilmiştir.

Yenilik uygulamalarından süreç yeniliği ile içsel yenilik engelleri arasında negatif yönlü, orta düzeyde, anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r = -0,629$; $p=0,000<0,050$). Bu sonuca göre **H1(2)₁** alt hipotezi de kabul edilmiştir.

Yenilik uygulamalarından pazarlama yeniliği ile içsel yenilik engelleri arasında negatif yönlü ile orta düzeyin altında negatif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. ($r = -0,511$; $p=0,001<0,050$) **H1(3)₁** alt hipotezi kabul edilmiştir.

Yenilik uygulamalarından organizasyonel yenilik ile içsel yenilik engelleri arasında negatif yönlü ile orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. ($r = -0,559$; $p=0,000<0,050$) **H1(4)₁** alt hipotezi de kabul edilmiştir.

Yenilik uygulamalarından ürün yeniliği ile dışsal yenilik engelleri arasında düşük seviyede, negatif yönlü anlamlı bir bağ tespit edilmiştir. ($r = -0,247$; $p=0,000<0,050$) **H2(1)₁** hipotezi bu sonuca göre kabul edilmiştir.

Yenilik uygulamalarından süreç yeniliği ile dışsal yenilik engelleri arasında çok düşük seviyede, negatif yönlü anlamlı bir bağ tespit edilmiştir. ($r=-0,010$; $p=0,048<0,050$). Böylece **H2(2)₁** alt hipotezi kabul edilmiştir. Ancak bu sonuca göre süreç yeniliği ile dışsal yenilik engelleri arasında bir korelasyon olduğu sağlıklı olarak söylenemez.

Yenilik uygulamalarından pazarlama yeniliği ile dışsal yenilik engelleri arasında düşük seviyede, negatif yönlü anlamlı bir bağ tespit edilmiştir. ($r= - 0,331$; $p=0,000<0,050$) **H2(3)₁** alt hipotezi kabul edilmiştir.

Yenilik uygulamalarından organizasyonel yenilik ile dışsal yenilik engelleri arasında düşük seviyede, negatif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. ($r= - 0,187$; $p=0,000<0,050$). **H2(4)₁** alt hipotezi kabul edilmiştir.

4.7.5. ARAŞTIRMA SONUCU VE YORUM

Yenilik uygulamaları ve yenilik engellerinin birbirleri ile olan ilişkisinin incelenmesine yönelik olan araştırmada sonuçların tatmin edici düzeyde olduğu söylenebilir. KOBİ'lerin katıldığı ankette, tanımlayıcı istatistik sonuçlarına bakılarak kobilerin yenilik çalışmaları içinde olduğundan söz etmek mümkündür. Tanımlayıcı istatistik sonucu boyutların ortalamaları ve standart hataları bulunmuştur. Böylelikle yenilik çalışmalarında bulunan kobilerin yenilik engelleri ile karşılaştığı gözlenmiştir. Fakat bu yenilik engellerinin gücünün yüksek bir katsayıya sahip olduğundan bahsedilemez. Bu çeşitli sektörlerin ankete katılması farklı sektörlerde farklı yenilik engellerinin dikkate alınması ile anlatılabilir.

Güvenirlilik analizi sonucunda anket çalışmasında yer alan boyutlar ve değişkenlerle ilgili ifadeler güvenilir bulunmuştur. Alpha katsayısının kullanıldığı araştırma analizinde yeterli sayıda anketin cevaplandığı sonucuna varılmıştır.

Faktör analizi ile ilgili olarak yenilik engellerine ilişkin içsel ve dışsal boyutlar da incelenmiştir. Ayrıca boyutları oluşturan faktörler inceleme ve yorumlamaya kolaylık sağlaması açısından daha basite indirgenmiştir. Elde edilen faktörlerin anketin genelini iyibir şekilde açıkladığı sonucuna varılabilir. Faktör analizinin sonucuna göre en çok karşılaşılan içsel engeller; İYE1.Yenilik için ayrılan fonların yetersiz olması, İYE3.Çalışanların eğitiminin yetersizliği, İYE7.Önceki yenilik faaliyetlerine bağlı olarak yeniliğe gerek duyulmaması, İYE9.Organizasyon yapısının uygun olmaması, İYE17.Yenilik için harcanan sürenin çok uzun olması olarak sıralanmıştır. En çok karşılaşılan dışsal engeller ise; DYE2.Araştırma enstitülerine girişin engelleri, DYE5.Girdiler ile ilgili problemler, DYE8.Krediler üzerindeki banka politikaları, DYE10.Ortak girişim yapılacak işletmelerin azlığı, DYE18.Uygulanan vergi politikaları, DYE22.Devlet desteğinin azlığı olarak sıralanabilir.

Korelasyon analizinde değişkenler arası ilişkiler ölçülmüş, yenilik uygulamaları ve yenilik engelleri ile ilgili çeşitli sonuçlara varılmıştır. Böylelikle içsel yenilik engelleri ile yenilik uygulamalarının orta düzeyde bir ilişki içerisinde olduğu söylenebilir. Yenilik uygulamalarının yeniliği ifade ettiği varsayımından yola çıkarsak, karşımıza çıkan negatif anlamlılık düzeyi şu şekilde yorumlanabilir. İçsel yenilik engelleri arttıkça yenilik yapmak zorlaşacaktır. Aynı zamanda dışsal yenilik engelleri ile yenilik uygulamaları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Şu aşamada dışsal yenilik engellerinin süreç yeniliği dışında kalan yenilik türleri ile daha yakın ilişkide olduğu ifade edilebilir. Her ne kadar süreç yeniliği ile dışsal yenilik engelleri arasında ilişki olduğu varsayılsa da bunun oranı çok düşüktür. Ayrıca süreç yeniliğinin dışsal yenilik engellerinden bağımsız olduğunun düşünülmesi veya dışsal yenilik engellerinden bağımsız tutulması sonucu doğru olarak kabul edilebilir ya da bu etki ihmal edilebilir.

Araştırmada süreç yeniliği ile dışsal yenilik engelleri arasında bulunan ilişki yok denecek kadar azdır. Bununla birlikte süreç yeniliği ile içsel yenilik engelleri arasındaki ilişki kuvvetlidir. Bu da süreç yeniliğinin dışsal engellerin aşılmasıyla

değil, tamamen organizasyon içi engellerin aşılmasıyla gerçekleştirilebileğini gösterir.

İçsel yenilik engelleri ile karşılaşan bir organizasyon sorunu kendi çözebileceği gibi daha önceki bölümde belirtilen, yeniliğin aşılmasında yardımcı kurum ve kuruluşlara danışarak da çözebilir. Araştırmanın sonuçlarına göre, organizasyonun karşılaştığı içsel yenilik engellerinden, çalışanların eğitiminin yetersizliği örnek alındığında; 1. organizasyona eğitim düzeyi yeterli kişilerin alınmasıyla, 2. organizasyon içi eğitimlere ağırlık verilmesiyle, 3. dışarıdan eğitim veren kuruluşlarla çalışılmasıyla sorun çözülebilir.

Dışsal yenilik engellerinin aşılmasında organizasyonlar dolaylı olarak hareket edebilirler. Söz gelimi, araştırmaya göre dışsal yenilik engellerinden olan ortak girişim yapılacak işletmelerin azlığı faktörü, sektörü veya pazarı ilgilendirir. Çözümü kolay olmamaktadır. Ancak girdiler ile ilgili problemler, farklı tedarikçiler ile farklı hammaddeler kullanarak bulunabilir.

Her engel ile her yenilik türü arasında bulunan ilişki aynı düzeyde olmadığı gibi, her engelin aşılmasında da aynı yöntem izlenemez. Her engel kendi içinde değerlendirilmeli ve çözüm yolları aranmalıdır.

SONUÇ

Yenilik, günümüzde çok kullanılan bir kavramdır. Bireysel kavramlardan ulusal kavramlara kadar, yenilik her aşamada karşımıza çıkmaktadır. Üzerine bir çok tartışmanın olduğu, değişik fikirlerin öne sürüldüğü ve çeşitli yorumların yapıldığı bir konudur. Yenilik bir bütün olarak ele alınması gereken bir kavramdır. Belli bir aşamada, ya da konuda yapılan bir yenilik bir önceki veya bir sonraki adımı etkiler. Bu da yeniliğin yaşayan yani devamlılık arz eden bir kavram olduğunu, bir bütün olarak ele alınması gerektiğini, tek başına değil bir çok faktörle etkileşim içinde olduğunu gösterir. Açıkçası içinde bulunduğumuz üretim çağı yerini yavaş yavaş yenilik çağına bırakmaktadır. Bir çok düşünce artık maliyet avantajı sağlayarak bir yere gelinemeyeceğini, pazarın bir çok anlamda doyum noktasına yakın olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte organizasyonlar için rekabet avantajı sağlamanın bir diğer yolu ortaya çıkmaktadır, pazardaki benzerlerinden farklı olmak. Farklı olmanın yolu ise yeni fikirler bulmaktan geçer. Eğer pazarda aynı üründen çok sayıda varsa bu farklı olanın büyük bir avantaj yakalaması anlamına gelebilir. Kısaca farklı olan konuşulur, farklı olan tartışılır ve farklı olan tercih edilir. Farklı olmanın da tek yolu yenilikçi olmaktır.

Organizasyonlar hem yönetim, üretim ve benzer fonksiyonları bakımından hem de amaçları bakımından içsel ve dışsal anlamda müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlarlar. Bu amaçları yeterli derecede karşıladıkları sürece pazarda kendilerine yer bulurlar. Amaçları karşılamada yenilik çalışmalarında bulunmak organizasyonlara fayda sağlar.

Organizasyonlar, insan faktöründen ayrı olarak düşünülemez. Birçok yeniliğin yapılmasına neden olan insan faktörüdür. Ayrıca yeniliği her ne kadar organizasyon yapmış gibi gözüksede nitelikli insan kaynaklarının yenilik çalışmalarına katkısı büyüktür. Özellikle teknoloji çağının, bilgisayar dünyasının, fikir ve anlayışların hızla geliştiği dünyamızda yenilik çalışmalarından uzak kalmak imkansızdır. Bilginin artması ayrıca bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ile yenilik çalışmaları daha hızlı bir boyuta ulaşmıştır. Organizasyonlar sahip oldukları kaynakları verimli kullanıp belli

bir maliyete katlandıktan sonra yenilik çalışmalarında başarılı olabilirler. Organizasyonlar yenilik konusunun önem kazanmasıyla kendi bünyelerinde yenilik çalışmalarını yönetecek ekipler kurmuşlar, araştırma geliştirme çalışmalarına önem vermişler ve bu amaçlara yönelik personel seçimi ve personel eğitimlerini arttırmışlardır. Pazarda bu konuda kendini eksik hissedenden organizasyonlar için ise devlet destekli, üniversite ya da özel sektör destekli bir çok yeni yapılanma oluşmaktadır. Bu yapılar organizasyonlara teknoloji, personel, eğitim, ürün geliştirme, know-how gibi bir çok yönden destek sağlamaktadır.

Her ne kadar yenilik bir bütün gibi gözüksün de kendi içerisinde çeşitli bölümlerden oluşmaktadır. Bunlar yeniliğin yapıldığı bölümlere, prensiplere, uygulamalara göre çeşitlik kazanmıştır. Yazında karşımıza yenilik türleri olarak çıkan ayırıştırma, ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyonel (örgütsel) yenilikten oluşur. Yenilik adına yapılan çalışmalar bu bölümlendirme altında değerlendirilebilir. Söz konusu organizasyonların tek bir ayırım ile ilgili yenilik yapımları mümkün olabilir. Örneğin organizasyon ürün yeniliği yapmış fakat aynı yöntemle pazarlama ihtiyacı duymuştur veya ürün aynı kalmış pazarlama yeniliği yaparak karını arttırmış olabilir. Aynı ayrı ya da bütün olarak yapılan tüm yenilik çalışmaları organizasyonlara fayda sağlar.

Yenilik çalışmalarının türü ne olursa olsun hangi safhasında olursa olsun organizasyonların karşısına yenilik engelleri çıkar. Bu yenilik engelleri işletmenin müdahale edebileceği engeller ya da işletmenin müdahale gücünün yetmediği kendisinden kaynaklanmayan engeller olabilir. Kısacası organizasyon çevresel anlamda içsel ve dışsal yenilik engelleri ile karşılaşabilir. Yazın taramasında elde edilen sonuçlar göz önüne alındığında engellerin neler olduğu çalışma ile desteklenmiştir. Hangi engelin genelde hangi yenilik türü ile ilişki içerisinde olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Bu araştırma kapsamında karşılaşılan engeller sadece araştırmanın yapıldığı KOBİ'leri kapsamaktadır.

Ülke ekonomisini oluşturan organizasyon sayısını yüzde 99'unu oluşturan kobiler, yenilik çalışmalarında önemli bir yer tutmaktadır. Kısaca, KOBİ'lerin sayısının çok

olması, yapısal ve ürün anlamında esnek yapıya sahip olması, değişikliklere çabuk cevap vermesi, yenilik çalışmalarında KOBİ'lere önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Yenilik çalışmalarında KOBİ'lere yardımda bulunmak için, verilecek desteklerin neler olması gerektiğinin farkına varılması gerekir. Ulusal yenilik çalışmalarının önem kazandığı günümüzde, yalnız yurt içi pazarı değil yurt dışı pazarı da dikkate almak gerekmektedir. Yapılan destek çalışmaları bir an önce çözümlenmelidir. Hangi desteklerin verilmesi gerektiği tespit edilmeli, ihtiyaçlar yenilik çalışmalarına uygun şekilde karşılanmalıdır.

Araştırmada yenilik engellerinin sınıflandırılması, değişik ülkelerde yapılan çalışmaların ortak bir sonucudur. Bu sebeple çalışmada yeralan engellerinin, yenilik çalışmalarında organizasyonların karşısına çıktığı düşünülebilir. Uygulanan anketin sonucuna göre, bu çalışmaya katılan işletmelerin içsel engelleri; yenilik için ayrılan fonların yetersiz olması, çalışanların eğitiminin yetersizliği, önceki yenilik faaliyetlerine bağlı olarak yeniliğe gerek duyulmaması, organizasyon yapısının uygun olmaması, yenilik için harcanan sürenin çok uzun olması olarak sıralanabilir. Dışsal yenilik engelleri ise araştırma enstitülerine girişin engelleri, girdiler ile ilgili problemler, krediler üzerindeki banka politikaları, ortak girişim yapılacak işletmelerin azlığı, uygulanan vergi politikaları, devlet desteğinin azlığı olarak sıralanabilir. Engeller genellikle ürün veya üretim bazlı değil bürokratik ve finansal yapıda engellerdir. Buda gösteriyor ki yenilik çalışmalarına verilen desteklerin artırılmasında finansal ve bürokratik engellerin kaldırılması hızlarsa yenilik çalışmalarındaki ivme artabilir.

Yenilik türleri ile yenilik engelleri arasında içsel yenilik engellerine ilişkin orta kuvvette bir bağ bulunurken yenilik türleri ile yenilik engelleri arasında zayıf bir ilişki gözlenmektedir. Ayrıca süreç yeniliği ile dışsal yenilik engelleri arasında olan bağ yok denecek kadar azdır. Çalışmaya katılan KOBİ'lerin genel durumuna bakılarak, yenilik çalışmalarında buldukları, bunun için gayret sarf ettikleri sonucuna varılabilir. Farklı yenilik türleri ve engelleri, organizasyonların içinde bulunduğu sektöre, ekonomik koşullarına, finansal gücüne, üretim dalına ve bunun gibi faktörlere bağlı olarak organizasyonu etkiler.

Sonuç olarak, içinde bulunduğumuz döneminde yenilik anlayışı kendine iyi bir yer edinmiş, hatta bulunduğu yere sıkı sıkı tutunmuştur. Yapılan her çalışmanın yenilik çalışması anlamına gelmediğı, yenilik çalışmalarının organizasyona fayda sağlaması, daha önce organizasyonca denenmemiş olması, farklılık getirmesi ve benzeri özellikleri taşıması gerektiğı anlaşılmıştır. Yenilik çalışmalarında karşılaşılan yenilik engelleri iyi anlaşılmalı, özellikle finansal, bürokratik ve insan kaynaklarına bağı olan engellerin aşılmasına yönelik stratejiler oluşturulmalıdır. Yenilik kaçınılmaz bir faktör olarak organizasyonların karşısına çıkmaktadır ve çıkmaya devam edecektir

Bu çalışma yazında önceki çalışmaların devamı olarak ele alınabilir ve yenilik konusunda yapılacak çalışmalara kaynak sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Ankara AB Bilgi Merkezi, (çevrimiçi), <http://www.abmankara.gov.tr/hakkinda/index.html#3>, 17.10.2006
- ABveKOBİ'ler, (çevrimiçi), <http://www.deltur.cec.eu.int/default.asp?lang=0&pId=7&fId=2&prnId=2&hnd=1&ord=0&docId=421&fop=0>, 15.09.2006
- AB'de KOBİ Tanımı, (çevrimiçi), http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise/policy/sme_definition/index_en.htm, 19.04.2006
- Acuner T.: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 2, Sayı:2, 2000
- Aktan, Can: Kartelleşme,(çevrimiçi), <http://www.canaktan.org/ekonomi/ekonomik-hastaliklar/hastaliklar/kartellesme.htm>, 19.12.2006
- Akyos, Müfit: Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) Ve Bilgi Yönetimi (çevrimiçi), http://www.sistems.org/know_info_ozet.htm, 25.05.2006
- Altıntaş, Füsün ÇINAR: Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi, (çevrimiçi), <http://euspk.ege.edu.tr/docz/paword4.doc>, 02.10.2006
- Altunışık, Remzi, Coşkun Recai, Bayraktaroğlu Serkan, Yıldırım Engin: 'Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri', Sakarya Kitabevi, 3. Baskı, Şubat 2004,
- Ar-Ge, (Çevrimiçi), http://www.eyu.org.tr/pdf/tgb_kanunu.pdf, 11.12.2006
- Bireylerin Bölüm Bazlı Bolluk Algılarının Yüksek Düzeyde Olduğu Durumlarda, Örgütsel Yapı Unsurlarının Yenilik Süreci Üzerine Etkileri, (çevrimiçi), <http://www.akdeniz.edu.tr/iibf/yeni/genel/dergi/Sayi09/09Eryilmaz.pdf>, 02.10.2006 s. 176
- Bilim ve Teknik Dergisi Ağustos-2005, <http://www.denizce.com/ekosistem.asp>, 06.
- Billington, Jim: Müşteri Merkezli Yenilik, (çevrimiçi), http://www.bkd.org.tr/isdunyasi_ac.asp?id=3, 17.12.2006
- Bish, Kal: (çevrimiçi), http://ezinearticles.com/?expert=Kal_Bish, 23.06.2006
- Büyük Larousse, 1993, Cilt 24, s.15112
- Cumming Brian S.: **Innovation Overview and Future Challenges, European Journal Of Innovation Management**, V:1, No:1, s. 21-22

- Davenport Thomas H.: “**Process Inovation: Reengineering Work Through Information Technology**” , Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1993, s. 5
- Deming, W.E.: **Krizden Çıkış**, Arçelik Yayınları, 1996.
- Demirbas Dilek: New Institutional Economy and Innovation Barriers, A Microeconometric Evidence The Business Review, Cambridge; Summer 2006; 5, 2; ABI/INFORM Global s. 82
- Dilik, Bedri: Mustafa Duran: **Türkiye’de Uygulanan KOBİ Teşvik Politikası ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi**, Hazine Dergisi, Nisan 1998, s.59
- DİE, (çevrimiçi), <http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/TEKNYIM/imalatsan0104/page0013.htm>, 29.09.2006
- DİE, (çevrimiçi), <http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/TEKNYIM/imalatsan0104/page0012.htm>, 09.05.2006
- Durat Egemen Erdem: Endüstri Devrimi ve Yeni Dünya, (çevrimiçi), <http://www.genbilim.com/content/view/1928/89/>, 17.07.2006
- Dünya’da ve Türkiye’de KOBİ Tanımları 2000, s.9, (çevrimiçi), <http://www.kosgeb.gov.tr>, 11.02.2006
- Düzakın Erkut, Sevinç Selma: Kurum Kaynak Planlaması, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt XXI, Sayı 1, 2002, s. 189-218
- Eren, Erol: **”İşletmelerde Yenilik Kavramı ve Yenilik Sürecinin Safhaları”**, Yönetim dergisi, 1977 yıl.1, sayı.4, s.50
- Eren, Erol: **”İşletmelerde Yenilik Politikası”**, İst.Üniv.İşletme Fak.Yayın., İstanbul 1982
- Euro İno Centres, (çevrimiçi), http://ec.europa.eu/enterprise/networks/eic/eic-ipm_en.html, 17.11.2006
- European Info Center Network, (çevrimiçi), http://ec.europa.eu/enterprise/networks/eic/eic-aboutus-mission_en.html, 07.12.2006
- Fırat Ümit: **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Öğrencilerinin Fakülte ve Bölümler Bazında Farklılıklarının Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri İle Analizi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Yayını, 1996, s.33
- Faktör Analizi, (çevrimiçi), http://www.istatistik.gen.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=2, 12.01.2007

- Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü, (çevrimiçi), <http://www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/12-03.pdf>, 10.09.2006
- Güler, Hüseyin Başol: "İşletmelerde Yenilik Politikası ve Malatya'da Tekstil Sektörü Uygulaması" (çevrimiçi), <http://www.ceterisparibus.net/isletme/yonetim.htm>, 15.05.2005.
- Gülmez, Mustafa, Kitapçı Olgun: **İlişki Pazarlamasının Gelişimi ve Yakın Geleceği**, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 2003 s. 65
- Gürsözlü, Süheyla: Öğrenen Organizasyon, (çevrimiçi) www.sitetky.com/frameset/ot/otmak01.html 30.07.2006
- Hadjimanolis, Athanasios: **Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus)** Technovation, 19 (1999) s. 561-570
- Hage, J.T.: Organizational İnnovation and Organizational Change (çevrimiçi), <http://www.bsos.umd.edu/socy/centerforinnovation/PDF/Hage1999.pdf> 22.07.2006
- Haksız Rekabet, (çevrimiçi), http://www.hukuk.gen.tr/sorular/cevaplar.asp?q_id=3458&SORAN=Nerissa, 23.10.2006
- Hall R., Andriani P.: **"Managing Knowledge for Innovation"** Long Range Planning Journal (2002) s. 29
- Halkbank, (çevrimiçi), http://www.halkbank.com.tr/pb/engine/0,1065,1_1_0,00.html, 27.12.2006
- Hassink, Sandra G.: **Tecnology Transfer Agencies and Regional Economic Development**, European Planning Studies 1996 Baskı: 4
- Hippel, Von: The Sources of İnnovation, **Oxford University Press**, 1988 Oxfords.178
- Imai Masaiki.: Kaizen: **The Key to Japan's Competitive Success**, The Kaizen Institute, 1986
- İhracata Yönelik Devlet Yardımları, (çevrimiçi) http://www.igeme.org.tr/tur/mevzuat/devlet_yard.pdf, Resmi Gazete Tarihi 04.11.1998, 10.02.2001, 09.09.2003, Tebliğ Numarası 98/10, 2001/3, 2003/5, 09.08.2006
- İhracatı Geliştirme Merkezi, (çevrimiçi), <http://www.igeme.org.tr/>, 06.09.2006
- İktidasi Kalkınma Vakfı, (çevrimiçi), <http://www.ikv.org.tr/ikv.php>, 27.10.2006
- İnovasyon, (Çevrimiçi), <http://www.focusinnovation.net/what.html>, 10.12.2006

- İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Eğitimi, (çevrimiçi), <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/gelistirme-egitim.htm>,05.11.2006
- Kalite Yönetim Sistemleri, (çevrimiçi), <http://www.gelisim.org/index.php?bolum=iso>, 08.09.2006
- Kai, Mertins, Heisig Peter, Vorbeck Jens: **Knowledge management : Best practices in Europe**, New York, Springer, 2001,
- Kar Stratejileri Haritaları, (çevrimiçi), <http://www.karenstitusu.org/makaleler.php?aid=23>, 02.11.2006
- Karacasulu, Nilüfer: Uluslararası Teknoloji Transfer Yöntemleri,(çevrimiçi), <http://www.econturk.org/dtm5.htm>, 22.11.2006
- Karataş, Süleyman: **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler** Veli Yayınları, 1991.
- Keizer, Jimme A., Lieuwe Dijkstra, Halman Johannes I.M.: **“Explaining innovative efforts of SMEs”** Technovation, 22 (2002), s. 1-13
- Kılıç M.: **İnnovasyon ve İşletmeler**, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 7, Sayı 1-2.
- KOBİ Rehberi, (çevrimiçi), http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/BilgiBankasi/5/Kobi_Rehberi.pdf, 19.08.2006
- KOBİNET, (çevrimiçi), <http://www.kobinet.org.tr/>, 23.08.2006
- Koçel Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, İstanbul, Beta, 2001
- Kongar Emre:”**Toplumsal Değişme**”,Ankara1972, Bilgi Yayınları
- KOSGEB, Desteklerimiz, (çevrimiçi), <http://www.kosgeb.gov.tr/KOSGEB/>, 17.09.2006
- KOSGEB Destek Planları Yönetmeliği, (çevrimiçi), <http://www.ikitelli.kosgeb.gov.tr/files/formlar/yonetmelik/yonetmelik.doc>, 19.10.2006
- Kouloupoulos Thomas M.: The Process Of İnnovation, (çevrimiçi), <http://tlb.typepad.com/ss/files/Innovationprocess.pdf>, 18.09.2006
- Kredi Garanti Fonu, (çevrimiçi), <http://www.kgf.com.tr/v6/2amac.htm>, 07.11.2006
- Loewe, Pierre, Dominiquini Jennifer: **Overcoming the barriers to effective innovation**, Strategy & Leadership; 2006; 34, 1; ABI/INFORM Global s. 24

- March, J.G., H.A.Simon: “**Örgütler**”Çev:O.Bozkurt-O.Onurhan,TODAİE,Ankara, 1979,s.205
- McNeese, William, Carol Marks: **The Power of Process Management**, Quality Congress, Annual Quality Congress Proceedings, 2001, s. 301.
- Mesleki Eğitim ve Küçük Sanayi Destekleme Vakfı, (çevrimiçi) <http://www.meksa.org.tr/hakkinda.html>, 12.12.2006
- Müftüoğlu, Tamer: **Türkiye’de Küçük ve Orta ölçekli İşletmeler**,Turhan Kitabevi,1998
- North, D., D. Vickers: **The Role And Characteristics ok SMEs**, Oslo, Baskı:2000, s.37-38
- Nadler, D. A., M.L. Tushman: **A Congruence Model for Organization Problem Solving. In Tushman, Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings**. Oxford University Press, New York, s. 159-165
- Oslo Manuel,(Oslo Klavuzu), (çevrimiçi), http://www.tubitak.gov.tr/destekler/taral/pdf/Oslo_3_TR.pdf, 07.02.2006.
- Özdemir Gürsel, M. Atilla Öner, Ulusal Yenilik Sistemi, (çevrimiçi) , http://www.maoner.com/ulusal_yenilik_sistemi_uys.htm, 20.09.2006
- Pekdemir, Işıl, Huriye Çatalca: “İstanbul’daki Özel Hastanelerin İdari Faaliyetlerinin Organizasyon Yapısını Etkileyen Değişkenlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C: 28, S: 1/Nisan 1999, s; 17-38.
- Piatier, A.: **Barriers to Innovation**. 1984 London. Frances Pinter
- Probst, Gilbert, Steffen Raub, Kai Romhardt: **Managing Knowledge: Building Blocks for Success**, Chichester; New York : Wiley & Sons, 2000
- Resmi Gazete, tarih:18.11.2005
- Rush H ., J.Bessant: **Revolution in three-quarter time: lessons from the diffusion of advanced manufacturing technologies**. Technology Analysis and Strategic Management 1992 (1), s. 3–19.
- Sanayi Politikaları, (çevrimiçi), http://www.abgs.gov.tr/up2003/up_files/doc/IV-15.doc, 03.10.2006
- Sarıaslan, Halil: **Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları** Ankara:TOBB Yayınları, No:281-25, Ankara, 1994, s.19
- Senge, Peter M.: **Beşinci Disiplin**, 7. Baskı, Y.K.Yayınları, İstanbul, Ekim 2000

Szeto, E.: **“Innovation and Strategy Innovation Capacity : Working Towards A Mechanism For Improving Innovation Within A Inter-Organizational Network”**, The TQM Magazine, (2000) V:12, s. 29

The Ten Types Of İnnovation, (çevrimiçi), <http://www.doblin.com/ideas/TenTypesOverview.html> 07.07.2006

The Conference Board New York, The Power of Marketing Innovation, (çevrimiçi), <http://www.conferenceboard.ca/documents.asp?rnext=1058>, 08.10.2006

Tidd J., Bessant J., Pavitt K.: **“Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change”** (1997) s.81

Topal, Yusuf, Mustafa Kurt: Avrupa Birliği Sürecinde Kobilerin Yaklaşımaları Bir Rekabet Stratejisi Olarak Yenilik, (çevrimiçi), http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383

Tübitak, Teknolojik Ürün, (çevrimiçi), <http://www.tubitak.gov.tr/btpd/terimler.php>, 10.10.2006

Tubitak, (çevrimiçi), <http://www.tubitak.gov.tr/belgeler/rehber/r1503.doc>, 01.10.2006

Türk Dil Kurumu, Sözlük, (çevrimiçi) <http://www.tdk.org.tr/tdksozluk/sozbul.asp?kelime=yenilik>, 21.12.2005.

Türkiye Sınai Kalkınma Bankası, (çevrimiçi), <http://www.tskb.com.tr/Hakkimizda.aspx>, 21.09.2006

Ulusal Yenilikçilik (İnovasyon), (çevrimiçi), <http://www.tusiad.org/haberler/basin/duyuruno744.pdf>, 10.09.2006

Ülgen, H., K. Mirze: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 1.Baskı, İstanbul, Literatür yayıncılık, 2004,

Yamaç, Kadri: “Nedir Bu İnovasyon”, (çevrimiçi) <http://www.genbilim.com/content/view/831/86> 12.02.2006.

Yedinci Çerçeve Planı, (çevrimiçi), <http://www.fp7.org.tr/AnaSayfa/tabid/36/Default.aspx>, 03.09.2006

Yenilikçiliğin Simyası, (çevrimiçi), <http://www.1bilen.com/blogtr/fildisikule.php?print=151>, 15.12.2006

Yenilikçilik, (çevrimiçi), <http://www.poet.com.tr/makaleler/yenibin.htm>, 21.11.2006

Yenilik Üretmek Niçin Zordur, (çevrimiçi), <http://www.genbilim.com/content/view/2604/39/>, 21.11.2006



EK-1

ANKET ÇALIŞMASI

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı**

Sayın Yetkili,

Bu çalışma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Özgür Günay'ın **yüksek lisans tezi** kapsamında yürüttüğü bir çalışmadır. Araştırmanın amacı; yenilik çalışmalarını yöneten KOBİ'lerde yenilik engellerini çeşitli boyutlardan incelemektir.

Bu çerçevede size, çok fazla zamanınızı almayacağını düşündüğümüz bir soru formu gönderilmektedir. Soru formunda yer alan sorular iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işletmenizin genel yapısı ve kişisel bilgilerle ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölüm ise, yenilik kavramı, türleri ve yenilik engellerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

İstenildiği takdirde, **genel sonuçlar, araştırmanın sonunda bilgilerinize sunulabilir**. Üniversite ve İş dünyasının birlikte yeni adımlar atması, iş dünyasının bilimsel çalışmalara katkı sağlaması, her iki taraf içinde büyük bir yarar sağlamaktadır.

'**Kişi ismi verilmeksizin**' elde edilen cevaplar ve işletmeye ait bilgiler, toplu olarak analiz edilecek ve gizliliğe özen gösterilecektir.

Araştırmanın geçerliliği için vereceğiniz cevapların objektif olmasını rica eder, göstermiş olduğunuz ilgi ve katkılardan dolayı şimdiden teşekkürlerimizi ve saygılarımızı sunarız.

Yrd.Doç. Dr. Aykut BERBER
(Tez Danışmanı)

Özgür GUNAY
(Yüksek Lisans Öğrencisi)

I. BÖLÜM: KATILIMCININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

1. Cinsiyetiniz	() Kadın () Erkek
2. Yaşınız	() 30'dan küçük () 30-40 arası () 40-50 arası () 51+
3. Eğitim durumunuz	() Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
4. Kurum içindeki pozisyonunuz	() Üst düzey yöneticisi () Orta Düzey yönetici () Kordinatör () Satış-Pazarlama yetkilisi () Servis Mühendisi () Diğer
5. Şirkette çalışma süreniz	() 0-5 yıl () 5-10 yıl () 10-15 yıl () 15+

II. BÖLÜM: YENİLİK TÜRLERİ ve YENİLİK ENGELLERİ

Lütfen aşağıdaki soruları okuyup, ifadelerin karşısına sizin görüşünüzü en iyi yansıtacağına inandığınız seçeneği işaretleyiniz.

İşletmenizle ilgili olarak ;	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İşletmemizde üretilmekte olan ürünler için teknolojik açıdan yüksek sayılabilecek araç ve gereçler kullanılıyor.					
Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesinin patenti işletmemize aittir.					
Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesini pazara ilk biz sunduk.					
İşletmemizde üretilen ürünün farklı amaçlardaki kullanılan yeni bir modelini geliştirdik.					
Ürünümüzü daha önce hammadde olarak farklı bir malzemeden ürettiyorduk şimdi ise yeni bir malzeme kullanıyoruz.					
İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünümüz vardır.					
Sektörde daha önceden var olan bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunuyoruz.					
İşletmemizde daha önceki yıllara göre üretim yöntemlerinde değişiklikler var.					
İşletmemizde kullanılan bilgisayar destekli yazılımlar sayesinde üretimi daha kısa sürede tamamlayabiliyoruz.					
İşletmemizde her ürün için hammaddeden, ürünün teslimine kadar olan zamanı kayıt altında tutuyoruz.					
İşletmemizde üretim süreci boyunca maliyetler denetlenmekte ve gereksiz olanları atılarak tasarruf sağlanmaktadır.					
İşletmemizde satışları arttırmak amacıyla ürünün ambalajında, tasarımında veya fiyatında değişiklikler olmaktadır.					
Bu güne kadar en az bir kere de olsa müşterilerimize sattığımız ürünün temel amacının dışında başka amaç/amaçlar içinde kullanılabilirliğini gösterdik.					

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İşletmemizde daha önce kullanılan pazarlama yöntemi şimdikinden farklıydı.					
İşletmemizde ürünlerin tanıtımına ilişkin yeni yöntemler kullanılmaktadır.					
İşletmemizin web sitesi üzerinden ürünün özelliklerini, kullanılacağı alanları, fiyatını vb. görmek mümkündür.					
İşletmemiz bünyesinde bilgi paylaşımını iyileştirmek amacıyla intranet, veritabanı , eğitim vb. uygulamalar mevcuttur.					
İşletmemizde daha önce kullanılmamış olan dış kaynaklardan yararlanma (tedarik, işe alım, teknolojik destek, danışmanlık vb) son zamanlarda kullanılmaktadır					
İşletmemizin fonksiyonları arasında sağlanan iş birliği zaman ve maddi yönden fayda sağlamaktadır.					
İşletmemizde ISO 9001 gibi kalite yönetim sistemleri uygulanmaktadır.					

İÇSEL YENİLİK ENGELLERİ

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İşletmemizde yenilik için ayrılan fonların yetersiz olduğunu düşünüyorum.					
Firmamızda yenilik yapmak için araştırma ve geliştirme çalışmalarının yetersiz olduğunu düşünüyorum.					
Çalışan personelin yenilik çalışmaları için yeterli eğitiminin olmadığını düşünüyorum.					
İşletmemizde çalışanların iş tecrübesinin yetersiz olması yenilik çalışmalarımızı olumsuz etkilemektedir.					
İşletmemizde departmanlar arası haberleşmeden doğan sorunların yenilik için bir engel olduğunu düşünüyorum.					
İşletmemiz çalışanları yeniliğin iyi olmayacağını düşünerek bu konuda olumsuz tutum/tutumlar sergilemektedir.					
İşletmemizde daha önce yapılan yenilik uygulamalarına bağlı olarak yenilik yapılmasına gerek duyulmamaktadır.					
İşletmemizin stratejilerinin kısa dönemli odaklaşması nedeni ile yenilik yapılamamaktadır.					

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İşletmemizde yenilik çalışmalarını yürüten ayrı bir ekip bulunmamaktadır.					
İşletmemizin üst ve orta kademelerinde karar verme sürecinin ağır işlemesi yenilik çalışmalarının yavaş ilerlemesine neden olmaktadır.					
Üst ast ilişkilerinin sıkı kontrol/denetim mekanizması çerçevesinde yürütülmesi yenilik çalışmalarını yavaşlatmaktadır.					
İşletmemizde yenilik yaparken pazarın istek ve ihtiyaçları tam olarak ele alınmamaktadır.					
Yeniliğin oluşturulmasında, uyum, kordinasyon vb. açısından eksiklerimiz bulunmaktadır.					
Yenilik yapmak için üretime ilişkin bilgi (know how) ve işgörme yöntemlerinin eksikliğini gidermemiz gerekir.					
İşletmemizin pazardaki konumu memnun edici düzeyde olduğundan yeniliğe ihtiyaç duyulmamaktadır.					
İşletmemizin günlük yoğunluğu nedeni ile yeniliğe zaman ayrılmamaktadır.					
İşletmemizde yapılan yeniliği (ürün, yöntem, fikir vs.) pazarlayamamak veya ticarileştirememek kaygısı duyulmaktadır.					
İşletmemizde yenilik yapmak, maliyet açısından yüksek risk içermektedir.					
İşletmemizde yenilik için harcanan sürenin çok uzun olacağı düşünülmektedir					

DIŞSAL YENİLİK ENGELLERİ

İşletmeniz açısından düşünerek cevap veriniz	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Müşterilerin yeni ürünlere ilgi göstermediğini düşünüyorum.					
KOSGEB, TUBİTAK gibi yeniliğe destek veren kuruluşlarla ve araştırma enstitülerinden alınacak desteğin çeşitli bürokratik uygulamalar nedeni ile zor elde edildiğini düşünüyorum					
Ülkemizdeki ekonomik yapının dengesiz olmasından dolayı yenilik yaparsam herhangi bir krizin ya da piyasaların dengesizliğinin, yenilik çalışmalarına engel olacağını düşünüyorum.					
Devletin yenilik üzerine etkisi olan tüm desteklerinde (finansal, hukuksal vb.) bürokrasinin yüksek olduğunu düşünüyorum					
Yenilik için gerekli olan hammadde, malzeme ile girdilerin istenilen degerde olmadığını düşünüyorum.					

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Pazarda güçlü rakiplerimiz kartelleşme ve tekelleşme eğilimi gösterdiğinden yenilik çalışmalarına yeterince odaklanamadığımızı düşünüyorum.					
Devletin yeniliği destekleyen uzun dönemli stratejilerinin olmadığını öte yandan kısa dönemli ekonomik ve finansal stratejilerin işletmemizin yenilik yapmasına engel olduğunu düşünüyorum.					
Bankaların kredi politikalarının yeniliği ve girişimciliği desteklemediğini düşünüyorum					
Müşteri ihtiyaçlarının tam olarak belirlenmesinin mümkün olmadığını ve bu nedenle yeni ürün veya hizmette ne gibi yenilikler yapmalıyız diye tereddüt yaşadığımızı düşünüyorum.					
Yeni bir ürün ya da pazarlama yeniliği için ortak projeler yapacak işletmeler bulmakta güçlük çektiğimizi düşünüyorum.					
İşletmemizde dış kaynakların (outsourcing) (işletmeye teknoloji, bilgi, yarı mamül vs. desteği veren firmalar) yetersiz olması ya da iş birliği ortaklarının azlığı yenilik uygulamalarımız için engel oluşturmaktadır.					
Yapılan yenilik için patent ve lisans haklarının tam olarak korunmasında devletin yetersiz kaldığını düşünüyorum.					
Uygun bir rekabet ortamının yenilik açısından faydalı olacağını, haksız rekabet üzerinde devletin yeteri kadar başarılı olmadığını düşünüyorum.					
İşletmemizin içinde bulunduğu sektör koşullarında yeniliğe ihtiyaç yoktur.					
İşletmemizde sektörün geleceği iyi görünmediği için yeniliğe yatırım yapılmamaktadır.					
Tüketiciyi koruma kanunları ve politikalarının yenilik uygulamalarımızda engel olduğunu düşünüyorum.					
Teknolojinin pahalı olduğunu ve bunun işletmemizin yenilik çalışmalarında engel olduğunu düşünüyorum.					
Devletin uyguladığı vergi politikalarının işletmemizin yenilik uygulamalarında engel olduğunu düşünüyorum.					
Üniversiteler ve yeniliğe katkı sağlayan (TÜBİTAK,KOSGEB vb.) enstitülerin az olduğunu ve bunun yeniliğin oluşmasında engel teşkil ettiğini düşünüyorum.					
Yeniliğin çok kolay kopyalandığını düşünüyorum bu yüzden işletmemizde yenilik yapılmadığını düşünüyorum.					
Mevcut sosyal güvenlik politikaları işletmemizin yenilik çalışmalarına engel teşkil etmektedir					
İşletmemiz adına finansal kamu kaynaklarının yenilik çalışmaları için yeterli olmadığını düşünüyorum					
Emek piyasasındaki kalifiye olmayan personel eksikliği yenilik çalışmalarımızı olumsuz yönde etkilemektedir.					

EK-2**DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER**

CİNSİYET	Kadın	Erkek					Toplam
	5	28					33
	%15,1	%84,9					
YAŞ	30'dan küçük	30-40 arası	40-50 arası	51+			
	6	18	5	2			33
	%18,6	%54,5	%18,6	%6,3			
EĞİTİM	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora		
	7	3	20	3	-		33
	%21	%9,2	%60,6	%9,2			
POZİSYON	Üst Düzey Yönetici	Orta Düzey Yönetici	Kordinatör	Satış-Pazarlama yetkilisi	Servis Mühendisi	Diğer	
	17	12		4			33
	%52	%36		%12			
ÇALIŞMA SÜRESİ	0-5 yıl	5-10 yıl	10-15 yıl	15+			
	10	19	3	1			33
	%30	%58	%9	%3			