

**T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE REKABET TEKNİĞİ OLARAK YENİLİK VE  
ÇORUM'DAKİ KOBİ'LERDE BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**

**Hülya ÇAĞIRAN KENDİRLİ**

**Tez Danışmanı**

**Prof.Dr. Eyyüp AKTEPE**

**Ankara-2009**

## ONAY

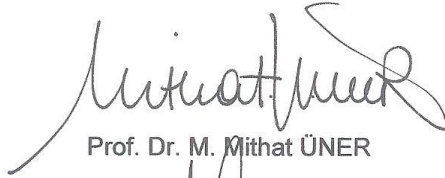
Hülya ÇAĞIRAN KENDİRLİ tarafından hazırlanan "İŞLETMELERDE REKABET TEKNİĞİ OLARAK YENİLİK VE ÇORUM'DAKİ KOBİ'LERDE BİR UYGULAMA ÇALIŞMASI" başlıklı bu çalışma 19/02/2009 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/ oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.



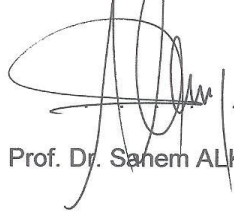
Prof. Dr. Eyyüp AKTEPE (Başkan ve Danışman)



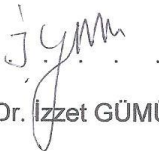
Prof. Dr. Birol BUMİN



Prof. Dr. M. Mithat ÜNER



Prof. Dr. Sahem ALKIBAY



Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

## ÖNSÖZ

Global rekabet ortamında gelişmekte olan ülkelerin en önemli güçlerinden birisi küçük ve orta ölçekli işletmelerdir (KOBİ). Türkiye’de gerek sosyal anlamda, gerekse ekonomik anlamda KOBİ’lerin önemi gittikçe artmaktadır. KOBİ’lerin öneminin artmasıyla birlikte, bilinçli politikaların da kaçınılmaz olduğu her geçen gün önemini hissettirmektedir. KOBİ’ler genel olarak kurumsallaşmadan, yakınındakinden gördüğüyle hareket ederek iş âleminde başarı kazanmaya çalışmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Çorum İmalat Sanayisi’nde faaliyet gösteren KOBİ’lerin yenilikçilik davranışlarında etkili olan faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin işletmelerin rekabetçi performans ölçülerine göre sınıflandırılmasıdır. Aynı zamanda bu alanda, yetersiz kaldığı gözlemlenen KOBİ’lere yol göstermektir.

Bu çalışmanın her aşamasında katkılarını esirgemeyerek beni yönlendiren değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Prof.Dr. Eyyüp AKTEPE’ye bir kez daha şükranlarımı sunarım.

Ayrıca, çalışmam süresince bana desteklerini esirgemeyen bütün hocalarıma ve sevgili eşim Selçuk KENDİRLİ’ye teşekkürlerimi sunarım.

Hülya ÇAĞIRAN KENDİRLİ

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
KISALTMALAR.....	ix
TABLolar.....	x
ŞEKİLLER.....	xiv
GİRİŞ .....	1

### I. BÖLÜM

#### YENİLİK KAVRAMININ TANIMI VE YENİLİKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

1. YENİLİĞİN TANIMI VE YENİLİK ÇEŞİTLERİ.....	3
1.1. Yeniliğin Tanımı .....	3
1.2. Yeniliğin Çeşitleri .....	10
1.2.1. Radikal ve Yavaş İlerleyen Yenilikler (Kademeli-Artarak İlerleyen Yenilikler) .....	12
1.2.1.1. Radikal Yenilik.....	12
1.2.1.2. Yavaş İlerleyen Yenilik .....	13
1.2.1.3. Radikal ve Yavaş İlerleyen Yeniliğin Karşılaştırılması .....	14
1.2.1.4. Radikal ve Yavaş İlerleyen Yeniliğin İşletme Açısından Risk Düzeyleri.....	14
1.2.2. Ürün ve Süreç Yenilikleri .....	16
1.2.2.1. Ürün Yeniliği .....	19
1.2.2.2. Süreç Yeniliği .....	22

1.2.2.2.1. Üretim Yöntemlerinde Yenilik .....	26
1.2.2.2.2. Teslimat Yöntemlerinde Yenilik .....	26
1.2.3. Organizasyon Yeniliği.....	27
1.2.4. Hizmet Yeniliği .....	27
1.2.5. Toplumsal Yenilik .....	29
1.2.6. Teknolojik ve Teknolojik Olmayan Yenilik .....	29
1.2.6.1. Teknolojik Yenilik.....	29
1.2.6.2. Teknolojik Olmayan Yenilik .....	30
1.2.7. Pazarlama Yeniliği .....	31
1.2.7.1. Ürün Tasarımında Yenilik.....	32
1.2.7.2. Ürün Dağıtımında Yenilik.....	33
1.2.7.3. Tutundurmada Yenilik .....	33
1.2.7.4. Fiyatlandırmada Yenilik .....	34
<b>2. YENİLİKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR .....</b>	<b>34</b>
2.1. Yenilik .....	35
2.2. Yaratıcılık.....	36
2.3. Değişim.....	37
2.4. Buluş (İcat).....	38
2.5. Teknoloji .....	40
<b>3. YENİLİĞİN İLKELERİ .....</b>	<b>40</b>

## II. BÖLÜM

### REKABET TEKNİĞİ OLARAK YENİLİK VE İŞLETMELERDE YENİLİK UYGULAMALARI

<b>1. REKABET TEKNİĞİ OLARAK YENİLİK VE YENİLİĞİN İŞLETMELERE KATKILARI .....</b>	<b>45</b>
1.1. Yenilik Süreci .....	49
1.2. Rekabet Stratejisi.....	52
1.3. Yeniliğin Rekabetteki Önemi.....	59
1.4. Yeniliğin Kaynakları .....	62
1.4.1. İç Kaynaklar .....	63
1.4.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler .....	67
1.4.1.2. Uyumsuzluk Durumu .....	68
1.4.1.3. Süreç Gereklilikleri .....	68
1.4.1.4. Pazar Yapısındaki ve Endüstrideki Değişimler .....	69
1.4.2. Dış Kaynaklar .....	70
1.4.2.1. Demografik Gelişmeler.....	74
1.4.2.2. Algılarla İlgili Değişimler .....	74
1.4.2.3. Yeni Bilgi .....	75
<b>2. YENİLİĞİN EKONOMİYE KATKILARI .....</b>	<b>75</b>
2.1. Makro Ekonomik Açıdan Yenilik .....	76
2.2. Mikro Ekonomik Açıdan Yenilik.....	78
<b>3. YENİLİĞİN BOYUTLARI-DERECELERİ VE İŞLETMELERDE YENİLİK STRATEJİLERİ.....</b>	<b>81</b>
3.1. Yeniliğin Boyutları-Dereceleri.....	81
3.2. İşletmelerde Yenilik Stratejileri.....	83

3.2.1. Teknoloji Sürükleyici Model.....	85
3.2.2. Pazar Sürükleyici Model.....	86
3.2.3. Tüketici Sürükleyici (İnteraktif) Model.....	88
3.2.4. Saldırgan Yenilik Stratejisi.....	90
3.2.5. Savunmaya Yönelik Strateji .....	91
3.2.6. Taklitçi ve Bağımlı Strateji .....	92
3.2.7. Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejileri.....	92
<b>4. YENİLİK UYGULAMALARI ÖRNEKLERİ .....</b>	<b>93</b>
4.1. British Telecom Örneği .....	94
4.2. Coolmax Örneği.....	94
4.3. “Yemeksepeti.com” Örneği .....	95
<b>5. ULUSAL YENİLİK (İNOVASYON) SİSTEMİ TANIMI, İŞLEVİ VE YAPISI.....</b>	<b>96</b>
<b>6. YENİLİK ÇALIŞMALARI VE YENİLİĞİN ÖLÇÜMÜ .....</b>	<b>98</b>
6.1. March ve Simon’un Teorisi .....	100
6.2. Wilson’ın Teorisi .....	101
6.3. Eren’in Yenilik Kriterleri.....	101
6.4. Jennings ve Young’ın Çalışması.....	102
6.5. Young, Francis ve Young’ın Çalışması .....	102
6.6. Hartman ve Tower’in Araştırması .....	102
6.7. Acs’in Yenilik Süreci .....	103
6.8. Wolfe’nin Yenilik Teorileri.....	103
6.9. Symeonidis’in Yenilik ve Firma Büyüklüğü Çalışması.....	104
6.10. Klantaridis ve Pheby’nin Yenilik Kriterleri.....	104

6.11. Dachs ve Ebersberger'in Yenilikçi Aktiviteleri .....	105
--	-----

### III. BÖLÜM

#### ÇORUM'DAKİ KOBİ'LERDE REKABET TEKNİĞİ OLARAK YENİLİĞİN UYGULAMA ÇALIŞMASI

<b>1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÇORUM İMALAT SANAYİSİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER .....</b>	<b>106</b>
1.1. Araştırmanın Amacı .....	107
1.2. Araştırmanın Önemi.....	108
1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları .....	108
1.4. Araştırmanın Yöntemi, Ana Kütlelerin Saptanması ve Pilot Çalışma.....	109
1.5. Veri Toplama Tekniği, Aracı ve Anket Formunun Hazırlanması ..	111
1.6. Araştırmanın Modeli.....	113
1.7. Araştırmanın Hipotezleri .....	119
<b>2. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR .....</b>	<b>121</b>
2.1. Araştırma Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	122
2.1.1. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcılara ve İşletmelere İlişkin Özellikler .....	122
2.1.2. Yenilikle İlgili Performans Faktörleri İle İlgili Değerlendirmeler .	126
2.1.2.1. Toplam Yenilikle İlgili Giderlerin Dağılımı İle İlgili Değerlendirmeler .....	127
2.1.2.2. İşletmelerin Rekabet Yolları İle İlgili Değerlendirmeler ..	129
2.1.2.3. İşletmelerin Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Dağılımı İle İlgili Değerlendirilmeleri .....	130
2.1.2.4. İşletmelerin Yenilik Kaynakları.....	132
2.1.2.5. İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri .....	133



2.1.2.6.	İşletmelerin Yenilikle İlgili Dışarıdan Sağladıkları Faydalar.....	135
2.1.2.7.	İşletmelerin Ar-Ge Desteği Aldıkları Kurumlara İlişkin Dağılımlar İle İlgili Değerlendirmeler .....	136
2.1.2.8.	İşletmelerin Ar-Ge Desteği Almamalarının Nedenleri ....	138
2.1.2.9.	İşletmelerin Ürün ya da Hizmet Yenilikleri İle İlgili Değerlendirmeler .....	139
2.1.2.10.	Gerçekleştirilen Yeniliklere İlişkin Katkılarla İlgili Değerlendirmeler .....	140
2.1.2.11.	Yeniliğin Fikir Alt Yapısı İle İlgili Değerlendirmeler .....	141
2.1.2.12.	İşletmelerin Ürettikleri Yeni Ürünler İle İlgili Değerlendirmeler .....	142
2.1.2.13.	İşletmelerin Teknolojik Yenilik Stratejileri İle İlgili Değerlendirmeler .....	143
2.1.2.14.	İşletmelerde Organizasyon ve Sunum/Pazarlama Yenilikleri .....	145
2.1.3.	İşletmelerin Yenilik Aktiviteleri İçin Yargılar .....	147
2.1.3.1.	İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektördeki Yenilik Yapma Koşulları .....	147
2.1.3.2.	Yönetici Ya da İşletme Sahiplerinin İşletmenin Yenilikleri İle İlgili Yargıları .....	148
2.1.3.3.	İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Sahip Ya da Yöneticiler Açısından Önem Derecesi .....	150
2.1.3.4.	Yeni Ürün Sonucunda Rekabeti Korumak İçin Başvurulan Yöntemlerin Önem Derecesi.....	152
2.1.3.5.	Yenilik İçin Bilgi Kaynakları.....	152
2.1.3.6.	Ürün Hizmet ve Süreç Yeniliklerinin İşletmeye Getirileri	154
2.1.3.7.	Pazarlama ve Organizasyon Yeniliklerinin İşletmeye Getirileri .....	156

2.1.4. Yenilikçilik Davranışını Etkileyen Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	159
2.1.4.1. Yenilikçilik Davranışını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine İlişkin Faktör Analizi.....	159
2.1.5. Araştırmanın Hipotez Testleri.....	167
2.1.5.1. Yenilikçilik Davranışını Etkileyen Faktörler İle Yenilik Performansı Arasındaki İlişkileri Tanımlayıcı İstatistikler .....	167
<b>3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>184</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>193</b>
<b>EK-I: ANKET FORMU .....</b>	<b>220</b>
<b>ÖZET 230</b>	
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>231</b>

**KISALTMALAR**

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma ve Geliştirme
ÇTSO	: Çorum Ticaret ve Sanayi Odası
ÇUŞ	: Çok Uluslu Şirket
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)
PTT	: Posta Telefon Telgraf
SBA	: Small Business Administration – Büyüklük Standartları Bürosu
TAK	: Türk Akreditasyon Kurulu
TİDEB	: Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığı
TİSK	: Türkiye İşverenler Sendikası
TPE	: Türk Patent Enstitüsü
TRIPS	: Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights- Ticari İlişkilerde Fikri Mülkiyet Hakları Anlaşması
TÜBİTAK	: Türkiye Bilim ve Teknoloji Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UME	: Ulusal Metroloji Enstitüsü
ULİS	: Ulusal İnovasyon Sistemi
USAMP	: Üniversite Sanayisi Ortak Araştırma Merkezi Programı

**TABLolar****I. BÖLÜM**

Tablo 1.1. Genel Olarak Yenilik Türleri .....	11
Tablo 1.2. Radikal ve Yavaş İlerleyen Yeniliğin Karşılaştırılması.....	14

**II.BÖLÜM**

Tablo 2.1. Batı Tarzı Yenilik ve Kaizen Arasındaki Farklar .....	66
--	----

**III.BÖLÜM**

Tablo 3.1. İşletme Yöneticilerine İlişkin Demografik Bilgiler .....	123
Tablo 3.2. İşletmelere İlişkin Özellikler.....	125
Tablo 3.3. Toplam Yenilik Giderlerinin Faaliyet Türlerine Göre Dağılımı ...	127
Tablo 3.4. Rekabet Avantajı Sağlamanın İşletmelere Göre Etkili Yolları....	129
Tablo 3.5. İşletmelerin Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Bilgileri.....	130
Tablo 3.6. İşletmelerin Yenilik Yapmak İçin Kullandıkları Kaynaklar .....	132
Tablo 3.7. Son Beş Yılda Yenilik Faaliyetleri .....	134
Tablo 3.8. İşletmelerin Son Beş Yılda Yenilik Faaliyetlerine İlişkin Alımlar ve Bunların Tutarları .....	135
Tablo 3.9. İşletmelerin Ar-Ge Desteği Aldığı Kurum ve Kuruluşlar.....	137
Tablo 3.10. İşletmelerin Ar-Ge Desteği Almamalarının Nedenleri.....	138
Tablo 3.11. İşletmelerin Son Beş Yılda Gerçekleştirmiş Olduğu Ürün ya da Hizmet Yeniliğine İlişkin Veriler.....	139
Tablo 3.12. İşletmelerin Son Beş Yılda Gerçekleştirmiş Olduğu Ürün ya da Hizmet Yeniliğine Katkılarına İlişkin Veriler.....	140
Tablo 3.13. İşletmelerin Yenilik Yapma Konusunda Fikir Alt Yapısı .....	141
Tablo 3.14. İşletmelerin Ürettikleri Yeni Ürünlere Yönelik Nitelemelerine İlişkin Veriler .....	142

Tablo 3.15. İşletmelerin Teknolojik Yenilik Stratejileri .....	143
Tablo 3.16. İşletmelerin Son Beş Yıl içinde Gerçekleştirdikleri Süreç Yeniliklerinin Var Olup Olmaması .....	144
Tablo 3.17. İşletmelerin Süreç Yeniliklerini Gerçekleştiren Kaynaklar .....	145
Tablo 3.18. İşletmelerde Son Beş Yıl İçinde Gerçekleştirilen Organizasyon ve Sunum/Pazarlama Yeniliklerine İlişkin Değerlendirmeler .....	146
Tablo 3.19. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörde Yenilik Yapma Koşulları .....	148
Tablo 3.20. İşletmelerin Yenilikleri İle İlgili Olarak İşletme Sahip ya da Yöneticilerinin Yargıları .....	149
Tablo 3.21. İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Sahip Ya da Yöneticiler Açısından Önem Derecesi.....	151
Tablo 3.22. İşletmelerin Yeni Ürün Sonucu Elde Ettikleri Rekabet Avantajını Korumak İçin Başvurdukları Yolun Önem Derecesi.....	152
Tablo 3.23. İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri için Bilgi Kaynakları .....	153
Tablo 3.24. Son Beş Yılda Yapılan Ürün ve Süreç Yeniliklerinin İşletmeye Getirilerinin Etkinlik Derecesi.....	154
Tablo 3.25. Son Beş Yılda Yapılan Pazarlama ve Organizasyon Yeniliklerinin İşletmeye Getirilerinin Etkinlik Derecesi .....	157
Tablo 3.26. Yenilikçilik Davranışını Etkileyen Faktörler.....	161
Tablo 3.27. Örneklem Yeterliliği .....	166
Tablo 3.28. İşletmenin Yönetim Yapısı İle Yenilik Yoluyla Rekabetçi İşletme Yaratmaya İlişkin Yönetici Algıları Arasında İlişki .....	167
Tablo 3.29. İşletmenin Yaşı İle Yenilik Yoluyla Rekabetçi İşletme Yaratmaya İlişkin Yönetici Algıları Arasında İlişki .....	168
Tablo 3.30. İşletmenin Faaliyet Sahası İle Yenilik Yoluyla Rekabetçi İşletme Yaratmaya İlişkin Yönetici Algıları Arasında İlişki .....	168
Tablo 3.31. İşletmenin Çalışan Sayısı İle Yenilik Yoluyla Rekabetçi İşletme Yaratmaya İlişkin Yönetici Algıları Arasında İlişki .....	169

Tablo 3.32. İşletmede Çalışan Personel Sayısı İle Başvurulan Patent Sayısı Arasında İlişki .....	169
Tablo 3.33. İşletmede Çalışan Personel Sayısı İle Piyasaya Sunulan Yeni Ürün Sayısı Arasında İlişki .....	170
Tablo 3.34. İşletmede Çalışan Personel Sayısı İle İşletmenin Rekabetçi Performansı Arasında İlişki.....	171
Tablo 3.35. İşletmede Çalışan Personel Sayısı İle Üretim, Satın Alma Ve Satış Süreci Yeniliği Sayısı Arasında İlişki .....	171
Tablo 3.36. Yenilik Yoluyla Rekabetçi İşletme Yaratmaya İlişkin Yönetici Algıları İle Ar-Ge Harcamaları Arasında İlişki .....	172
Tablo 3.37. Yenilik Yoluyla Rekabetçi İşletme Yaratmaya İlişkin Yönetici Algıları İle Patent Başvuruları Arasında İlişki.....	173
Tablo 3.38. Yenilik Yoluyla Rekabetçi İşletme Yaratmaya İlişkin Yönetici Algıları İle İşletmenin Rekabetçi Performansı Arasında İlişki.....	173
Tablo 3.39. Yenilik Yoluyla Rekabetçi İşletme Yaratmaya İlişkin Yönetici Algıları İle Piyasaya Sunulan Yeni Ürün Sayısı Arasında İlişki.....	174
Tablo 3.40. Yenilik Yoluyla Rekabetçi İşletme Yaratmaya İlişkin Yönetici Algıları İle Üretim, Satın Alma Ve Satış Süreci Yeniliği Arasında İlişki .....	175
Tablo 3.41. Yıllık Satışlardan Ar-Ge'ye Ayrılan Payla Patent Başvuruları Arasında İlişki .....	175
Tablo 3.42. Yıllık Satışlardan Ar-Ge'ye Ayrılan Payla Piyasaya Sunulan Yeni Ürün Sayısı Arasında İlişki .....	176
Tablo 3.43. Yıllık Satışlardan Ar-Ge'ye Ayrılan Payla Satın Alma ve Satış Süreci Yeniliği Arasında İlişki .....	177
Tablo 3.44. Yıllık Satışlardan Ar-Ge'ye Ayrılan Payla İşletmenin Rekabetçi Performansı Arasında İlişki.....	177
Tablo 3.45. Başvurulan Patent Sayısı İle Piyasaya Sunulan Yeni Ürün Sayısı Arasında İlişki .....	178
Tablo 3.46. Başvurulan Patent Sayısı İle Üretim, Satın Alma Ve Satış Süreci Yeniliği Arasında İlişki .....	179

Tablo 3.47. Başvurulan Patent Sayısı İle İşletmenin Rekabetçi Performansı Arasında İlişki.....	180
Tablo 3.48. Piyasaya Sunulan Yeni Ürün Sayısı İle İşletmenin Rekabetçi Performansı Arasında İlişki.....	180
Tablo 3.49. Üretim, Satın Alma Ve Satış Süreci Yeniliği İle İşletmenin Rekabetçi Performansı Arasında İlişki.....	181
Tablo 3.50. Araştırma Hipotez Sonuçları .....	182

## ŞEKİLLER

### I. BÖLÜM

Şekil 1.1: Radikal ve Yavaş İlerleyen Yeniliğin Risk Düzeyi.....	15
Şekil 1.2: Uzun Dönemde Ürün ve Süreç Yeniliği Arasındaki İlişki .....	17
Şekil 1.3: Risk Getiri Düzeyine Göre Ürün Yeniliği Sınıflaması.....	22

### II.BÖLÜM

Şekil 2. 1: Rekabeti Belirleyen Faktörler .....	55
Şekil 2. 2:İşletme Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü.....	57
Şekil 2. 3: Yeniliğin Gücü .....	61
Şekil 2.4: İşletmelerde Yenilik Stratejisi .....	85
Şekil 2. 5: Teknoloji Sürükleyici Yenilik Modeli.....	86
Şekil 2. 6: Pazar Sürükleyici Yenilik Modeli .....	87
Şekil 2. 7: Tüketici Sürükleyici (İnteraktif) Yenilik Modeli .....	89

### III.BÖLÜM

Şekil 3.1: Araştırma Modeli, Yenilik Uygulamaları ve Rekabetçi İşletme ..	118
---	-----



## GİRİŞ

Günümüzün yoğun rekabet ortamı içinde firmalar, araştırma-geliştirme ve yenilik (innovation\*) çalışmalarına yöneldikleri ölçüde başarılı olabilmektedirler. Bu geliştirdikleri yeni ürünlerle ve süreçlerle üretim maliyetlerini düşürmekte, pazar paylarını da arttırabilmektedirler.

Küreselleşmenin artması ile birlikte, tüketicilerin de haberleşme imkanları artmış, insanların dünyanın her köşesindeki bilgilere ulaşabilme imkanı ortaya çıkmıştır. Bu bilgi çeşitliliği yeni tüketim isteklerini ve yeni ulaştırma sistemlerini de beraberinde getirmiştir işletmeler de bu sürece uyum sağlayabilmek için, ürün ve süreçlerde yenilik yapmak zorunda kalmışlardır.

Bu sürece, ekonomilerin önemli kısmını oluşturan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) de ayak uydurmaları kaçınılmaz bir zorunluluktur. Fakat henüz kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış olan Türkiye'deki KOBİ'lerin yenilik ikliminin yaratılması ve hayata geçirilmesi oldukça zordur. Ancak bu işletmelerin yeniliğe önem vermeleri ülke sanayisine önemli katkılar sağlayacaktır.

Çalışmanın amacı, Çorum üretim sanayisinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) yenilik seviyesini inceleyerek, küreselleşen dünyanın rekabetçi ortamı içinde işletmelere yardımcı olabilecek ürün ve süreç yeniliklerinin ortaya konulmasıdır. Bu anlamda

---

\* "Innovation" kelimesinin okunuşu "inovasyon" şeklindedir ve çalışmanın sonraki kısımlarında inovasyon=yenilikçilik veya yenilik şeklinde kullanılacaktır.

literatür incelemesi yapılarak, işletmenin yenilikçiliğini etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu faktörler; işletme özellikleri, yöneticilerle ilgili faktörler, yenilikle ilgili performans faktörleri ve yenilik aktiviteleri için yargılar olarak tespit edilmiştir. Buna göre anket soruları geliştirilmiştir. Rekabetçi işletme performans ölçüleri ise; yöneticilerin sektör ve işletmedeki yenilikçilik yargıları yardımıyla belirlenmiştir. Tüm bu veriler, Çorum İmalat Sanayi'nde faaliyet gösteren 119 adet Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere (KOBİ) uygulanan anket yöntemi ile elde edilerek test edilmiştir.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde yenilik kavramının tanımı, yenilik çeşitleri ve yenilikle ilişkili olan kavramlar incelenmiştir. Yenilik kapsamında yeniliğin ilkelerine de bu bölümde değinilmiştir.

Rekabet tekniği olarak yenilik ve işletmelerde yenilik uygulamaları adını taşıyan ikinci bölümde; yeniliğin işletmelerde uygulanması ve işletmelerin temel fonksiyonları açısından yeniliğin incelenmesi, rekabet tekniği olarak yenilik ve yeniliğin işletmelere katkıları, yeniliğin ekonomiye katkıları ve yenilik uygulamalarına dair konular incelenmiştir.

Üçüncü bölüm, Çorum İmalat Sanayisinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin işletmelerin yenilikçilik ölçülerine göre sınıflandırılmalarındaki rollerinin ortaya konulmasına yönelik ampirik değerlendirme ve analizlerden oluşmaktadır.

## I. BÖLÜM

### YENİLİK KAVRAMININ TANIMI VE YENİLİKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

#### 1. YENİLİĞİN TANIMI VE YENİLİK ÇEŞİTLERİ

Ekonomi ve toplumla ilgili değer yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapma yöntemlerinde yapılan değişiklik ve farklılıklar “yenilik (inovasyon)” olarak adlandırılmaktadır. Ortak kabul görmüş bir yenilik tanımı olmamasına rağmen yenilik çeşitlerinin göreceli olarak da olsa, önemli kısmında bir birliktelik mevcuttur ve yenilikle birlikte kullanılmak istenen pek çok kavram bulunmaktadır.

Bununla birlikte, firmaların ve ulusların sürdürülebilir bir rekabet gücüne sahip olabilmeleri için geliştirmeleri gereken en önemli yeteneklerin başında yenilikçilik gelir (Müftüoğlu ve Durukan, 2004:155).

##### 1.1. Yeniliğin Tanımı

Günümüzde giderek ön plana çıkan ve işletmelerin üretimden pazarlamaya değin bütün faaliyetlerinde maliyet kadar önem arz etmeye başlayan “yenilik” kavramı, “inovasyon” kelimesi ile eş anlamlı olarak kullanılmakta; geniş ve dar anlamıyla farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

“Yenilik” kavramını bilimle ilişkilendirip inceleyen ilk çalışma, iktisat literatüründe Schumpeter tarafından 1912 yılında kaleme alınan “İktisadi Gelişme Teorisi” başlıklı kitaptır (Freeman and Soete, 2003: 7). İşletme disiplinde “yenilik” kavramını tanımlayan ilk çalışma ise yeni ürün geliştirme konusunda 1969 yılında yapılmıştır. Bu çalışmada, Ar-Ge çalışmalarının ve yeni ürünlerin işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin başarısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Muse ve Kegerreis tarafından gerçekleştirilen bu çalışmada, yenilik kavramı “yeni ürün geliştirme” olarak değerlendirilmektedir (Muse and Kegerreis, 1969: 3-4).

Literatürde yenilik (innovation) kavramına farklı şekillerde yaklaşmış olup, temelde ise ana tema, bir süreç ya da ürünü mevcut durumdan farklı bir duruma getirmek olarak değerlendirilmiştir. Latince “inovatus”tan türemiş olan yeniliğin (innovation) sözlük anlamına bakıldığında ise “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına geldiği (Elçi, 2006: 1) görülmektedir.

Yeniliğin farklı yazarlar tarafından dile getirilmiş çok sayıda tanımı bulunmaktadır. Bu nedenle yenilik homojen bir terim değildir ve her yazar ilişkili gördüğü unsurları vurgulayarak yeni bir tanım sunmaktadır. Yeniliğin 76 farklı tanımı üzerinde yapılan incelemede (Güleş ve Bülbül, 2004: 124);

- Çoğu araştırmacının terimin açık bir tanımını yapmayı başaramadığı,
- Kullanılan tanımların birçok kategoriye ayrılabilirdiği ve
- Tanımlarda vurgulanan yönlerin uzun dönemde değişebildiği sonucu ortaya çıkarılmıştır.

Bu noktada genel olarak yenilik terimi ile;

a) yeni bir parçanın geliştirilme süreci,

b) yeni parçanın kendisi ve

c) yeni bir parçanın kullanım sürecini içeren kavramlardan biri

olarak ifade edilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 124).

Mansfield (1968) yeniliği “buluşun ilk defa uygulanması” olarak tanımlamıştır. Rogers ve Shoemaker (1971) ise yeniliği yeni bir fikir, yeni bir uygulama şekli veya yeni bir obje olarak tanımlamıştır. Zaltman, Duncan ve Holbek (1973) ise yeniliği üç farklı şekilde tanımlamıştır. Bunlardan birincisi, iki ya da daha fazla üretim sürecinin yeni bir yöntemle birleştirilmesidir. İkincisi, birden fazla organizasyon sürecinin yeni bir yöntemle birbirine bağlanmasıdır. Üçüncü yenilik yöntemi ise bir buluş ya da kabulle ilgili yeni bir fikri ya da yöntemi ifade etmektedir.

Yeniliğe, “bir problem çözme fikrinin kullanıma kazandırılması” (Kanter,1983:20) olarak bakanlar da literatürde mevcuttur. Drucker (1985) ise yeniliği “illaki teknik olmak zorunda değil” diye tanımlamıştır. Bu olgu teknik olmaktan daha çok ekonomik ve sosyal olarak tanımlanmıştır. Yazar yeniliği ekonomik ya da sosyal sistemdeki sistematik değişiklikler ve bunların analizi olarak ele almıştır.

Yenilik kavramı en geniş anlamıyla, yeni veya iyileştirilmiş ürün (mal veya hizmet) ve üretim yöntemi geliştirmek ve bunu ticari hale getirmek için yürütölen faaliyetleri kapsayan tüm süreçler olarak tanımlanmaktadır (Foxall, 1988: 231). Bu tanımda da yenilik kavramının özellikle süreç boyutu göze çarpmaktadır. Süreklilik de bu bağlamda yenilik kavramının temel unsurlarındandır. Buradan da, yenilik kavramının unsurları dâhil dinamik bir kavram olduğu sonucuna varmak mümkündür.

Kimi yazara göre ise yenilik, “ürün ve hizmet üretimine yeni bir bilginin uyarlanması sonucunda ortaya çıkan, eskisine göre daha farklı ve gelişmiş bir ürün ve hizmet sürecini ifade etmektedir. Bu süreç mal ve hizmetin maliyeti ve piyasa fiyatı arasındaki fiyat farklılığını da açarak örgötlere ve ekonomiye yarar sağlar (cep telefonlarında, ürünü oluşturan

maliyet plastik, devreler ve işçilik maliyeti ile oldukça düşük bir noktada gerçekleşirken, piyasa satış fiyatları oldukça yüksektir) (Rastogi, 1988: 27).

Collins sözlüğünde yenilik (innovation) tanımı; yeni bir şey ya da bir şeyi yeni bir yoldan yapmak, yeni bir şeyler yapmak için yönerge, bir şeyleri yeni bir yolda yapmak için yönerge (Sinclair ve diğerleri, 1989:408) olarak tanımlanmıştır.

Higgins (1996) yeniliği, “kişiler, örgütler ve toplumlar için önemli etkiye sahip örgüt süreçlerinin yaratılması, mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi veya yeni hizmet süreci ya da ürünlerin yaratılması süreci” (Higgins, 1996:370) olarak tanımlamıştır. Kuczmarski (1996) ise yeniliği “işletmelere mevcut zamanın ötesini görebilme ve bir gelecek vizyonu oluşturma olanağı sağlayan yaygınlık kazanmış tutum” olarak tanımlamıştır. Yenilik sadece yeni fikir değil, aynı zamanda yeni bir fikri ticarileştiren bir ürüne dönüştürme şeklidir. Aynı zamanda yaratıcı bir beyin fırtınası da değildir. Yeniliğin oluşturulması tek bir günde yapılabilecek bir eylem değildir. Uzun bir süreç, birikim ve çalışma gerektiren bir olgudur. Bu olgunun bir sonuç vermesi, bazen yılları gerektiren bir süreç de olabilir (Kuczmarski, 1996:3-5). Koch (1997) ise yeniliği “bir buluşun ticarileştirilmesi, yeni bir ürün veya hizmeti piyasaya sokmak” (Koch, 1997:188) olarak tanımlamıştır.

Seyidoğlu (1999) ekonomik terimleri açıkladığı kavramlar sözlüğünde yeniliği, teknolojik gelişme, teknolojinin yeni mal, üretim, pazarlama veya yönetim süreçlerine uygulanması ile tamamen farklı nitelikte mallar elde edilmesi, ya da mevcut süreçlerin maliyetlerinin düşürülmesi (Seyidoğlu, 1999:163) olarak tanımlamıştır.

Yenilik kavramı, başka bir kaynakta, “yeni fikirleri kullanarak veya mevcut bilgileri çok farklı yollarla uygulayarak ticari bir yarara dönüşen önemli

değişiklik sağlama” olarak tanımlanmaktadır (Garcia ve Calantone, 2002:112). Bu tanımda, yeni olma ve mevcut bilgileri çok farklı yollarla uygulama ya da diğer bir ifadeyle önemli derecede iyileştirme kavramlarından farklı olarak “ticari bir yarar sağlayacak değişiklik yapma” olgusu ön plana çıkmaktadır. Yeniliğin özellikle ticari boyutuna atıfta bulunmaktadır. Yenilik uygulamalarının gerçekleştirilmesi tamamen ticari amaca yöneliktir. Yeni bir fikrin ticari yaşamda kendini gösterebilmesi de, yenilik faaliyetinde bulunan işletmelerde birçok bölümün karşılıklı işbirliği ile mümkün olmaktadır. Bu tanımda adı geçen “değişiklik yaratma” olgusu, herhangi bir ürün, süreç, pazarlama ve organizasyon yeniliği için yeter koşul olmasa da farklılık yaratma adına yeniliğin önemli bir boyutudur. Önemli derecede farklılık yaratmayan bir değişimi, bu anlamda bir yenilik olarak değerlendirmek de yanlış olacaktır.

Avrupa Birliği ve OECD literatürüne göre yenilik, kavram olarak, hem bir sürece, hem de bir sonuca işaret eden çift yönlü bir kavramdır. Süreç olarak, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir topluma hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eden” bir kavramdır. Yenilik aynı zamanda yukarıda da belirtildiği üzere bir sonucu da ifade etmektedir. Bu bağlamda, bu tanım dönüşüm süreci sonucunda ortaya çıkan “pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem, ya da hizmeti” açıklamaktadır (Akyos vd., 2003: 23).

Yukarıda verilen tanımda yeniliklerin özellikle pazarlanabilirlik boyutuna atıfta bulunmaktadır. Aslında pazarlanabilirlik ve ticari hale getirilebilirlik temelde aynı ortak amaca, satışa dönük kavramlardır. Tanım bağlamında söz edilen yenilikçiliğin süreç ve sonuç boyutunda pazarlanabilirliği ön plana çıkmaktadır. Diğer yönden tanımın esaslı unsurlarından olan fikir unsuru üzerinde herhangi bir kısıtlamaya gidilmemiştir. Bunun nedeni ise, yenilik faaliyetleri kapsamına giren öğelerin

(ürün, üretim yöntemi veya hizmet) giderek bilim ve teknoloji alanında ortaya konan yeni fikirleri ve yeni bilgileri içeriyor olmasıdır. Bu tanımın diğer tanımlardan farklılaşan yanı ise, yenilik kavramının süreç ve sonuç olarak iki ayrı boyutta tanımlanmasıdır. Bunun yanında bir dönüştürme süreci ön plana çıkmakta ve bu dönüştürme sürecinde ortaya çıkan unsurlar aynı kavramın bir parçası olarak değerlendirilmektedir.

Güleş ve Bülbül (2004) ise yeniliği, “işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılması” olarak tanımlamıştır.

Yenilik kavramı, Oslo Kılavuzu’nda; “yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyon yönteminin işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde gerçekleştirilmesi” olarak tanımlanmaktadır. (TÜBİTAK,2005: 50). Bu tanımda özellikle “yeni” ve “önemli derecede iyileştirilmiş” kavramları göze çarpmaktadır. Diğer yönden önem arz eden dört önemli yenilik ayağı olarak, ürün yeniliği (ki mal ve hizmet ürün kapsamında değerlendirilmektedir), süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyon yeniliği görülmektedir. Bu alanlarda gerçekleştirilen yenilikler ise, tanımdan da açıkça anlaşılacağı üzere üç önemli uygulama alanı bulmaktadır. Bu alanlar sırasıyla işletme içi uygulamalar, işyeri organizasyonu ve dış ilişkilerdir.

Yenilik kavramı, daha farklı bir bakış açısıyla; “ekonomi ve toplum için fayda yaratmak amacıyla mevcut ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapma yöntemlerinde yapılan değişiklik, farklılık ve yenilikler” olarak da tanımlanmaktadır (Elçi, 2006: 4). Bu tanımda da yenilik kavramının ekonomi ve toplum için fayda yaratma amacına işaret edilmiş ve Oslo Kılavuzu’ndan farklı olarak ürün ve hizmetler ayrı ayrı değerlendirilmiştir (Oslo Kılavuzu’nda,



mal ve hizmetler ürün çatısı altında değerlendirilmektedir). Bir diğer yönden, bu tanımda yenilik kavramı, değişiklikler, farklılıklar ve yenilikler olmak üzere üç farklı boyutta değerlendirilmiştir.

Yenilik, Costas Markides tarafından “müşteri ihtiyaçlarını ekonomik olarak ve değer yaratarak tatmin etmek için bu yaratıcı fikirlerin piyasaya uygulanması” olarak tanımlanmaktadır (Capital, 2007: 12). Burada müşteri odaklı bir tanım ön plana çıkmaktadır.

Başka bir ifadeyle yenilik, “henüz karşılanmamış bir piyasa ihtiyacına cevap veren ve kullanılacak kaynakların maliyetinden daha fazla değer yaratan yeni bir kaynak bileşimi olarak da tanımlanabilir” (Ateş, 2007: 17). Bu yaklaşımda değer yaratmanın yolu, değerli bir kaynağa ya da savunulabilecek bir konuma sahip olmak değil, yeni bir ürün/hizmet/süreç denemenin doğasında bulunan belirsizliği etkin bir şekilde yönetmektir.

Bir yeniliğin yenilik sayılabilmesi için, bu yeniliği bulan kişi ya da kurumun bu buluş sayesinde piyasadaki tüm alternatiflerinden farklılaşması ve bunun sonucunda da müşterinin satın alma davranışını kendi lehine çevirebilmesi gerekir. Müşterilerin bu yeniliği daha çok satın alması ve işletmeye daha çok para kazandırması, yani alternatiflerine göre daha yüksek fiyat ödemeye gönüllü olarak razı olması gerekir (Kırım (a), 2007: 6). Bir başka anlatımla yenilik, başkalarının düşünmediğini düşünüp ciro ve kâr artışı getirecek şekilde pazara sunmaktır (Kırım (c), 2007:9).

Kavrakoğlu(2006), “yeniliğin” İngilizce ve Türkçe’de tam bir karşılığı olmadığını söylerken; yeniliği, yaratıcılık yaparak herhangi bir konuda yenilik meydana getirmek olarak ifade etmiştir. Yenilik (inovasyon) tanımını ise “bir icat ya da bilinen bir şeyi farklı bir alanda kullanarak olmayan bir şeyi yaratmak” olarak yapmıştır. Kavrakoğluna göre yenilik iki şekilde

gerçekleştirilebilir. Bunlardan birincisi; dikey bilgi ile ilgilidir ve belli bir konuya derinlemesine dalmak, araştırmak ve yeni bir bilgi yaratmak anlamındadır. İkincisi ise; yatay bilgiden yararlanmak vasıtasıyla başka alanlarda yapılanlardan esinlenerek yenilik yapmaktır (Kavrakoğlu, 2006:167-168).

Yeniliğin aranmasında, her düzeyde çalışanın katkısından, işletme dışından elde edilecek her türlü veriden ve Ar-Ge faaliyetlerinden faydalanılır. Yenilik süreci uzun ve zorlu bir süreç olduğundan, yenilikçi insan kaynakları yapısı, yeniliğe uygun bir organizasyon ve gerekli finansal kaynaklar işletme içerisinde hazırlanmalıdır. Rekabet avantajı yaratabilecek kadar farklı yenilik anlayışına sahip işletmelerin temel yetenekleri incelendiğinde, bunların yenilik yaratan, işgücü istihdam eden kuruluşlar olduğu görölmektedir (Herbold, 2002: 77).

Bu tanımlamalardan sonra yenilikle ilgili şu genel özellikler sıralanabilir;

- Yenilik tamamıyla icat değildir
  - Yenilik tamamıyla Ar-Ge değildir
  - Bütünsel bir faaliyettir
  - Gerçekleştirilmiş ve değer yaratan bir faaliyettir
  - Sürekli ve dinamik bir faaliyettir
- denilebilir.

## **1.2. Yeniliğin Çeşitleri**

Hangi sektörde iş yapılıyor olursa olunsun, önümüzdeki yıllar rekabetin daha da sertleşeceği ve kârsızlık baskısının giderek artacağı yıllar olmaya devam edecektir. Bakış açısı yenilikle gelişen işletmelerin piyasada yer alması daha kolay olacaktır. Yenilikle piyasadaki tüketicilerin hayran

olabileceği iş modelleri icat edilerek, kötü giden işler iyiye çevrilebilir ve yeni büyüme fırsatları yakalanabilir (Kırım (b), 2007: 4-5-7).

Yeniliği farklı şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Yenilik; sıklığına, müşteri ya da işletme açısından yenilik derecesine, işletme değerine ya da müşteri yararına etkisine bağlı olarak farklı şekillerde sınıflandırılabilir. Literatürde yeniliği tanımlamak için farklı yazarlar tarafından çok sayıda sınıflandırma yapılmıştır. Yazarlar tarafından önerilen yenilik türleri, genelde yeniliğin sonuçlarına, öncelik odaklarına ve sistematik açıdan ele alınmasına göre yapılmaktadır. Bu esaslara bağlı olarak yapılan sınıflamalar ve bu sınıflamalara göre bazı yenilik türleri aşağıdaki gibidir (Güleş ve Bülbül, 2004: 129).

**Tablo 1.1. Genel Olarak Yenilik Türleri**

<b>Sisteme Göre</b>	<b>Öncelikli Odaklarına Göre</b>	<b>Sonuç/Etkilerine Göre</b>
Programlanmış	Ürün Yenilikleri	Yavaş İlerleyen (Kademeli/ Artarak İlerleyen Yenilikler)
Programlanmamış	Süreç Yenilikleri	Radikal Yenilikler
	Örgüt Yapısı Yenilikleri	Uygulama Yenilikleri
	İnsan Yenilikleri	Teknik Yenilikler

Kaynak: Güleş ve Bülbül, 2004: 129

Yenilik, bir firmanın ürünlerinde, hizmetlerinde, üretim ve dağıtım yöntemlerinde yapılabildiği gibi, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde de yapılabilir. Bunlar da “ürün yeniliği”, “hizmet yeniliği”, “süreç yeniliği”, “organizasyon yeniliği”, “pazarlama yeniliği”, “teknolojik ya da teknolojik olmayan yenilik” olarak adlandırılabilir. Yenilik içerdiği farklılığın büyüklüğüne, kökten ya da yavaş oluşuna göre de (Elçi, 2006:3) isimlendirilebilir.

### 1.2.1. Radikal ve Yavaş İlerleyen Yenilikler (Kademeli-Artarak İlerleyen Yenilikler)

Yenilik, pazarın ya da onu kullanan birimin yenilik düzeyini algılamasına bağlı olarak radikal ve yavaş ilerleyen yenilikler diye iki kategoride sınıflandırılır. Radikal yenilikler tamamen yeni ürün, hizmet ve dağıtım ağlarını öngörürken, yavaş ilerleyen yenilikler ise mevcut ürün, hizmet ve dağıtım kanallarının sürekli olarak geliştirilmesi, yenilenmesi ve pazara uyumlaştırılmasını ifade ederler (Tidd, Bessant and Pavitt, 1997: 6).

#### 1.2.1.1. Radikal Yenilik

**Radikal yenilikler;** Yenilik, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlarla oluşur ya da adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerini içeren çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkar (Elçi, 2006:16). İşlev olarak mevcut teknolojik yeteneklerde son noktayı oluşturan bir yeteneklilik sağlar. Radikal yenilikler, yeni iş girişimleri ve hatta yeni endüstriler için birer fırsattır. Bilimdeki en son gelişmelerle başlayan radikal yenilikte, mühendislik aracılığıyla bilimden teknolojiye bir çeşit doğrusal bilgi ve teknik transfer gerçekleşir. Radikal yeniliklerin en büyük özelliği hem tamamen yeni, hem de oldukça yüksek oranda riskli oluşlarıdır. Radikal yenilikler tamamen yeni ürün ve süreç geliştirdikleri için, örgüt üyelerinin mevcut düşünce ve davranışlarında da değişikliğe sebep olurlar (Durna, 2002: 70–71).

Radikal Yenilikler, endüstrinin genelinde değişikliğe yol açan fikirlerdir. Endüstri içinde mevcut kapasiteden farklı olarak yeni bir kapasite seviyesinin oluşmasını sağlar ve mevcut teknolojinin devre dışı kalmasına neden olurlar. Örneğin; transistörler, bilgisayar teknolojisi, lazer teknolojisi ve yeni gen teknolojisi gibi (Betz, 1993, Wilson, Ramamurthy, Nystrom, 1999 ). Radikal yenilikte, müşterilerin davranışlarında önemli değişikliklere yol açan

büyük ölçüde değişmiş ürünlerin ve/veya tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin geliştirilmesi ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi söz konusudur (Elçi, 2006: 16).

#### **1.2.1.2. Yavaş İlerleyen Yenilik**

**Yavaş İlerleyen (Kademeli- Artarak İlerleyen) Yenilikler;** herhangi bir ürün, üretim sistemi veya hizmet sürecinin içinde küçük bir fikir olarak başlayıp, mevcut kapasiteyi, performansı ve mevcut kaliteyi daha üst düzeye çıkarırlar. Mevcut maliyetleri ise daha aşağıya çekerler. Örneğin; transistörlerde yeni tekniklerin geliştirilmesi, bilgisayar sektöründe bilgisayar hafızalarının (sanal bellek ve sabit disk) artırılması bunun için birer uygun örnek olabilir (Wilson, Ramamurthy, Nystrom, 1999 ).

Yavaş ilerleyen yeniliklerde amaç, mevcut teknoloji ve hizmet sürecinin işlev olarak yeteneğinin geliştirilmesidir. Bu yenilikler sürece kademeli olarak katkıda bulduklarından bu sürecin gerçekleşebilmesi için öncelikli olarak teknolojik değişim öngörülmelidir. Daha sonra firma elde ettiği teknolojiyi yeni ürün, süreç ve hizmetlere uygulayabilir. Tüketicilerin beğenisine sunulan yeni ürün ve hizmet ile saldırgan bir piyasa politikası izlenerek, bu durumdan ticari bir fayda elde edilebilir (Betz; 1993: 23).

Başka bir ifadeyle, yavaş ilerleyen yenilik, kalite, maliyet, zaman gibi performans ölçülerinin geliştirilmesi amacıyla, mevcut teknolojinin işlev olarak yeteneğinin geliştirilmesidir. Bu bakımdan bu tür yenilikler işletmenin kendi bünyesinde gerçekleşen ve işletmenin devamını sağlayabilmek açısından gerekli olan, işletmenin de pazarda varlığını koruyabilmesi açısından gerçekleştirmek zorunda olduğu yenilik türü ve sürecidir.

### 1.2.1.3. Radikal ve Yavaş İlerleyen Yeniliğin Karşılaştırılması

Radikal ve Yavaş ilerleyen yeniliğin karşılaştırılması aşağıdaki tabloda yapılmıştır;

**Tablo 1.2. Radikal ve Yavaş İlerleyen Yeniliğin Karşılaştırılması**

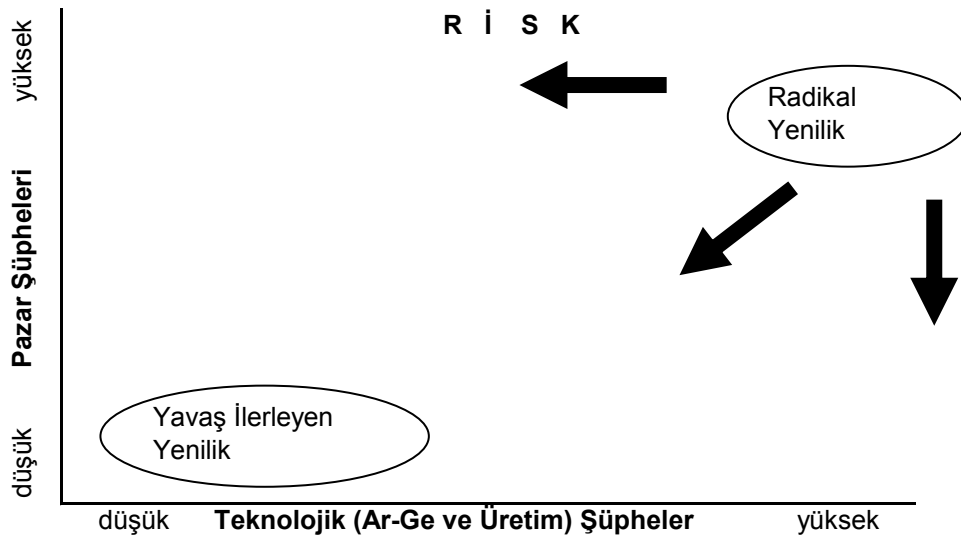
<b>Yavaş İlerleyen Yenilikler</b>	<b>Radikal Yenilikler</b>
Sürekli yapılan ürün ve süreç iyileştirmeleridir	Başlıca ürün ve süreç buluşlarıdır
Endüstride işletmenin rekabet konumunu korumasını sağlar	Bir endüstriyi değiştirir veya meydana getirir
Genel olarak endüstrideki işletmeler tarafından geliştirilirler	Genel olarak endüstrideki işletmelerin dışında gelişirler
Nispeten olağan gelişmelerdir	Nadir olarak gerçekleşirler
Endüstrideki mevcut işletmelerin iş görme yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar	Genellikle küçük girişimci işletmeler tarafından gerçekleştirilir ve endüstriye girmeleri için fırsatlar sunar

Kaynak: Güleş ve Bülbül, 2004: 132.

Tablo 1.2'de de görüldüğü gibi, mevcut bir tasarımın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ile geçmiş uygulamalardan önemli ölçüde farklı, yeni bir tasarımın ilk kez sunulması arasındaki ayırım hayli büyüktür. Mevcut ürün ve süreçlerdeki küçük değişiklikleri ifade eden yavaş ilerleyen yenilik, mevcut tasarımın potansiyelinden yararlanır ve mevcut tasarımın hâkimiyetini destekler. Yavaş ilerleyen yenilikler işletme açısından önemli beceri ve ustalık gerektirir ve uzun dönemde işletmeye ciddi anlamda ekonomik ve ticari kazançlar sağlar.

### 1.2.1.4. Radikal ve Yavaş İlerleyen Yeniliğin İşletme Açısından Risk Düzeyleri

Radikal ve yavaş ilerleyen yeniliğin işletme açısından risk düzeyleri de farklılık gösterecektir. Aşağıdaki şekilde radikal ve yavaş ilerleyen yeniliğin risk düzeyi gösterilmiştir.



*Şekil 1.1: Radikal ve Yavaş İlerleyen Yeniliğin Risk Düzeyi*  
Kaynak : Güleş ve Bülbül, 2004: 133

Radikal yenilikler, genelde yeni bir pazar uygulamasının ortaya çıkmasını sağlarlar. Şekilde görüldüğü gibi radikal yenilikler işletmeler açısından daha üst seviyede risk unsuru taşımalarına rağmen, yavaş ilerleyen yenilikler nispeten çok daha az risk katsayıları ile işletmelerin hayatını etkilemektedirler.

Radikal ve yavaş ilerleyen yenilikler farklı örgüt yeteneklerini gerektirdikleri için farklı rekabet sonuçlarına sahiptir. Yavaş ilerleyen yenilikler örgütün mevcut yeteneklerini güçlendirirken, radikal yenilikler örgütü yeni teknik ve ticari yeteneklerden yararlanmaya ve yeni problem çözme yaklaşımları kullanmaya zorlayarak işletmeyi araştırma yapmaya teşvik etmektedir.

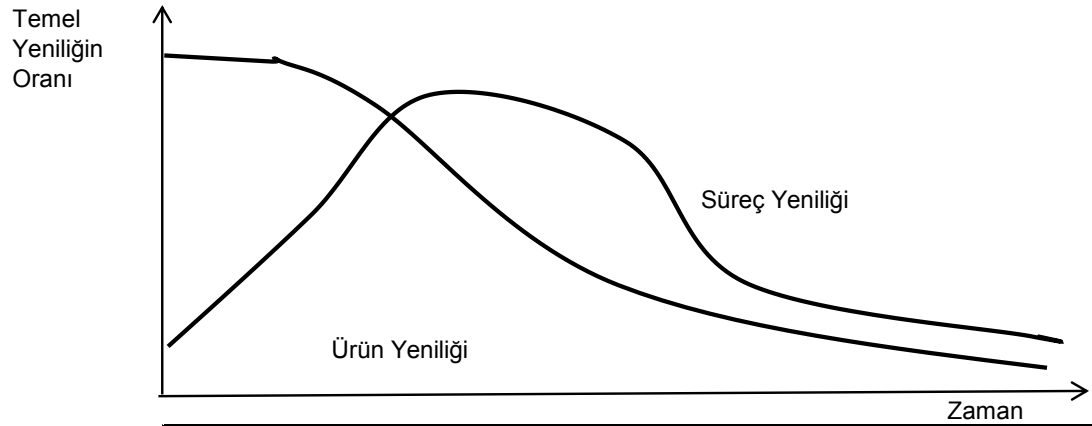
### 1.2.2. Ürün ve Süreç Yenilikleri

Yenilik aynı zamanda ürün ve süreç yeniliği olarak da sınıflandırılabilir (Anderson and Tushman, 1990:605–607). Ürün yenilikleri müşterilerin yararına sunulan yeni değerler iken, süreç yenilikleri mamul ve/veya hizmetlerin üretim ya da sunumundaki yeni yollardır. Bu açıdan ürün yenilikleri pazar odaklı ve müşteri tarafından yönlendirilmektedir. Süreç yenilikleri ise verimlilik tarafından yönlendirilen bir odağa sahiptir. Başka bir ifade ile ürün yeniliği yeni bir pazar oluşturup ya da mevcut ürüne talebi artırırken, süreç yeniliği işletmenin maliyet yapısını etkileyip arzı yükseltmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 142).

Davenport (1993) yaptığı araştırmalarda ürün ve süreç yeniliği arasında sıkça ayırım yapıldığını, fakat çoğu zaman iki yenilik türünün birlikte meydana geldiğini belirtmektedir. Özellikle yeni hizmetler ve bunlara imkân tanıyan yeni süreçler arasında ayırım yapmanın neredeyse imkânsız olduğunu söylemektedir.

Nitekim son zamanlarda yapılan çalışmalarda, ürün ve süreç yeniliğinin eş zamanlı meydana geldiği ifade edilmektedir. Abernathy ve Utterback tarafından geliştirilen ve üç safhadan oluşan ürün yaşam çevrimi modeli, diğer ismiyle AU Modeli, ürün ve süreç yeniliği arasındaki dinamik ilişkiyi ve yeniliğin değişim oranını göstermesi açısından literatürde sıkça kullanılmaktadır. AU Modeli Şekil 1.2'de gösterilmiştir (Güleş ve Bülbül, 2004: 144-146)





	Akışkan Model	Geçiş Modeli	Spesifik Model
Rekabette öne çıkan unsur	Fonksiyonel ürün performansı	Ürün değişikliği	Maliyet azaltma
Yeniliği teşvik eden nedenler	Kullanıcı ihtiyaçları ve teknik girdi bilgileri	İçsel teknik yeteneğin gelişimiyle oluşan fırsatlar	Kaliteyi geliştirme ve maliyeti azaltma baskısı
Yeniliğin türü	Ürünlerde sık tekrarlanan değişiklikler	Artan miktarlarla birlikte gerek duyulan temel süreç değişiklikleri	Ürün ve süreçlerin verimlilik ve kalitesinde sürekli iyileştirme
Ürün Dizisi	Yüksek Çeşitlilik	Yeterince büyük üretim miktarına sahip en azından bir ürün tasarımı	Genellikle farklılaşmamış standart ürünler
Üretim Süreci	Esnek ve verimsiz, önemli değişiklikler kolayca yapılabilmekte	Temel aşamalarda meydana gelen değişikliklerle daha fazla yerleşmekte	Verimli, sermaye yoğun ve yerleşmiş: değişimin maliyeti yükselmiştir.
Ekipman	Yüksek düzeyde yetenekli iş gücünü gerektiren genel amaçlı	Otomasyon adaları oluşmakta, bazı alt süreçler otomatikleşmekte	Özel amaçlı ekipman
Malzemeler	Girdi genellikle elde edilebilen malzemelerle sınırlıdır	Bazı tedarikçilerden sağlanabilen özelliikli malzemeler	Özellikli malzemeler talep edilmekte; bulunmazsa dikey entegrasyon büyütülmektedir
Fabrika	Teknoloji kaynağına yada kullanıcıya yakın kurulmuş ve küçük ölçekli	Uzmanlaşmış bölümlere sahip, genel amaçlı	Belirli ürünlere özel ve büyük ölçekli
Örgütsel kontrol	İnformal ve kişiseldir	Bağlantılı ilişkiler, proje ve iş grupları sayesinde.	Yapı, amaç ve kurallara bağlı olarak gerçekleştirilir.

**Şekil 1.2: Uzun Dönemde Ürün ve Süreç Yeniliği Arasındaki İlişki**  
Kaynak: Güleş ve Bülbül, 2004: 147

İncelenen şekilde görülen modele göre ürün ve süreç yeniliği yaşam eğrileri arasında bir zaman aralığı vardır ve yaşam eğrisi boyunca ürün ve süreç yeniliği oranları belirgin olarak birbirlerinden farklıdır. Yeni ürün yaşam eğrisinin ilk aşamalarından itibaren potansiyel kullanıcıların ihtiyaçlarına en uygun ürünü oluşturmak için işletmenin ürün iyileştirme, değiştirme ve çeşitlendirme gayretleri yoğundur, dolayısıyla prototip yeniliklerin düzeyi yüksektir. İlk safhada ürünlerdeki belirsizliklere cevap vermek ve ürün değişikliklerini engellememesi için yüksek düzeyde esnektir. Akışkan model

olarak ifade edilen bu ilk safhada rekabet, ürünlerin performansına bağlıdır ve güç radikal ürün değişikliklerinde olduğundan ürün yeniliklerinin oranı süreç yeniliklerinin oranından büyüktür (Güleş ve Bülbül, 2004: 148).

İkinci safha, hakim bir ürün tasarımının oluştuğu, fiyat rekabetinin arttığı ve satış maksimizasyonuna odaklanmasıyla kendini gösterir. Kütle üretimi için süreç yeniliğinin önemi artar. Maliyetin düşürülmesi eğilimi artar. Genel amaçlı ekipmandan özel amaçlı ekipmana yönelinir. Üretim sistemleri daha sıkı entegre edilir. Temel süreç yeniliklerinin yapıldığı geçiş safhası olarak adlandırılan bu aşama, maliyetleri artıracığından ve üretim sisteminde önemli değişikliklere yol açacağından ürün yeniliklerinin oranı azalırken süreç yeniliklerinin oranı artar (Güleş ve Bülbül, 2004: 148).

Son olarak üretim sisteminin büyüdüğü, entegre olduğu ve otomatikleştiği ürün yaşam çevriminin spesifik model olarak ifade edilen safhasına girilir. Bu safhada her iki yeniliğin oranı yavaşlar ve dengelenirken maliyet minimizasyonu en önemli amaç ve rekabetin temel yönlendiricisi olur. İşletmelerin süreçleri öyle verimli ve sıkı entegre olmuştur ki, süreç yenilikleri oldukça maliyetli olacağından bu safha boyunca radikal ürün ve süreç yeniliklerine karşı konulur. Bu aşamada maliyetleri azaltmak ve kaliteyi artırmak esastır ve bu yönde süreçlerde yavaş ilerleyen yeniliklere izin verilir. Bu süreç işletmenin ileri düzeyde uzmanlaşmasına, esnekliğinin azalmasına, sermaye yoğun hale gelmesine ve çevreden gelen yenilikleri kabul etmesinin zorlaşmasına neden olur. Bu anlamda modeldeki ilk iki safha önemli ürün ve süreç yeniliklerinin sunulduğu radikal değişim periyodudur. Üçüncü safha kısmi ve daha az öneme sahip ürün ve süreç değişikliklerinin gerçekleştirilmesine sahne olur (Güleş ve Bülbül, 2004: 148-149).

### 1.2.2.1. Ürün Yeniliği

Emtialaşma, bütün ürün ve hizmetlerin birbirleriyle çok benzer ve hatta neredeyse aynı hale geldiği, bir ürün veya hizmetin diğerinden farklılaşmasının pek mümkün olmadığı ve bu nedenle de Pazar yerinde talep artışının sadece fiyatların düşmesi suretiyle elde edilebileceği duruma verilen bir isimdir. İşletmeler bu sorunun çözümünü yenilikle aşabilirler (Kırım (a), 2007: 4-5).

Oslo Kılavuzu'nda ürün yeniliği şöyle tanımlanmaktadır. "Mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal ya da hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu durum, teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, kullanıcıya kolaylığında ve diğer kullanımla ilgili özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir" (TÜBİTAK, 2005: 52). Ürün yeniliğinde de diğer yenilik türlerinde de olduğu üzere, yeniliğin ön koşulu yeni olması veya önemli derecede iyileştirmeleri içermesidir. Oslo Kılavuzu'nda ürün kavramı, hem mal hem de hizmetleri içerecek şekilde tanımlanmıştır. Yine bu kılavuza göre, ürün yeniliği, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin kullanım özelliklerinde ve kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli derecede iyileştirmeleri içerecek bir nitelik taşımaktadır. İşletmelerin ürünlerin özelliklerinde meydana getirdikleri teknik içerikli küçük değişiklikler ürün yeniliği kapsamında değerlendirilmemektedir.

Farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi ya da var olan üründe değişiklik yapılması ve bu ürünün pazara sunulması süreci "ürün yeniliği" olarak adlandırılır (Elçi,2006:3-4). Benzer bir tanıma göre, işletmenin ürünlerinde ya da sunduğu hizmetlerde yaptığı değişimlere "ürün yeniliği" denir. Yeni ürünler, temel ürün fikirlerinden, buluşlardan ya da keşiflerden ortaya çıkar. Yeni ve yararlı bir nesne, hizmet ve aracın buluş ya da keşfinin

sonucu olabilir (Durna, 2002:66). Bu tip bir yenilik, bir ürün ya da hizmetin değerini ya da hayat ömrünü uzatabilir. Yenilik çoğu zaman basit ama fark yaratan fikirlerin başarıyla uygulanmasıyla kendini gösterir. John(1985)'a göre ürün yeniliğinin amacı, tüketiciye, teknolojik gelişimin sağladığı radikal avantajları sunmaktır. Örneğin; 3M firmasının mevcut ürünlerden geliştirerek piyasaya sunduğu elli binden fazla yeni ürün vardır. Yaralanma sonrasında canı acıtmadan yapıştırılıp çıkarılabilecek şekilde geliştirdikleri “yara bandı (3M Nexcare Ease of Bandage)” bunlara güzel bir örnektir (Elçi, 2006: 3–4). Bir başka ifadeyle ürün yeniliği, örgütün çevresindeki ihtiyaçlar ve fırsatların, tatmin edecek ihtiyaçlara ve yararlanılacak fırsatlara dönüştürülmesini sağlayan temel işletme süreçlerinden biridir. Ürün yeniliği, temel olarak işletmenin ürettiği mamul ve hizmet dizilerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ya da tamamen yeni mamul ve hizmetler oluşturacak biçimde yenilenmesini sağlayan ve işletmenin geleceğini güvence altına almak açısından önemli bir iş sürecidir (Güleş ve Bülbül, 2004: 135).

Pazara yeni bir ürün sunan bir işletme uzun süre bir rekabetle karşılaşmaz. Çünkü rakipler ürünü fark edinceye ve taklit edinceye kadar pazarda tek başınadır. Bu süreç içerisinde işletme hem yeni ürüne yaptığı yatırımı finanse eder, hem de önemli miktarlarda kâr elde edebilir. İşletmeyi yenilikçi olmaya iten en önemli güdü, bu şekilde pazarın kaymağını alarak kâr elde etme güdüsüdür. Bu duygudan dolayı yenilik süreci sistem içinde bitmeyen, sonsuz bir döngüdür.

Bu noktada yeni ürüne ilişkin önemli hususlardan birisi, ürün yeniliği kavramının neyi kapsadığı konusudur. Ürün yeniliği küçük değişikliklerden radikal yeniliklere farklı seçenekleri kapsar. Yeni ürünün yenilik düzeyini açıklamak için çeşitli sınıflamalar yapılmaktadır. Literatürde yaygın olarak kullanılan ürün yeniliği ve gerçekleşme oranlarına göre dağılımları aşağıdaki gibidir (Güleş ve Bülbül, 2004: 136);

*Dünya için yeni ürün (%10):* Yoğun bir geliştirme çabası sonucunda ortaya çıkarlar ve müşterilere tamamen yeni çözümler sunarlar.

*İşletme için yeni ürün (%20):* İşletme için yeni olmakla beraber, pazarda mevcut olan ürünlerdir.

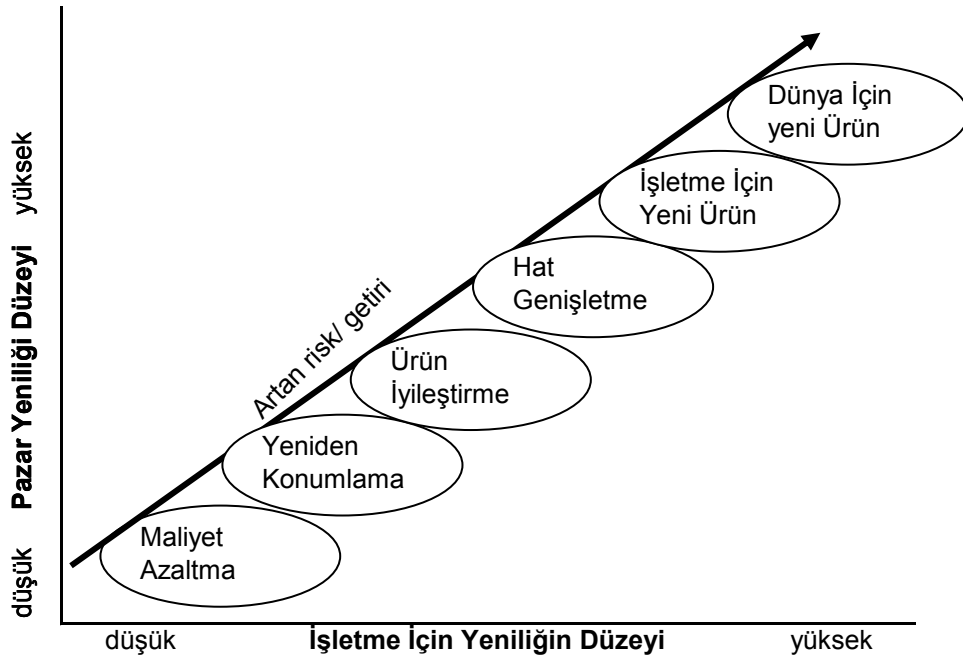
*Mevcut ürün hattında yeni ürün (%26):* İşletme için yeni olmakla beraber, mevcut ürün hattına uyan ürünlerdir.

*Mevcut ürünlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesiyle elde edilen yeni ürünler (%26):* Mevcut ürünlerde yapılan revizyon ve iyileştirmeler sonucu ortaya çıkan yeni ürünlerdir.

*Mevcut ürünün yeniden konumlandırılması (%7):* Mevcut ürünün yeni pazara sunulması.

*Mevcut ürünün maliyeti düşürülerek yeni ürün ortaya çıkarılması (%11):* Daha düşük maliyetle aynı performansı sunan ürünlerdir.

Bu noktada ürün yeniliği çeşitlerinin risk ve getiri oranlarına göre dağılımı şekil 1.3 de sunulmuştur (Davis and Moe, 1997:340);



Şekil 1.3: Risk Getiri Düzeyine Göre Ürün Yeniliği Sınıflaması  
Kaynak : Davis ve Moe, 1997: 340.

Ürün yeniliğinin hedefi, teknolojik gelişme esasına dayanan, radikal olarak yeni veya yavaşça gelişmiş yeni ürünleri tüketiciye sunmaktır. Ürün yeniliği uzun dönemde çok önemlidir. Bu tür yenilik, teknoloji ve pazarlardaki hızlı değişimler, işletmenin uzun süre ayakta kalmasını sağlar. Eskilerin yerini alacak ürünleri olmadan, bir işletmenin hayatını sürdürmesi imkânsızdır. Çağımızda yaşanan hızlı değişimler, işletmelere yenilikçi olmaktan başka seçenek bırakmamaktadırlar.

#### 1.2.2.2. Süreç Yeniliği

“Yenilik” çoğu kez ve pek çok kişi tarafından ileri teknoloji geliştirmek ve özellikle de yeni ürün icat etmekle ilgili bir şey olarak algılanmaktadır. İşletmeler yeni bir ürün icat etmeden, mevcut maliyetlerini düşürebilir ve satış gelirlerini artırabilirler. İşletmeler yenilikçi süreç anlayışıyla, üretim ve satış

sürecinde kimsenin aklına gelmeyen yeni yöntemler geliştirerek kârlılıklarını artırabilirler (Kırım (e), 2007:4-5).

Oslo Kılavuzu'nda süreç yeniliği şöyle tanımlanmaktadır: “Yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve /veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir” (TÜBİTAK, 2005: 53). Süreç yeniliğinde de diğer yenilik türlerinde olduğu gibi yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş olma koşulu ön plana çıkmaktadır. Süreç yenilikleri üç ayrı amaca hizmet etmektedir. Bunlar sırasıyla; üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi arttırmak ve son olarak yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmektir (Kanter, 2006: 79). Örneğin; EasyJet, 2006 yılında Türkiye'ye uçak seferlerine başlamış ve ülkemizdeki en düşük uçuş ücretlerini müşterilerine sunmuştur. EasyJet'in bu başarısında yeni iş süreçlerini uygulamaları etkili olmuştur. Bu şirket, tek tip uçak kullanarak bakım ve onarım giderlerini azaltmış; noktadan-noktaya kısa mesafeli uçuşları tercih etmiş, uçakta yiyecek servisini kaldırarak, iş süreçlerini daha az maliyetli ve daha verimli hale getirmiştir (Kırım (e), 2007: 14).

**Süreç Yeniliği;** başkasının yapamadığı bir şeyi yapabiliyor olmak ya da aynı süreçteki işi başkalarının yaptıklarından daha iyi yapabilmektir (Tidd, Bessant and Pavitt, 1997:5). Süreç yeniliği kısaca, bir ürünün yapılış veya hizmetin sunuluş yönteminde yapılan değişimlere denir (Tushman ve Nadler, 1986: 77). Yine John(1985)'a göre süreç yeniliklerinin amacı bu süreçte maliyetleri aşağıya çekebilmektir. Başka bir anlatımla farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir. Toyota tarafından geliştirilen tam zamanında üretim sistemi buna güzel bir örnektir (Elçi, 2006:9). Süreç yeniliği ürünün kalite veya maliyetindeki değişimler vasıtasıyla yapılan değişimler hariç, kullanıcılar tarafından görülmeyebilir (Tushman ve Nadler, 1986: 77).

Süreç yeniliği çalışmaları örgütün bütününe kapsar. Bu konuda Japon firmaları oldukça başarılı olmuşlardır. Örgüt içerisinde süreç yenilikleri için bütün kademelerdeki personelin fikir ve önerileri büyük önem taşır. Maliyetleri azaltacak ve kaliteyi artıracak şekilde üretim sürecinde yapılacak yeni bir uygulama önerisi üst tabaka yöneticilerinden gelebileceği gibi, en alt kademe çalışanlardan da gelebilir. Bununla birlikte pazarlama elemanları ve tüketiciler de (ya da sanayi alıcıları) işletmenin yenilik sürecine katkıda bulunabilir.

Süreç yeniliklerinde örgütün başarısı, arada sırada gerçekleştirilecek dev sıçramalara ya da dramatik radikal değişikliklere değil, yeniliğin istikrarlı akışına bağlıdır. Süreç yeniliklerinde başarı uzun soluklu yenilik uygulamalarına bağlıdır (Tidd, Bessant and Pavitt, 1997:261). Süreç yenilikleri şu nedenlerden dolayı yapılabilir (Durna, 2002: 69);

- Oluşturulan bir sürecin patent koruması sonucunda meydana gelen engellerin üstesinden gelme,
- Yerel olarak uygun yetenekteki emeğin kullanımını ve yerel olarak uygun olan farklı kalitedeki hammaddelerin kullanımını mümkün hale getirme,
- Maliyetleri azaltma, kaliteyi geliştirme ve yoğun rekabet karşısında yapısal unsurları güçlendirme.

Süreç yeniliğinin gerçekleştirilmesinde örgüt açısından iki temel unsur ele alınmalıdır. Bunlar yapısal ve alt yapı unsurlarıdır. Yapısal unsurların kapsamına, temel binalar, bu binalar kapsamında binaların sayısı, yeri, büyüklüğü, kalitesi gibi özellikleriyle bunları destekleyen birimler (örneğin; elektrik enerjisi, su sistemleri, tahliye sistemleri), ağ sistemleri dış destekleri girer. Alt yapı unsurları kapsamına ise daha elle tutulamayan ama asla daha az önemli olmayan üretim kontrolü, yönetim kalitesi, yeni ürün geliştirme ve genel olarak fabrikanın yönetim sistemi gibi hususlar girer (Tidd, Bessant and Pavitt, 1997: 262-263).



Yukarıda yapılan açıklamalardan süreç yeniliğinin, bir işletmede tam zamanında üretim sisteminin uygulamaya konması gibi radikal ya da bir makinenin hızını artırmak amacıyla değişikliğe gidilmesi gibi basit iyileştirmeler olabileceği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda süreç yeniliğinin kapsamını (Güleş ve Bülbül, 2004: 141);

- Yavaş ilerleyen süreç yenilikleri (sık olarak yapılan küçük değişiklikler ya da sürekli iyileştirmeler)
- Geliştirici süreç yenilikleri (süreç işleyişindeki yenilikler)
- Radikal süreç yenilikleri (temel süreç değişiklikleri)
- Dönüştürücü süreç yenilikleri (endüstrinin yapısını, oyunun kurallarını değiştiren süreç yenilikleri) olarak belirlemek mümkündür.

Süreç yeniliği, ürün yeniliğinin bütünleştirici bir parçasıdır. Bir ürün yeniliği paralel bir süreç yeniliği olmadan gerçekleşemez. Bazen bir ürün yeniliği, doğrudan bir süreç yeniliği ile sonuçlanır. Süreç yeniliği de ürün yeniliğini daha etkin hale getirir. Yeni firmalar, eski firmalara göre portföylerinde daha fazla ürün yeniliğine yer verirler. Firmalar olgunlaştıkça süreç yeniliğine daha fazla önem vermekteler (Durna, 2002: 70).

Ürün yenilikleri müşteriler yararına sunulan yenilikler iken, süreç yenilikleri mamul veya hizmetlerin üretim ya da sunumundaki yeni uygulamalardır. Bu açıdan bakıldığında ürün yenilikleri müşteri odaklı olarak gerçekleştirmek ve pazar tarafından yönlendirilmektedir. Süreç yenilikleri ise genelde işletmenin içyapısıyla ilgili bir olgudur. Yönlendirilmesi genel olarak verimlilik adına yapılmaktadır. OnStar firmasının, müşterilerinin otomobillerinin içine yerleştirdiği bir cihaz sayesinde her türlü koşulda (kaza anı, bilgi edinme, acil yardım vs) en hassas şekilde yardım sunan (konsiyerj) servisi buna örnek olarak verilebilir. Burada yapılan şey mevcut ürün ya da hizmetleri çok daha verimli ve çok daha etkin bir şekilde piyasaya sunma yöntemleri geliştirmektir(Kırım (c), 2007: 17-18).

Süreç yeniliği, üretim yöntemlerinde yenilik ve teslimat yöntemlerinde yenilik biçiminde iki grupta incelenebilmektedir.

#### **1.2.2.2.1. Üretim Yöntemlerinde Yenilik**

Üretim yöntemlerinde yenilik, mal ve hizmet üretmek amacına dönük makine, teçhizat ve yazılımlarda yapılan yenilikleri kapsamaktadır (TÜBİTAK, 2005: 53).

Üretim yöntemlerinde yeniliğe en iyi örnek teşkil eden küresel işletmelerden biri de Toyota'dır. Bu işletmenin geliştirmiş olduğu "Tam Zamanında Üretim Sistemi", ihtiyaç duyulan ürün ve parçaların, aynı anda ve ihtiyaç duyulan miktarda üretimi esasına dayalıdır. Bu da stok maliyetinin minimize edilmesi, verimliliğin artırılması ve ihtiyaçlara göre esnek davranabilme konusunda işletmeye büyük avantajlar sağlamıştır (Ateş, 2007: 66).

#### **1.2.2.2.2. Teslimat Yöntemlerinde Yenilik**

Teslimat yöntemlerinde yenilik, işletmelerin lojistik faaliyetleriyle ilgilidir ve işletme girdilerinin bulunması, araç ve gereçlerin işletme içinde tahsisi veya nihai ürünlerin teslimi amacına yönelik teçhizat, yazılım ve teknikleri içermektedir. Teslimat yöntemlerinde yenilik örneği olarak, barkodlu veya RFT (Radyo Frekans Teşhisi) ile ürün izleme yöntemi verilebilir. Teslimat yöntemlerinde yeniliği ilk başlatan işletmelerden birisi olan DHL, gönderilen paketlerin internet üzerinden izlenmesi sistemini getirerek, müşterilerine daha etkin hizmet sunmaktadır (Kırım (e), 2007: 20).

### 1.2.3. Organizasyon Yeniliği

Teknik, idari ve yardımcı yenilikler; organizasyon açısından sınıflandırılmış bir yenilik çeşididir.

**Teknik yenilik;** hammadde ve üretim servislerinde operasyonel değişim yapan işletmeler açısından geçerli yenilik çeşididir. Yeni bir üretim hattının belirlenmesi teknik yenilik için örnek olabilir. Ya da üretim sürecine yeni bir unsur eklenmesi, teknik yenilik için örnek olabilir (Damanpour, 1991;560, Betz, 1993;257).

**İdari Yenilik;** örgüt içinde çalışan personelin sosyal ilişkilerini ve sosyal sistemlerini değiştiren yeniliktir. Örneğin Toplam Kalite Yönetimi yönergesi idari yeniliğe örnek olabilir. İdari yenilik yeni bir ürün ya da süreç üretmez ama yeni ürün üretilmesini ya da yeni bir süreç geliştirilmesini tetikler (Damanpour, Szabat and Evan, 1989).

**Yardımcı (Ancillary Innovations) Yenilik;** örgütün diğer dış çevre unsurlarıyla ilişki kurmasını sağlar. Örneğin ortak eğitim programları, ortak reklâm kampanyaları gibi. Açıklanan bu unsurlar, genel olarak teknolojik yeniliğin ilgi odaklarıdır (Damanpour, 1991;561).

### 1.2.4. Hizmet Yeniliği

İşletmeler, müşterilerinin kimler olduklarını, ne talep ettiklerini ve onları memnun etmenin kendileri için ne derece önemli olduğunu anlamalıdır. Başka bir deyişle müşteri bilincine sahip işletmelerde, bir kuruluşun hayatta kalıp kalmayacağıının, uzun vadede müşterilere bağlı olduğu bilinir. İşletmede yenilikleri başarıyla uygulayabilmek, işletmenin

sunduğu hizmetin kalitesine büyük ölçüde bağlıdır. İşletme müşteri odaklı olduğu, hizmet kalite ve güvenilirliğine önem verdiği süreçte yeniliklerde başarılı olacaktır (Durna, 2002:104). Pazarda iyi hizmeti ön çıkaran firmalar, diğer işletmelere göre daha fazla kazanç elde etmektedirler. Özellikle üretim sektöründe bu anlayış ihmal edilmektedir. Oysaki üretim sektöründe de başarılı olmanın ve rekabet avantajı elde etmenin en etkin yollarından birisi hizmet kalitesinin geliştirilmesidir (West, 1992: 73).

Hizmet sektöründe yenilik üretim sektöründen farklıdır. Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet yaklaşımı, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilik ve farklılık, hizmet sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması hizmet yeniliğini doğurur. Bu tür yenilikler, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların teknolojik ve organizasyon yeteneklerinin yanı sıra insan kaynakları becerilerini de artırmalarını ve şartlara uygun olarak yeniden yapılanmalarını gerektirir. Türkiye’de ilk online yemek siparişi sitesi olan “yemeksitesi.com” hizmet yeniliğine örnek olarak verilebilir. Sitede siparişler tamamen etkileşimli bir ortamda verilmekte ve bilişim teknolojilerinin tüm imkanları ile desteklenerek hata payı sifıra indirgenmeye çalışılmaktadır. Bu şekilde siparişler en kısa zamanda doğru yere iletmeye çalışılmaktadır (Elçi, 2006:7–8). Hizmet yeniliğine örnek olarak, oldukça hızlı ve kolay kullanım olanağı sağlayan internet bankacılığı ve araç kiralama hizmetlerinde kullanılan, kiralanan araçların eve teslimi ve evden geri alınması hizmetleri de verilebilir (Ateş, 2007: 39).

Yenilikçi ve rekabetçi hizmet politikalarının belirlenmesi, oluşturulması ve korunması müşterilerle sürekli ve yakın ilgiyi gerektirmektedir. Müşterilerle sunulan hizmetin uyumlaştırılması; anlamayı, yürütmeyi gözlemlemek için kontrol sistemlerini tatminkâr performans düzeylerine sürekli ulaşmayı ve sistemin sürdürülebilmesi için yönetim tarafından önemli yatırımların yapılmasını gerektirir. Bilgi akışı doğru ve hızlı olmalıdır. Yönetim kısa sürede, gelen talebe etkin bir şekilde cevap

verebilmelidir. Rekabetçi bir çevrede bu durum sadece müşterilerle görüşmeyi değil, sistemi sürekli kontrol etmeyi, alt yapıyı geliştirmeyi ve müşteri isteklerine değer vermeyi de gerektirir. Bu şekilde örgütün sürekli ve kalıcı başarıya ulaşmasına katkı sağlanmış olur. Bu sonuca daha etkin ve kolay ulaşmayı sağlar (West, 1992: 76).

### **1.2.5. Toplumsal Yenilik**

Toplumun tüm kesimlerine fayda sağlayacak yenilik, değişiklik ve iyileştirme faaliyetlerinin geliştirilmesini ve uygulanmasını ifade eder. Toplumsal yenilik diğer yenilik türleriyle iç içe düşünülmelidir. Ürün, hizmet ve süreç yeniliği olmadan sosyal sistemin gelişmesi mümkün olmaz. Toplumsal yeniliğin yetersiz düzeyde olması durumunda diğer yenilik faaliyetleri ekonomik ve toplumla ilgili şartların iyileşmesine yeterli katkıyı sağlayamaz. İstihdamı artırmayı veya bölgesel gelişmeyi hızlandırmayı hedefleyen politik kararlar toplumsal yeniliğe örnek olarak verilebilir (Elçi, 2006: 14).

### **1.2.6. Teknolojik ve Teknolojik Olmayan Yenilik**

#### **1.2.6.1. Teknolojik Yenilik**

Yeni kuşak tekniklerin yaratılmasıdır. Bu yenilikler bir sistem yeniliğine benzemekle beraber, radikal bir yenilik değildir. Gelecek kuşak teknoloji yeniliğinde olduğu gibi, üretim sistemlerinde ortaya çıkan yenilikler bu anlamda değerlendirilebilir (Anderson and Tushman, 1990:605–607).

Teknolojik gelişmeyle birlikte, üretim sürecinin örgütlenmesinde ve yürütülmesinde köklü değişiklikler olmaktadır. Yeni teknolojiler kullanılarak

eskisinden farklı nitelikte ve farklı şartlarda üretimler gerçekleşebilmektedir (Tekin, Güleş ve Burgess, 2000: 10). Teknolojiler hayat seyrini tamamlamaya başladıklarında onların yerini yeni üretilen teknolojiler almaktadır. Teknolojik yenilik, eski teknoloji yerine yenisinin kullanılması olmayıp, iki farklı teknolojinin birleştirilerek, mevcut ürün ya da hizmetten daha yüksek performans almaya yönelik uygulamalardır (West, 1992: 53). Ürün yenilikleri açısından değerlendirildiğinde, teknolojik yenilik, performans geliştiren politikalar gibi genelde pazara hızlı etki etme avantajına sahiptir. Bütün durumlarda ürün dinamikleri müşteriler tarafından kolayca anlaşılır. Çoğu durumda ürünün pazara etkisi çok hızlıdır. Örneğin çapraz katlı lastiklerin yerini radyal lastikler almıştır ve durumu tüketicinin kabullenmesi çok hızlı olmuştur. Teknolojik yeniliğin bir başka pazar avantajı da işletmenin yeni teknolojik terimlerle ilgilenmek zorunda olmamasıdır. Bunun yerine firma mevcut ürünler için yeni bir üretim tekniği geliştirmeye çalışmaktadır (Durna, 2002: 85).

Bununla birlikte, bu tip bir uygulamanın dezavantajı ise, ortaya çıkarılan yenilik sürecinin hayat eğrisinin diğer yenilik türlerine göre çok daha kısa olmasıdır. Bunun nedeni ise, uygulanan düşük maliyetli tekniğin diğer rakipler tarafından anlaşılabilir olarak taklit edilmesidir. Bu uygulamalar nadiren patentle korunmaktadırlar. Bu uygulamaların sürekli başarıyı yakalayabilmesi için, yönetimin mühendislik ve üretim personeliyle yakın ilişki içerisinde olması gerekir. Bu şekilde ortaya çıkacak fikirler daha hızlı değerlendirilip sisteme sokulabilecek ve süreklilik sağlanabilecektir (West, 1992: 55).

#### **1.2.6.2. Teknolojik Olmayan Yenilik**

Yeni çalışma ve iş yapma yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin firma şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır. Rekabet avantajı

yaratacak çalışma ve iş yapma yöntemlerinin firma şartlarına uyarlanıp kullanılması da bu tür yeniliğe girer. Türkiye’de teknolojik yeniliğe önemli kaynaklar ayıran firmalardan biri olan Arçelik’in 1998 yılında adapte ederek kullanmaya başladığı ürün, hizmet ve süreçleri iyileştirmeyi hedef alan 6 Sigma yöntemi de bu tür bir yeniliktir. Bu sayede Arçelik 2004 yılı sonuna kadarki dönemde yaklaşık 14 Milyon €’luk bir kazanç elde etmiştir (Elçi, 2006: 10–11).

### 1.2.7. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği, “ürünlerin tasarımı ve ambalajlanması, konumlandırılması, tutundurulması veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir” (Armstrong and Kotler, 2007: 516). Burada tanımın içeriği itibariyle pazarlamanın 4P’sinin ön plana çıktığı ve bu temel unsurun göz önüne alınarak pazarlama yenilikçiliğinin tanımlandığı göze çarpmaktadır.

Pazarlama yenilikçiliğinin nihai amacı, satışları artırmaktır. Bu amaçla bağlantılı olarak, müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı bir şekilde yanıt verme, yeni pazarlar yaratma ve işletmenin ürününü pazarda yeni bir şekilde konumlandırma amacı da bulunmaktadır (Shergill and Nargundkar, 2005: 32-33). İşletmenin pazar payını ve rekabet üstünlüğünü ya da rekabet edebilme bağlamında, olağan durumunu korumasını ve paralelinde kârlılık düzeyini sabit tutmasını veya artırmasını pazarlama yeniliklerinin amaçları arasında saymak yanlış olmayacaktır.

**Pazarlama Yeniliği;** farklı ve yeni tasarımların (üründe veya ambalajında) gerçekleştirilmesi, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması, ya da var olanların iyileştirilerek daha geliştirilmiş hale

getirilmesidir. Pazarlama yeniliği teknolojik olmayan yenilik kapsamına girer ve en az teknolojik yenilik kadar önemlidir. Örneğin Ar-Ge çalışmalarının sonuçlarını kullanarak teknolojik yenilik yapan bir firmanın pazarlama yeniliği yapmaması durumunda geliştirdiği ürünle yeterli ticari başarıyı yakalaması mümkün değildir. Rekabet gücü açısından büyük öneme sahip “imaj ve ün” de pazarlama yeniliğinin gücüyle kendini gösterir (Elçi, 2006: 12). Pazarlama yeniliği konusunda Kırım’ın verdiği örnek ilginçtir. Kırım’a göre, bu güne kadar balkon mobilyasına odaklı bir pazarlama anlayışı hiç olmamıştır. Son derece uygun fiyata alınabilen bahçe mobilyaları üzerinden balkon mobilya pazarlama faaliyetine girişildiğinde, ülkedeki balkonlu evlerin sayısı da dikkate alındığında, büyüme potansiyeli oldukça yüksek yeni bir pazarlama yeniliği geliştirilebilir (Kırım (d), 2007: 27). Pazarlama sürecinde şunu da unutmamak gerekir, lüks deniz yatında son hızla seyahat ederken, düşük gelirli kitleler için uygun bir vantilatör geliştirmek hayal edilemez (Kırım (d), 2007:13). Bir başka deyişle, gelir piramidinin dibinde hazine olabilir. Fakat herkes aynı tip iş stratejilerini uygulamaya kalkar ve başarılı olursa bu stratejinin sonu da aynılaşmaya (emtialeşme) (Kırım (d), 2007: 30) sebep olur. Pazarlama kapsamındaki yenilik süreçleri dört farklı grupta toplamak mümkündür.

#### **1.2.7.1. Ürün Tasarımında Yenilik**

Ürün tasarımında gerçekleştirilen yenilikler, ürünün kendi kullanım veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, ürünün biçim ve görünüşünde gerçekleştirilen değişiklikleri ifade etmektedir. Bu bağlamda ürün tasarımında gerçekleştirilen yenilikler, ambalajlama konusuyla da yakından ilişkilidir. Bu durum özellikle, ambalajın ürünün görünüşünde çok önemli rol oynadığı, hatta ana faktör olduğu gıda ve deterjan gibi ürünlerde ön plana çıkmaktadır (Adner, 2006: 96-101).



Türkiye’de, ürün tasarımı ve ambalajlama yeniliği gerçekleştirmiş işletmelerden biri de Bahçivan Gıda’dır. Bu işletme daha önce kalıplar halinde satılan beyaz peynirleri dilimler halinde satma yoluna gitmiş ve ürünün ambalaj içinde müşteri tarafından görülmesini sağlayan ve kapatıldıktan sonra tekrar kullanımına imkân tanıyan bir ambalaj tasarımı gerçekleştirmiştir (Elçi, 2006: 14). Bu uygulama doğal olarak, işletmenin rakip işletmelerden farklılaşmasını sağlamış ve büyük bir avantaj yaratmıştır.

### **1.2.7.2. Ürün Dağıtımında Yenilik**

Ürün dağıtımında yenilik, yeni satış kanallarının tanıtımını içermektedir. Burada satış kanallarıyla belirtilmek istenen, müşterilere mal ve hizmet satmak amacıyla işletme tarafından kullanılan yöntemlerdir (TÜBİTAK, 2005: 54). Örneğin, Dell’in dizüstü bilgisayarları aracı işletme kullanmadan, doğrudan pazarlama sistemini kullanarak adrese teslim sistemini tercih etmesi, dağıtım maliyetlerinde önemli bir düşüş ve teslim sürelerinde kısalma sağlamıştır (Kırım (d), 2007: 15).

### **1.2.7.3. Tutundurmada Yenilik**

Tutundurmada yenilik, bir işletmenin mal ve hizmetlerinin tanıtımında kullandığı araçlarda yaptığı yenilikleri kapsayan bir kavramdır. Sinema veya televizyon programlarında pazarlaması gerçekleştirilen ürünün tavsiyesinin ünlü bir kişi tarafından gerçekleştirilmesi bir tutundurma yeniliğidir (Kırım (d), 2007: 23). Bir diğer örnek olarak da ürün sunumunu her bir müşterinin özel ihtiyaçlarına göre gerçekleştirme amacına yönelik olarak, şirkete bağlılık kartlarından elde edilmiş bilgi sisteminin yaşama geçirilmesi de bir pazarlama yeniliği olarak değerlendirilebilir (Aybars, 2006: 148).

#### 1.2.7.4. Fiyatlandırmada Yenilik

İşletmenin ürün ve hizmetlerini pazarlamak amacına yönelik yeni fiyatlandırma stratejilerini içeren bir kavramdır. Bununla birlikte, amacı sadece müşteri kesimlerine göre fiyat farklılaştırmak olan pazarlama politikaları pazarlama yeniliği kapsamında değerlendirilmektedir. Fiyatlandırma yeniliğine örnek olarak, ferdi ve kurumsal müşterilerin, ihtiyaç duydukları ürünün özelliklerini işletmenin web sitesi üzerinde seçmelerini ve ardından yapmış oldukları seçime ilişkin fiyatı görmeleri olanağını sağlayan yeni bir yöntemin yaşama geçirilmesi pazarlama yeniliği kapsamında değerlendirilecektir (TÜBİTAK, 2005: 55).

## 2. YENİLİKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Kimi tanımların yeniliği ifade edecek şekilde kullanılması yeniliğin tanımlanmasında ve yeniliğin yönetilmesinde hatalara yol açmaktadır. Özellikle benzer anlamlarda kullanılan icat ve yaratıcılık terimleri yenilikten farklı kavramlardır. İcatlar ve keşifler genellikle yenilik sürecinin kaynağını oluşturan, planlanması ve öngörülmesi zor, yaratıcı süreçlerin bir sonucudur ve yeni bir şeyin ilk halini ifade eder. Bağımsız olarak ya da bir kurum adına çalışan araştırmacılar bu süreçte önemli rol oynarlar. Bu noktada yeni bir fikrin, ürünün ya da sürecin kabulünü kapsayan yenilik tanımı icattan çok daha geniş bir kavramı ifade eder. İcat, ya fiziksel bir ürünün ya da fiziksel bir sistemin çıktısını ifade etmekte ve rutin yenilikleri kapsamı dışında tutmaktadır. Bu anlamda icat, gelişmenin ya da mevcut bilgiyi doğru şekilde uygulamanın antitezidir (Güleş ve Bülbül, 2004: 126). Başka bir ifadeye göre, icat, yeni ya da gelişmiş bir ürün, süreç veya sistemin fikir ya da anlayış düzeyini ifade eder ve belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için uygulamaya konulması ya da kullanılmaya başlanması ile yeniliğe dönüşür. Bu

bakımdan yenilik bir icadın, ekonomik uygulamasını ifade ederken, bir icadın başarı kriterleri ticariden daha çok tekniktir (Tuominen ve diğeri, 1999:153).

Yenilik süreci basitçe fikir oluşturma, problem çözme ve uygulamadan oluşan birbirine geçmiş üç safhadan meydana gelir. Bunu, yeniliğin yapılması takip eder. İlk iki safha genellikle Ar-Ge düzeyinde gerçekleşir ve icatla sonuçlanır. İcadın uygulamaya konulması yeniliği getirir. Yenilik işletme dışında bir etkiye sahipse yayılmaya başlar (Güleş ve Bülbül, 2004: 1126).

## **2.1. Yenilik**

Yenilik kavramı; herhangi bir ürün, hizmet ve iş yapma yöntemlerinde yapılan değişiklik, farklılık ve yenilikler ekonomi ve toplum tarafından bir değerle kıymet buluyorsa “yenilik (inovasyon)” olarak adlandırılmaktadır. En geniş anlamıyla yenilik, bilginin ekonomik açıdan ve toplum için faydaya dönüşmesi olarak tanımlanır. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünüdür. Değişime olan istek, yeniliğe açıklık ve girişimcilik ruhuyla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür (Elçi, 2006:2).

Yenilik; kişiler, örgütler ve toplumlar için önemli etkiye sahip süreçlerin yaratılması, mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi veya yeni hizmet süreci ya da ürün yaratılma süreci olarak tanımlanabilir. Başka bir açıdan bakıldığında ise yenilik; “işletmelere mevcut zamanın ötesini görebilme ve bir gelecek vizyonu oluşturma olanağı sağlayan yaygınlık kazanmış tutum” olarak tanımlanabilir. Yenilik sadece yeni fikir değil, aynı zamanda yeni bir fikri ticarileştiren bir ürüne dönüştürme şeklidir. Yeniliğin

oluşturulması tek bir günde yapılabilecek bir eylem değildir. Uzun bir süreç, birikim ve çalışma gerektiren bir olgudur.

Yenilik, çevreye uyum sürecini kolaylaştırmak için bir örgütün çıktısı, yapı veya süreçlerinde yapılan bir değişim aracıdır. Nitekim çevre sürekli olarak değişmektedir ve örgüt yaptığı yeniliklerle bu değişime ayak uydurabilmelidir. Hatta bazı örgütlerin çevreye uyum sağlamakla kalmayıp, uyguladıkları yenilik stratejileriyle çevreyi yönlendirdikleri görülmektedir. Başka bir açıdan bakıldığında yenilik, azar azar artan değişimlerin toplam etkisine veya mevcut teknik, fikir ve yöntemlerin yaratıcı bileşimine bağlıdır. Yenilik sadece araştırma geliştirmeden ibaret değildir. Pazarlama, satış ve üretim de oldukça önemlidir. Etkin yenilikler, teknolojik imkânlar ve üretim yetenekleriyle, pazar ihtiyacının sentezini gerektirir (Durna, 2002:7).

## 2.2. Yaratıcılık

Yaratıcılığı, fikirleri tüketiciye yönelik hizmetlere dönüştüren, maliyetleri azaltan ve örgüt için yeni kazanımlar elde edecek somut ürünler geliştirme süreci olarak tanımlamak mümkündür (Rosenfeld ve Servo, 1994:29). yaratıcılık, bir düşünce süreci olarak örgütün yeni fikir geliştirmesinde, yeni bir ürün yaratmasında ya da yeni bir iş görme biçimi geliştirmesinde söz konusu olur (Tezcan, 1995:96). Yaratıcılık fikir üretme ile ilgilidir (Akat, Budak ve Budak, 1999:357). Değişim yaratıcılığın oluşturacağı birikim üzerinde ve onun katkısı ile yükselen ferdî ve örgütle ilgili farklılaşmadır. Yaratıcılıkta var olan fikirlerden hareketle yeni fikirlerin üretilmesi söz konusudur (Budak, 1998:20)

Yaratıcılık ve yenilik kavramlarının ilişkilerini bir örnek yardımıyla değerlendirmek ve bir yenilik türü olan pazarlama yeniliği kapsamında ele

almak konunun açıklık kazanması bağlamında yerinde olacaktır. Bu konuda verilebilecek en iyi örneklerden birini dünyanın en büyük perakende mobilya satış zinciri olan IKEA oluşturmaktadır. IKEA örneğinde, fiyatlar ve dağıtım konusunda, pazarlama yeniliğinin yaratıcılık boyutu ön plana çıkmaktadır. Yüksek kaliteli ama düşük fiyatlı mobilya pazarlama düşüncesi yaratıcı bir nitelik taşımaktadır ve bu fikir bir takım maliyet düşürme yöntemleri bir araya getirilerek oluşturulmuştur. Bunu yaparken, mobilya satmak için kendi perakende şirketini kurmuş ve düşük fiyatlı mobilya satın almak için büyük miktarlarda alımda bulunmuştur. Tüketicilerin satın almış oldukları ürünleri kendilerinin taşıması dağıtım maliyetini düşürmüş ve böylece tüketiciye düşük fiyat avantajı yaratmıştır. Bu örnekte, pazarlamanın ana bileşenlerinden olan fiyat ve dağıtım konusunda yaratıcılık ön plana çıkmaktadır. IKEA örneği yenilik faaliyetlerinin aynı zamanda çok iyi bir büyüme stratejisi olarak kullanılabileceğini de göstermekte yani bir diğer fonksiyonuna atıfta bulunmaktadır (Kotler, 2003: 50).

### **2.3. Değişim**

Değişim, organizasyondaki faaliyetlerin mevcut durumdan farklı bir duruma gelmesidir. Değişim, örgütün yapı, süreç, girdi veya çıktısındaki herhangi bir değişiklik ile ilgili bir durumdur (Çağlar, 2005: 3) veya örgütte ve süreçte geçerli olan bir durumun planlı ya da plansız olarak başka bir biçime dönüşmesidir (Ülgen, 1990: 167).

Değişimin ayırt edici özelliği ise, yeni olmasından çok, farklı olmasıdır (Erdoğan, 2002:14, Kavrakoğlu, 1998: 43). Yenilik, ticarete, nüfusta, değerlerde, teknoloji ve bilimde daha önce gerçekleştirilmiş değişimleri sistematik bir şekilde tespit etmemizi, sonra da bunlara fırsatlar gözüyle bakmamızı gerektirir (Drucker, 2003: 90). Değişimi yoğun bir şekilde

toplumun ve örgütle ilgili yapıların gündemine taşıyan bazı faktörler vardır. Bunlar; rekabet, müşteri beklentileri, teknoloji ve yeni düzenlemeler olarak ifade edilebilir (Hussey, 1998: 10-11). Yeni düzenlemeler de hem süreç ve teknoloji bazında hem de yönetsel anlayışların düzenlenmesi noktasında işletmeleri yeniden yapılandırma faaliyetlerine götürür (Çağlar, 2005: 2). Yenilik, bir doğuş, kabul ve yeni bir fikir, süreç, ürün ve hizmetlerin yürütülmesidir (Kanter, 1983:20). Yine yenilik, işletmelere, mevcut zamanın ötesini görebilme ve bir gelecek vizyonu oluşturma olanağı veren yaygın bir tutumdur (Kuczmarski, 1996:3). Yenilik sayesinde işletmeler, çevreye daha kolay uyum sağlayabilirler. Yeni fikir, süreç ve yöntemleri kullanarak çıktılarının kalitesini artırabilirler (Damanpour, 1987:676). Yenilikle ilgili eylemlerin sonucu, ferdî ya da örgüt anlamında yenileşmelerdir. Yenileşme toplumdaki bireylerin yeni olarak gördükleri süreçlerdir.

#### **2.4. Buluş (İcat)**

Dar anlamda buluş kavramı, “yeni geliştirilmiş ürünler, üretim süreçleri, sistemlerle ilgili bir fikir, çizim veya model” olarak tanımlanabilir (Freeman and Soete, 2003: 7). Geniş anlamda buluş, yeni bir düşünce, yöntem ya da aygıt üretmektir. Başka bir ifadeyle, buluşlar, insanların hayatını kolaylaştıran teknik yeniliklerdir. Bir anda gerçekleşebilecekleri gibi bir araştırma sürecinin sonucunda da gerçekleşebilirler. Buluşlar, yeniliklere göre daha teknik özelliklere sahiptirler. Yenilik ise, oldukça aktif, dinamik, gelişime açık, birçok uygulama alanına sahip, ekonomik yönü ağır basan nitelikleri olan bir kavramdır. Bu bağlamda, buluş kavramını yeniliği tetikleyici bir faktör olarak görmek ve değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Ama yenilik kavramını sadece buluş olduğu sürece anlam ifade eden bir kavram gibi görmek de yanlıştır. Ürün, hizmet, süreç gibi birçok alanda gerçekleştirilen,

fark yaratan iyileştirmeler de yenilik olarak değerlendirilmektedir (TÜBİTAK, 2005: 52).

Yenilik, Harold Evans tarafından “buluşu uygulama” olarak tanımlanmaktadır (Capital, Şubat 2007: 11). Bu kısa tanımdan yeniliğin buluş olmadığı sonucu rahatlıkla çıkarılabilir. Yenilik yukarıdaki açıklamalarda da değinildiği üzere bir sürece atıfta bulunan bir kavramdır (süreç yeniliği) ve mutlaka değer yaratmalıdır.

Audretsch ve Lehmann’a göre ise, yeniliği sadece “buluşu uygulama” olarak ele almak yanlıştır; yenilik ticarileştirilmediği sürece hiçbir ekonomik anlam taşımayacaktır. Bir buluşu tam olarak işler hale getirmek ise, başarılı bir şekilde yeniliğe dönüştürmekten geçmektedir (Audretsch and Lehmann, 2005: 282). Örneğin; elektrikli süpürge J. Murray Spengler tarafından icat edilmiştir ama ticarileştirilmesi ve satışı W. H. Hoover tarafından gerçekleştirilmiştir. Bunun için de elektrik süpürgesi denince geçmişte ilk akla gelen, Spengler değil, Hoover olmuştur (www.pazarlamadunyasi.com., 26.11.2007).

Yenilik için buluşlardan yararlanılabilir. Ancak, asıl önemlisi ekonomik getirisi olan, henüz yapılmamış bir şeyler yapmak ya da yapılmakta olanı farklılaştırmaktır. Yenilik, keşfedilmemiş olanı icat etmeyi değil, değer yaratma yollarını keşfetmeyi hedefler. Bu nedenle de fikirler ve kavramlar önem kazanır. Yenilik, ticari başarıyı gerektirir. Diğer yandan bir buluş yapmak, onun ticari başarısını garantilemez. Buluştan ticari değeri olan bir ürün ortaya çıkmadığı sürece de bir değer yaratılmamış olur (Elçi, 2006: 17)

## 2.5. Teknoloji

Teknolojiyi “ürün ve hizmet üretiminde kullanılan veya kullanılabilecek üretim bilgisi ve bu bilginin türetilme ve kullanılma becerisi” olarak tanımlamak mümkündür (Barutçugil,1988:91). Teknoloji kavramına, ürün ya da süreç teknolojisini ifade edecek şekilde iki ayrı anlam yüklemekte mümkündür (Üreten, 1999:216).

*Ürün teknolojisi*; yeni ürün ya da hizmetlerin geliştirilmesiyle ilgili bir kavramdır.

*Süreç teknolojileri*; işletmelerin ürün ya da hizmetlerinin üretiminde kullanılan makine araç ve gereçlerle ilgili bir kavramdır.

Yine John'a (1985) göre, her iki tipteki yenilik de teknolojik yeniliğin bir başka versiyonlarıdır. Buna benzer ürün ve süreç yenilikleri aynı zamanda hizmet sektöründe de mevcuttur (Damanpour, 1991;561)

## 3. YENİLİĞİN İLKELERİ

Her yönetimle ilgili faaliyette olduğu gibi, yeniliğin planlanmasında, kontrolünde de dikkate alınması gereken bir takım ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde açıklanabilir (Aktepe, 2004:238-240);

### 1) Yeniliğin Gerekliliği İlkesi

Bir örgütün devamlı ve başarılı olması isteniyorsa, o örgütte yeniliğin kaçınılmaz olduğu ortaya çıkar. O halde yenilik, örgüt yaşamının vazgeçilmez



bir unsuru ve yönetimin başarı anahtarı olmaktadır. Şu halde örgüt yöneticilerinin yeniliği araştırmaları ve ona rehberlik etmeleri gerekmektedir.

## **2) Yeniliği Ayırma İlkesi**

Örgütlerdeki araştırma ve geliştirme faaliyetlerini, ne yeniliğin kendisiyle ne de onu oluşturan elemanlarla karıştırmamak gerekir. Buna yeniliği ayırma ilkesi denir.

## **3) Kâra Ya da Kazanca Yönelme İlkesi**

Şartlar ne olursa olsun kazanç, yeniliğin kökünü oluşturmaktadır. Bu halde yenilik uygulaması sadece o ana kadar bilinmeyen bir olayı ortaya çıkarmayı değil, aynı zamanda bir kazanç ümidine (ya da hedefine) dinamik bir biçimde girme ile ilgili faaliyetleri içermektedir.

## **4) Yeniliğin Dinamikliği İlkesi**

Yenilik sadece bir dönemle ilgili olan bir faaliyet değil, devamlı şekilde sürdürülmesi gereken bir faaliyettir. Belirli bir ihtiyaca ya da probleme cevap vermek için geliştirilen yenilik faaliyeti, bu problem ve ihtiyaçlar tamamlanmadan tekrar değişebilmektedir. Böyle dinamik toplumsal ortamlarda yenilik de, değişen problem ve ihtiyaçlara göre değiştirilmelidir.

## **5) Radikallik İlkesi**

Yenilik, kesinlikle bilinen bir işlevi sürdürme ümidiyle girişilen bir gözden geçirme faaliyeti değildir. Yenilik bilinmeyen ve o ana kadar hiç uygulanmayan köklü değişimlerle ilgilidir.

## **6) Yeniliğin Zamanlaması İlkesi**

Yeniliğin zamanı çok iyi seçilmelidir. Yenilik, toplumun hazır olduğu ve en çok ihtiyaç duyduğu zamanlarda yapılmalıdır. Yeniliğin sürdürülmesiyle ilgili pek çok güçlükler yeniliğin zamanının iyi seçilmemesinden

kaynaklanmaktadır. Özellikle bir çok yeniliği geç yapmaktansa hiç yapmamak daha iyidir.

### **7) Veri Tamlığı İlkesi**

Yenilik kavramları nitelik ve nicelik bakımından veri toplanmasını gerekli kılmaktadır. Kararlar, verilerin hepsinin mevcut olduğu hallerde kolay ve etkili olmaktadır. Veri eksikliği, yargılama gücünü doğurur, harekete geçme sezgi yeteneğine dayanır ve bu durum yeniliğin ekonomiklik ve kazanç ilkeleriyle ters düşer.

### **8) Yeniliğin Çok Yönlülüğü İlkesi**

Yenilik üreticilere ya da belirli bir pazara yönelik olarak yapılmaktadır. Bu alanlarda yenilikçi düşünme faaliyetleri kapsamında, ekonomi ve mühendislik bilgilerine ilave olarak davranış bilimleri (sosyoloji, psikoloji, antropoloji) ve diğer bazı sosyal bilimlerle ilgili bilgileri de katmak gerekmektedir.

### **9) Kaynak Bulma İlkesi**

Her faaliyette olduğu gibi yeniliğin de bir hedefi vardır. Hele o ana kadar bilinmeyen ve uygulanmayan işlerin başarıya ulaşması durumunda övgüye değer olduğu kadar, çok da risklidir. Bu riskleri örgüte zarar vermeden kapayabilmek, ek fon ve kaynakların öngörüsünü gerekli kılar. Ek faaliyetlerin öngörüsü, yeniliğin diyeti olan, ek yenilik karşılıklarını (fon olarak) ayırmayı zorunlu hale getirmektedir.

### **10) Erken Seçenek Eleme İlkesi**

Yeniliğin ana sakıncalarından biri, çok uzun bir süre boyunca bir çok alternatif projeyi almak, geliştirmek ve bunların aralarından seçimi ancak son anda yapmak ve o zamana kadar üzerinde çalışılan diğer seçenekleri yüzüstü bırakmaktır. Ticarileştirmeyi ya da uygulamaya yakın bir evrede seçenek elemektense, bu işi araştırma evresinden hemen sonra yapmak,

hem lüzumsuz uğraşlardan kurtararak süreci hızlandırır ve zaman kazandırır, hem de sürecin ekonomikliğini artırır.

### **11)Yeniliğin Planlı Olması ve Kabul Görmesi İlkesi**

Yenilik gerçekleştirildiği örgüt içinde kabul görmelidir. Yenilik bir değişim olduğundan yeniliğin planlı yapılması, yeniliğin etkinliğini ve rasyonelliğini artıracaktır. Yenilik sadece firmanın kazancına hizmet etmekle kalmamalı, aynı zamanda onu ortaya çıkaran ve uygulayan personele de çıkar sağlamalıdır. Bireyler ancak bu takdirde yeniliğin getirdiği risk (yeni alışkanlık ve bilgiler öğrenme) ve sıkıntılara katlanabilirler.

### **12)Yeniliğin Belli Koşullarda Reddedilmesi İlkesi**

İnsanlar, onlara yararlı olmayan ve hatta çeşitli kontrollerle güvencelerini değiştirmeye yönelik, değişiklik ve yeniliklere direnç gösterir ve bu konudaki her türlü zorlamalara karşı koyarlar. Örneğin; yönetim sistemini ve gelişmeyi güçleştiren ve personele endişelerini haksız gösterecek yeterli açıklama yapılamayan hallerde yenilikten kaçınılmalıdır.

### **13)Ek Fazlalık Üretme İlkesi**

Yeniliğin amacı, materyal, enerji, insan zamanı, fiziksel ve zihinsel insan gücü gibi üretim sürecinde kullanılan kaynakların tümü ya da bir kısmı üzerinden dışı dokunur bir fazlalık üreteceği verimliliği artırmaktır.

### **14)Basit Olma İlkesi**

Yenilik projeleri mümkün olduğu ölçüde basit olmalıdır. Karmaşıklık, zaten yeterli ölçüde güçlüğe neden olan bilinmeyen problemlere gereksiz ilavelere neden olacak, bu da yeniliğin taşıdığı riski artıracaktır.

### **15) Yeniliğin Nispi Üstünlüğü İlkesi**

Yeniliğin tüketim sistemi içinde, tüketici açısından fiziksel, psikolojik ve sosyal tatmin itibarıyla taşıdığı önem derecesidir. Bu özellik yeni ürünle, mevcut diğer ürünlerle yeni ürün arasında kıyaslama sonucunda ortaya çıkar.

### **16) Uygunluk İlkesi**

Yenilik, ürün ve süreç olarak mevcut tüketim sistemi içerisinde tüketicilerin değer yargılarına uygun olmalıdır. Bu uygunluk derecesi, yeniliğin kabul ya da reddine yol açacaktır.

### **17) Yeniliğin Giriftliği İlkesi**

Yenilik karmaşık olmamalı, anlaşılması kolay olmalıdır. Karmaşıklık ne kadar fazla olursa yeniliğin kabulü o kadar zorlaşır. Başarılı olma olasılığı azalır.

### **18)Yeniliğin Denenebilirliği İlkesi**

Yenilik süreci ya da yeni ürün, kullanıma sunulmadan önce, denenebilme şansına sahip olmalıdır. Bu süreçte ortaya çıkabilecek aksaklıklar, piyasa ortamına sürülmeden ortadan kaldırılabilir.

## II. BÖLÜM

### REKABET TEKNİĞİ OLARAK YENİLİK VE İŞLETMELERDE YENİLİK UYGULAMALARI

#### 1. REKABET TEKNİĞİ OLARAK YENİLİK VE YENİLİĞİN İŞLETMELERE KATKILARI

Gerek ülkelerin kendi ihtiyaçlarından kaynaklansın, gerekse çok uluslu şirketlerin üretim ağının bir gereksinimi olarak ortaya çıksın, dünya ülkeleri arasındaki ticaret giderek yaygınlaşmaktadır. Uluslararası ticaret ve yatırımlardaki engellerin azalması sonucu, ulusal piyasalar hızla ve artarak birbirine daha bağımlı hale gelmiş, rekabetçi baskılar artmıştır. Firmalar daha rekabetçi ve dinamik olan bu pazarda, varlıklarını devam ettirebilmek için rakipleriyle kıyasıya rekabet etmeye, daha kaliteli ürünleri daha ucuza üretebilmenin yollarını aramaya, stratejilerini yeniden gözden geçirmeye başlamışlar ve dünya çapında kâr motifine yönelmişlerdir (Çetintaş,2008:1, TİSK:5).

Finans ve sermaye piyasalarının küreselleşmesi ile artan doğrudan yabancı yatırım akışı, bilgi teknolojileri sayesinde artan bilginin hızlı yayılması ve çok uluslu şirketler tarafından yeni üretim tarzlarının kabulünün bir sonucu olarak, mal ve hizmetlerin üretim, pazarlama ve dağıtımı küreselleşmiştir. Alıcı ve satıcılara dünya çapında bilginin sağlanmasıyla, talebin

küreselleşmesine katkıda bulunan bilgi teknolojileri rekabetin de küreselleşmesine neden olmuştur (Güleş ve Bülbül, 2004: 26).

20. yüzyılın son çeyreğinde küreselleşme ile kalkınmanın anahtar unsurları haline gelen teknoloji, yenilik ve beşeri sermaye kavramları 21. yüzyıla taşınmıştır. Bu süreç içinde yaşanan gelişmeler rekabeti de içerik ve anlam bakımından dönüştürmüştür. Bol üretim faktörü sonucunda oluşan ucuz ürün ilkesi günümüz rekabet şartlarında geçerliliğini kaybetmiştir. Kompleks hale gelen ticaret ilişkileri, bloklaşma ve entegrasyon, teknolojinin çevrim hızının yükselmesi, finansal kısıtlamaların kaldırılması, beşeri sermayeye bağlı yaratıcılık ve entelektüel sermaye, sadece fiyata bağlı rekabeti dünya piyasalarından pay almak için yeterli şart olmaktan çıkarmaktadır. Bu süreçte özellikle küreselleşmenin ürünlerin serbest dolaşımını sağlamasının ötesinde bilgi, insan ve sermayenin de serbest dolaşımına fırsat vermesi zaman ve mekanın sınırlılıklarını ortadan kaldırmış, sanal ağlar aracılığıyla sürekli çalışan piyasalara ve mübadelelere imkan tanımıştır (Dulupçu, 2001:70-71).

Dünya ekonomisinin -özellikle son on yılda- yaşadığı dönüşüm süreci, ekonomik sınırları tamamen ortadan kaldırmış ve ekonomik krizlere açık kırılğan bir yapı oluşmasına neden olmuştur. Makro anlamda enflasyon, kalkınma, gelir dağılımı, istihdam gibi sorunlar yaşayan dünya ekonomisi, mikro düzeyde işletme yapılarında meydana gelen değişim ile yeni rekabet kurallarının hakim olduğu bir süreci yaşamaktadır. Firmalar için rekabet edebilirlik kriterleri önceleri, sermayeye kolay ulaşım, üstün teknolojilere sahip olmak ve ucuz üretim girdileri iken dönüşüm süreci sonucunda yeni pazar, strateji ve teknolojilere adapte olabilecek ve geliştirebilecek üstün nitelikli insan gücüne (bilgi işçileri) sahiplik olmuştur (Kurtulmuş, 2001:20).

Uluslararasılaşma sürecinin bir sonucu olarak yoğunlaşan Çok Uluslu Şirketlerin (ÇUŞ) sahip oldukları ekonomik güç, birçok ülke ekonomisinin gücünden fazladır. Sanayileşmiş ülkelerde yoğunlaşan ÇUŞ'ların sayısı 1960'lı yıllardan bu yana neredeyse dört kat artarak 40.000'ler düzeyine erişmiştir ve bu şirketlerin sahip olduğu 270.000 adet yabancı yavru şirketten bahsedilmektedir (Öğütçü, 1998:61). Gittikçe güçlenen bu şirketlerin faaliyet gösterdikleri ülkeler ve ülkelerin ekonomik-siyasi durumları rekabet güçleri ve avantajları belirleyici rol oynamaktadır. Rekabetin değişen kuralları ülke ekonomilerini bir yana itmiş ve dev şirketlerin rekabeti sürecini ortaya koymuştur (Tiryakioğlu, 2004: 504).

Günümüzde iş dünyası çok hızlı değişimler yaşamaktadır. Değişen bu iş dünyasında örgütlerin hayatta kalabilmeleri için gerekli tek yol örgütlerin bu değişime ayak uydurabilmelerinden geçer. Küreselleşen dünya da işletmeler, rekabet güçlerini arttırmak ve işsizliği azaltmak için iş süreçlerini esnekletirmekte (Aras, 1997: 42; Shaw vd., 2000:295), yetenek gerektiren alanlarda daha yüksek yetenek ve eğitim aramaktadırlar (Gordon, 1997: 82).

İşletmeler giderek değişen ve şiddetlenen rekabet ortamında rekabetçi üstünlük sağlayabilmek amacıyla üretimde yeni arayışlar içerisine girmişlerdir. Küresel piyasalarda ayakta kalabilmenin yolu rekabet yeteneğine sahip olmaktan geçmektedir. Rekabet aynı yarışta koşmayı seçmek demektir. Rekabet üstü durumlarda ise rakipler, kendi yarışlarını kendileri seçerler. Başarı kazanabilmek için rekabet üstü olmak ve değer tekelleri yaratmak gereklidir Rekabet üstü olmanın kaynağı ise bütünleşmiş değerler, ciddi yaratıcılık ve kavram araştırma ve geliştirmedir (De Bono,2000: 97). Rekabetçi üstünlük kavramı bir işletmenin daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında pazarlarda avantaj kazanması anlamına gelmektedir. Rekabetçi üstünlük kazanmanın birçok yöntemi bulunmaktadır. Bunlar rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerinden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri

istek ve gereksinimlerine hızla cevap verebilmek şeklinde sıralanabilir (Akın, 2001:253).

Yoğun rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmelerin başarısı; eş zamanlı olarak üretim maliyetlerini düşürmelerine, kaliteyi yükseltmelerine ve müşteri ihtiyaçlarını en kısa sürede karşılayabilmelerine bağlıdır. Değişimin itici gücünü teknolojik gelişmeler oluşturmaktadır. Teknolojik gelişmeler, endüstride rekabetin yapısını değiştirebilmektedir. Rekabetin dinamikleri değiştiğinde ise büyük bir belirsizlikle karşılaşmaktadır.

Sürdürülebilir rekabetçi bir avantaja sahip olan işletmeler, kısa süre içinde bu avantajlarının kaybolduğunu ya da azaldığını görmektedirler. Bununla birlikte; özellikle bilgisayar teknolojilerinde meydana gelen hızlı değişimler ve bilgisayar donanım maliyetlerinin giderek azalma eğilimi göstermesi; bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin işletmelerde yoğun bir şekilde kullanılmasına yol açmakta, bu da işletmelerde organizasyon yapısının da değişimini gerektirmektedir (Elibol,2008:1).

Ekonomik sınırların giderek ortadan kalkmasının, sanayileşmeye etkileri rekabet bağlamında incelendiğinde, girişimcilik, Ar-Ge, yenilikçilik ve yatırımları geliştirmek amacıyla şirket yönetimlerinde bilgi paylaşımı, işbirliği, koordinasyon ve toplam performansı geliştirici bir ortamın yaratılmasını odak noktası haline getirmek zorunlu kılınmıştır. Rekabet yeni bir yapılanma ve güç birliğini yansıtan oluşumların, örgütlerin üretim sistemlerinin teknolojik alt yapılarını, kurumsal yapılar ve sosyal organizasyonlar arasındaki mücadeleyi temsil eder. Küresel dünyada başarının sınırlarını belirleyen en temel faktör, dünya piyasalarına açılmış malların rekabet gücüdür.



## 1.1. Yenilik Süreci

Yenilik süreci bir fikrin buluş aşamasından uygulamaya kadar devam eden araştırma geliştirme ve üretim aşamalarını kapsayan bir süreçtir. Toffler; yeniliğin birbirini takip eden üç süreci olduğunu ifade etmiştir. Bunlar; önce yaratıcı ve uygulanabilir bir düşüncenin varlığı, sonra bu düşüncenin uygulanması ve en sonunda da uygulanan düşüncenin topluma yaygınlaştırılmasıdır. Yenilik herhangi bir yaratıcı düşüncenin ticarileştirilmesi ve yarattığı fayda ile verimliliğin artırılması olarak değerlendirilmektedir (Barutçugil, 1983:34; Budak, 1998).

Yenilik, keşfedilmemiş olanı icat etmeyi değil; değer yaratma yollarını keşfetmeyi hedefler. Bu nedenle de fikirler ve kavramlar önem kazanır. (Elçi,2007: 17) Çoğunlukla yaratıcılıkla yeniliğin eş anlamlı olduğu zannedilir. Ancak bu iki kavram arasında fark vardır. Yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulması ile ilgiliyken, yenilik bu yeni fikirleri paraya dönüştürme süreciyle ilgilidir. (Durna, 2002: 8) Yenilik için bir araç ve yenileşmenin en önemli koşulu olan yaratıcılık, kısaca yeni ve yararlı fikirleri oluşturan bir düşünce olarak tanımlanabilir (Budak,1998: 79). Rekabet geliştikçe yaratıcı düşüncenin de gelişmesi şarttır (Bentley,1999: 28). Yenilik, ticaretle, nüfusta, değerlerde, teknoloji ve bilimde daha önce olmuş değişimleri sistematik bir şekilde tespit etmemizi, sonra da bunlara fırsat gözüyle bakmamızı gerektirir. Ayrıca mevcut şirketlerin uyulması en zor olan bir durumu daha gerektirir ki bu da dünü korumaktan ziyade terk etme yaklaşımıdır (Drucker,2003: 90).

Yenilik kavramı ile icat arasında da çok önemli bir ayırım vardır. Bir icat, yeni geliştirilmiş, ürünler üretim süreçleri, sistemlerle ilgili bir fikir, çizim veya modeldir. Bu tür icatlar sıklıkla patent koruması altına alınırlar, ama mutlaka teknolojik yeniliklere neden olmazlar. İktisadi anlamda yenilik kavramı sürecin tamamını açıklamak için kullanılsa da, söz konusu olan ürün,

üretim yöntemi ya da cihaz ile ilgili ilk ticari başarı gerçekleştiğinde ortaya çıkar. Kuşkusuz, yenilik süreci boyunca sıklıkla başka icatlar ortaya çıkmakta, aynı şekilde yayılma sırasında da başka buluşlar ve yenilikler gerçekleşmektedir. Bir icadın ortaya çıkması veya tescilinden, sosyal bir amaç için kullanılmasına kadar ortaya çıkan olaylar zinciri uzun ve risklidir (Freeman and Soete, 2003: 7). Yenilikler; ürün tasarımını, üretim sistemlerini, yetenek ve bilgi temellerini, malzeme ve sermaye donanımını köklü bir şekilde değiştirebilir. Bunlardan başka; pazarda, tüketici temellerini, dağıtım ve hizmet kanallarını, tüketici bilgisini ve iletişim araçlarını da önemli ölçüde etkileyebilir. Sonuçta yenilikler rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin ana motivasyon unsuru olmaktadır. (Durna, 2002: 16)

Yenilik aşamaları; araştırma-geliştirme, dönüşüm, üretim ve piyasaya arz şeklinde sıralanabilir. Teknoloji temin edilmesi ve laboratuvar oluşturma çabalarını içeren Ar-Ge aşamasıyla başlayan süreç, dönüşüm aşaması olan üretim için adaptasyonla ilgili faaliyetleri ve bir üretimdeki öncü yetenekleri, üretim modelini içermektedir. Bir sonraki aşama ise; üretim aşaması olan üretim kapasitesini oluşturulması ve yapısı ile ilgili düzenlemelerin yapılmasıdır. Son aşama ise; yeni ürün veya işlemi pazarlamak için gerekli altyapının hazırlığını içermektedir. Bu şekilde, piyasaya arz aşamasıyla süreç son bulmaktadır (Barışık, 2001).

Ancak müşteri tercihlerindeki değişiklik, yoğun rekabet baskısı, hız ve radikal teknolojik değişiklikler nedeniyle karmaşık, maliyetli ve riskli hale gelmesi, firmanın yeniliği kabullenmesini artan oranda zorlaştırmıştır. Piyasadaki belirsizliğin büyüklüğüne bağlı olarak yenilik üretiminin maliyetleri artmakta ve yavaşlamaktadır. Bu durumu firmalar, kendi içinde organize ettiği teknolojik öğrenmeyle olduğu kadar, kendi aralarında veya çevrelerindeki bilgi üreticisi kurumlarla kurdukları işbirliği ağları yoluyla da gerçekleştirmektedirler. Bu işbirliğiyle hem üretim maliyetleri azaltılacak, hem

de bilginin ve yeteneklerin ele geçirilmesi sağlanarak, etkili ve etkin yollarından başarılı yenilikler yapılabilecektir (Cavusgil, Calantone, Zhao, 2003).

Bilgiye dayalı olarak başlayan yenilik süreci, üretim etmeni olarak kullanılan bilgi, teknolojinin üretilmesini sağlamakta ve ekonomik sistem içinde üretildiğinden yenilik kolay kabullenilmektedir. Dolayısıyla, ilk üretimi yapan firma yenilik üreticisi olarak adlandırılmakta, patent sisteminin etkili biçimde korunmasıyla firmalar yeniliğe özendirilmiş olmaktadır. Yenilik süreciyle sağlanan piyasa liderliğine bağlı monopol kârlar, rakip firmaların yeniliği keşfetmesiyle son bulmaktadır.

Yenilik süreci doğrusal, tek taraflı bir süreç olmayıp, yerini pazar talebinin yönlendirdiği etkileşimli süreçlere bırakmıştır. Bu süreçte müşteriler, tedarikçiler ve işbirliği yapılan dış kuruluşlar arasında kurulan ilişkilere bağlı olarak, ürün ve süreç geliştirme, üretim ve pazarlama fonksiyonları etkilenmektedir. Ayrıca bu karşılıklı etkileşimli sürecin farklı aşamalarında ve teknolojik değişikliğin kaynaklarında yenilik faaliyetlerini gerçekleştiren taraflar karşılıklı bağımlı, hiyerarşik yapıya değil, süreçte firmanın teknolojik üretim yeteneklerinin yetersiz kaldığı durumda, kendi dışındaki bilim ve teknoloji kaynaklarından yararlanmaktadır. Akademik alan, üniversite-sanayi işbirliği ile araştırma faaliyetleri için endüstriyel sektörden sponsor olmasını istemekte, ticaret sektörü yeni ürün geliştirmek için araştırma sonuçlarını uygulamaktadır. Her iki sektör arasında da karşılıklı bağımlılığa dayalı işbirliği yaratılmış olacaktır. Yeniliğe dış kaynak sağlayan tedarikçilerin firma ile oluşturmuş olduğu ağ işbirliği, yenilik kapasitesinin yaratılmasında sürdürülebilirlik açısından çok önemlidir. Bağlar, yeniliğin toplanması ve dağıtılması, ağda yeniliğin yaratılması, ana amaç için işbirliği yapılması, yeni pazar ihtiyaçlarının karşılanması için yeni yeniliklerin kullanılması olarak çeşitlendirilebilir. İşbirliğinde sürdürülebilirlik yoksa kapasitenin devamlı geliştirilmesi mümkün değildir. Uygulamada, yeni içerikler, deneyimler ve

deneyle yenilik kaynaklarını geliştirmekte ve yenilik kapasitesini arttırmakta itici güç haline gelmiştir (Szeto, 2000).

Yenilikler şletmelerin büyüme ve gelişmelerinde önemli bir araçtır. Ayrıca bir alanda yapılan yenilik, teknolojik değişimi uyarmakta ve teknolojik çarpan etkisi yaratmaktadır. Dolayısıyla, bir şletmenin gerçekleştirdiği yenilik başlangıçta ilgili endüstri dalında ve daha sonra tüm ekonomide uyarıcı etki yapacak, çeşitli yeni ürün ve üretim süreçlerinin geliştirilmesinde rol oynayacaktır.

## **1.2. Rekabet Stratejisi**

Yüzyıllar boyu askeri amaçlı bir kelime olarak kullanılan strateji kavramı (Hinterhuber ve Popp, 1992: 105), 1960'lı yıllardan itibaren, yönetim düşüncesi alanında stratejik planlama anlayışıyla kullanılmaya başlanmıştır. Ancak bu anlayış, 1970'li yılların sonlarına doğru, özellikle kriz ortamında örgütlerin gerekli esnekliği gösterememeleri ve çevreye uyum sağlamada mevcut stratejik planlama araçlarının yetersiz kalması nedeniyle etki ve önemini kaybetmiştir (Dinçer ve Tatoğlu, 2002: 387). 1980'li yıllardan itibaren ise, örgütlerin çevreden gelen belirsizliklere karşı hazırlıklı olması amacıyla, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek buna uygun stratejik değişikliklerin yapılması, böylece rakiplere göre üstün duruma gelebilecek stratejik avantajların kullanılması ya da yaşamak için zorunlu olan stratejik önlemlerin alınması anlamında stratejik yönetim kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Ross, 1996: 87).

Askerlik tarihinde yüzyıllar boyu elde edilen deneyimler sonucu ortaya çıkan stratejiler, ülkelerarası savaşların, örgütler arası savaşlardan pek farkının olmaması nedeniyle, 1980'lerden sonra, örgütler arası rekabet

savaşlarına da adapte edilmeye başlanmıştır (Şahin, 1992: 1). 1990'lı yıllar ise, stratejik yönetimin, çevresel karmaşanın yönetiminde önemli bir araç olarak değerlendirilebilirlik niteliğiyle ön plana çıkmış ve daha önce kaybetmiş olduğu etki ve önemi tekrar kazanmaya başlamıştır (Dinçer ve Tatoğlu, 2002: 387-388).

Stratejik yönetim kavramı, genel yönetim kavramından ayrı olarak düşünülmemelidir. Stratejik yönetim, genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Bununla birlikte stratejik yönetimin, üst düzey yöneticilerin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsadığı söylenebilir. Yani stratejik yönetimde üst yöneticileri önemli ve kritik bir değere sahiptir (Daniel, 1992: 100). Stratejik yönetim; uzun dönemli ve büyük sonuçlarla ilgili yönetim türü ile ilgilenir. Bu yönetim tipi, günlük olağan faaliyetler ile ilgilenen yönetim tipine göre daha üst düzeydedir (Stacey, 1990: 13). Stratejik yönetim alanı bir çok belirsizliği taşıdığından, yönetim fonksiyonlarına göre önceliklidir. Çünkü bu belirsizlikler çözümlenmeden başarı elde edilemeyeceği için faaliyete geçmenin bir anlamı olmayacaktır. Bu doğrultuda stratejik yönetim, çevresel belirsizliklerin oluşturduğu değişik sorun ve problemlere uyum sağlama ve değişimi yönetme olayıdır (Howe, 1993: 3-4).

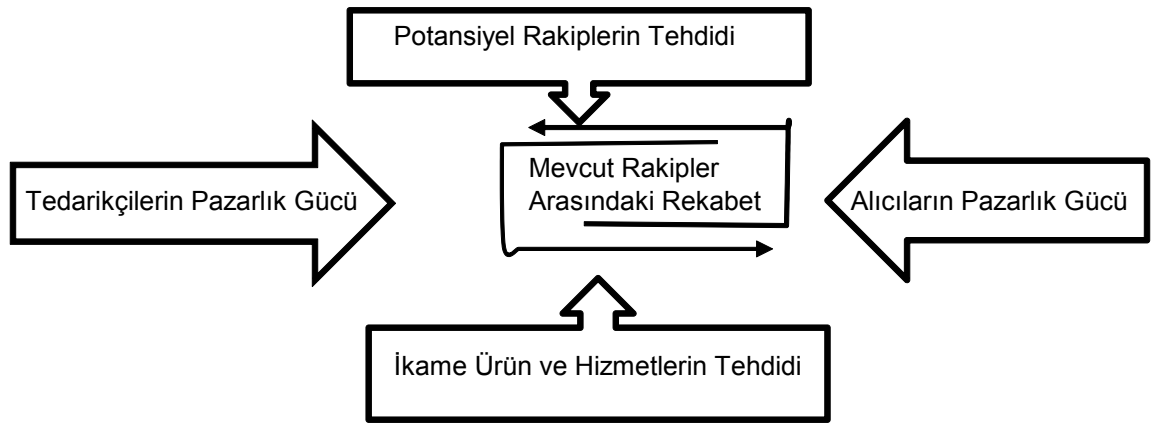
Stratejik yönetim, çevresel karmaşayı/değişimi yönetebilmektir. Bu anlamda stratejik yönetim, geleceği beklemek yerine; geleceği karşılama, geleceğe yön verme ve geleceği yönetme anlamındadır (Bircan, 1995: 194). Bu ise, çok hızlı değişen şartlarda örgütlerin, doğaçlama olarak hareket edebilecek şekilde yönetilebilmelerini gerektirir (Baş, 1995: 24). Stratejik yönetim açısından, değişimi doğaçlama olarak yönetmede (değişime önderlik etmede/değişim oluşturmada) pasif bir işlev olan geleceği tahmin (reaktif uygulamalar) yeterli olmayıp, aktif bir işlev olan geleceği şekillendirme/yönetme (proaktif uygulamalar) önemlidir ve istenen de budur. Çünkü geleceğin stratejik hedeflerine yalnızca ulaşmanın hiçbir zaman yeterli olamayacağı bir ortamda; hem erişilen hedeflerde kalabilmek hem de daha

ileri hedeflere bilinçli ve sistemli yeni sıçrayışlar yapabilmek (Marşap, 1995: 484), geleceği yönetmekle mümkündür.

Geleceği yönetme açısından örgütler üç gruba ayrılabilir. Birinci gruptaki örgütler, duvara çarpmışlardır, çaresizdirler, hasarlı ve yaralı bir durumdadırlar. İkinci gruptakiler, yüksek hızla yol almaktadırlar ama farları hızla onlara yaklaşan bir şeyi aydınlatmaktadır. Üçüncü gruptaki örgütler ise, güneşli bir günde arabayla gezintiye çıkmışlardır. Görünürde hiçbir engel yoktur ve şöyle düşünürler: “Durup diğerlerinin çarpacağı bir duvar yapmak için ne kadar uygun bir zaman!” (Türkmen, 1995: 1203). Rakiplere duvar örebilmek, onlardan üstün olmaya, onları pasifize etmeye bağlıdır. Bu nedenle rakipleri pasifize etmek, üzerinde odaklanılan öncelikli stratejik seçenek durumuna gelmiştir (Eleren ve Kurt, 2001: 1).

Hiç şüphesiz, çağımızın gerçekliği “yoğun rekabet”tir (Kavrakoğlu, 1998:49). Günümüz yönetimi bütünüyle hızlı değişmelerin yönetimi demektir. Dünyanın yaşamakta olduğu hızlı ve sürekli değişim tüm sektörleri önemli ölçüde etkilemekte (Aksü, 1997: 42), mevcut amaç ve stratejileri, kısa zamanda geçersiz ve yetersiz kılmakta, yeni sorunlar yumağı oluşturarak örgütleri belirsizlik ortamına sürüklemekte ve varlığını tehdit etmektedir. Bilgi birikiminin teknolojiyi geliştirmesi, gelişen teknolojinin üretim ve tüketimi beslemesi değişimin hızını artırmaktadır (Toffler, 1996: 38; Drucker, 1993: 309). Böyle bir ortamda örgütün yaşamını devam ettirebilmesi; içinde bulunduğu çevrenin şartlarını bilmesine, gereğini yerine getirmesine (Eren, 1992: 30-31), kendilerini rakiplerinden farklı kılabilmesine, daha esnek olabilmesine ve değişikliklere daha çabuk cevap vererek değişen şartlara kolay uyum sağlayabilmesine bağlıdır (Coulson-Thomas, 1992: 82). Çevresel şartlar bilinip, ona göre davranılırsa, yani tehditlerden kaçınıp, fırsatlardan zamanında yararlanılırsa, örgüt bu çevre içinde ayakta kalabilir ve çevreyi karşıt olarak etkileyebilir (Huntchinson, 1992: 14-17). Aksi halde çevre ile örgüt arasında açıklık meydana gelecek ve başarısızlık kaçınılmaz olacaktır

(Dinçer, 1992: 338). Rekabet stratejisinin planlanması, maliyetin kısılması ya da işlemlerin daha verimli olmasından çok yeni yönelimler ve büyüme üzerine yoğunlaşmaktadır (Layton, Hurd ve Lipsey, 1997: 9). Şekil 2.1 de rekabeti belirleyen faktörler açık olarak sunulmuştur (Porter, 1998: 15).

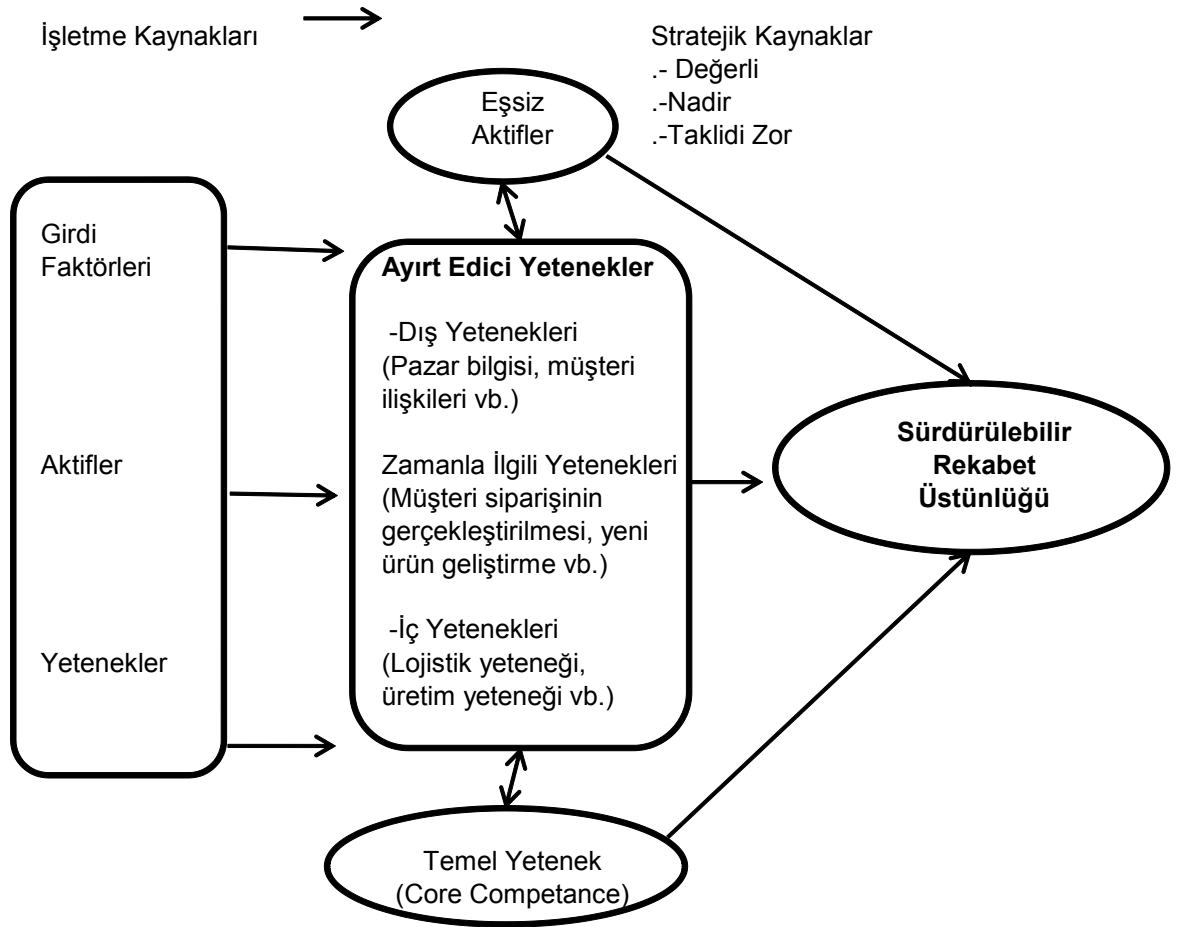


Şekil 2. 1: Rekabeti Belirleyen Faktörler  
Kaynak: Porter, 1998: 35

Stratejik yönetimi, örgütün iç kaynakları ve becerileri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler olarak tanımlayabiliriz (Ergin, 1992: 10). Bu faaliyetler; örgütün zayıf ve üstün yönleri ile fırsat ve tehditlerin, rakiplerle ilişkileri de dikkate alınarak belirlenmesidir (Veliyaht, 1992: 88). Yozgat ve Duran'a göre (2001) stratejik yönetim, örgütü değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde adapte ederek, örgütün sürekliliğini ve stratejik amaçlarına ulaşmasını hedefleyen bir yönetim şeklidir. Bu yönüyle stratejik yönetim; açık vizyon ve strateji, üst yönetimin kararlılığı ve iletişim becerisi gibi kritik öneme sahip faktörlerin belirlenmesi ve gereği gibi yerine getirilmesi ile (Coulson-Thomas, 1992: 89) örgütlerin varlıklarını korumalarına ve gelişmelerini başarılı bir şekilde sürdürmelerine olumlu katkılarda bulunabilecek bir nitelik taşımaktadır (Şahin, 1992:1-2).

Eskiden olduğu gibi rekabette başarıyı düşük maliyetli yatırımlara bağlamak ölçek ekonomilerine güvenmek işletmeler için artık yeterli olmamaktadır (Yeniçeri ve İnce, 2005:139). İşletmeler artık, küresel rekabette anahtar rol oynayan yeni teknolojileri kullanarak, sınırlar ötesi üretim, araştırma ve uluslararası enformasyon ağı kurabilmektedir. Bunun sonucu olarak ise, işletme yapılarında köklü değişikliklerin olması kaçınılmaz bir hal almaktadır (Türk, 2003: 20). İşletmelerin rekabeti sağlamasının yanı sıra, bunu sürdürmeleri de gerekmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik, rekabet üstünlüğünün rakiplerin hareketiyle yok olmaya karşı direnebilmesi ile başarılabilir. Başka bir ifade ile sürdürülebilirlik rakiplerin taklit çalışmalarına karşı üstünlüğün esasını oluşturan yetenek ve kaynakların dayanıklı olmasını gerektirmektedir (Bülbül, 2003: 29). Şekil 2.2’de işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklar ve rekabetin sürdürülebilirliği gösterilmiştir.





**Şekil 2. 2: İşletme Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü**  
Kaynak: Bülbül, 2003: 30.

Yaşam savaşı ve kârlılık kısıtları işletme davranışını açıklamada en önemli unsurlardır. İşletmeler, dünya bilim ve teknolojisiyle dünya pazarlarının büyümesi sonucu ortaya çıkan teknolojik yelpazenin ve piyasa imkânlarının oluşturduğu bir ortamda faaliyette bulunur. İşletme varlığını sürdürebilmek ve gelişebilmek için bütün bu sınırlamaları ve tarihi koşulları göz önünde bulundurmak zorundadır. İşletmenin varlığını sürdürmesi ve büyümesi hızla değişen dış ortama ayak uydurmasına ve bu ortamı değiştirebilme kapasitesine bağlıdır. Ve bu işletmelerin karşısında bir dizi seçenek ve alternatif vardır (Freeman ve Soete, 2003: 306).

Bu alternatif; ister düşük maliyet, ister müşteri odaklılık ve farklılaşma stratejisi olsun, işletmelerin rekabetteki başarı şansını ve yenilik yapabilme kapasitelerini belirleyebilecek stratejik seçimlerdir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 139). Örneğin, 3M ve İntel’de yeni ürün geliştirme yeteneği rekabetçi üstünlük unsuru olmakta iken, Procter & Gamble’da marka yönetimi temel unsurdur. Küreselleşme sürecini de sanayi toplumundan bilgi toplumuna, işgücü ağırlıklı teknolojidenden yüksek teknolojiye, ulus ekonomisinden dünya ekonomisine, merkezi yönetimden yerel yönetime, temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye, hiyerarşiden şebeke organizasyon yapılarına geçiş gibi yönetim ve örgütle ilgili faaliyetlerde çeşitli gelişmeler yaşanmaktadır (Tutar, 2000: 26). Bunları göz ardı etmek, rekabeti de göz ardı etmek anlamına gelir.

Rekabet edilemez bir konumda kalmak isteyen firmalar geleneksel strateji yaklaşımına da farklı bir açıdan yaklaşır ve strateji yerine “stratejik mimari” denilen yeni bir kavram yerleştirirler. Geleneksel strateji yaklaşımında şirketin gelecek 5 veya 10 yıllık gelişim hedefleri aşamalı olarak planlanmaktadır. Ancak rekabet üstü olmak isteyen bir firmanın ihtiyaç duyduğu şey, geleceğin fırsatlarının yaratılabilmesi ve gerçekleştirilebilmesi için bugün firmanın hangi temel yeteneklerini geliştirmesi (core competence) gerektiğini belirleyerek bunların gelişmesi için gerekli olan tasarımı yapacak bir strateji yaklaşımıdır. (Sarıhan,1998: 79).

Her geçen gün daha da sertleşen uluslararası pazardaki rekabet, işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamış, ürün/hizmet üretim tekniklerini değiştirmiş, organizasyon yapılarını farklılaştırmış, kimi organizasyonlarda kademeler azaltılmış, kimisinde kademelerin rolleri ve etkinlikleri değişmiştir. Organizasyonların iş görenlere, elde bulundurdıkları veya ortaya çıkardıkları değerlere bakış açıları da değişmiştir.

### 1.3. Yeniliğin Rekabetteki Önemi

Göker'e (2000) göre yenilik sürecine, toplumun hayat standardının ve refahının yükseltilmesinde hayati bir önem atfedilmektedir. Burada altı çizilen noktalar ise "ürün kalitesini yükseltebilme", "ürüne ayırt edici özellikler kazandırabilme", "üretimde verimliliği yükseltebilme" ve "yüksek otomasyon düzeylerine erişebilme" yetenekleridir. Avrupa Komisyonu'nun Avrupa Birliği ülkelerinde yeniliği etkileyen faktörleri irdelemek ve Birliğin yenilik kapasitesini artırmaya yönelik öneriler geliştirmek amacıyla, 1995 sonunda yayımladığı politika dokümanında da, yeniliğin hayati önemi şu cümlelerle vurgulanmaktadır:

Yenilik ferdi ve topluma ait ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım v.b.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. Yenilik girişimcilik ruhunun kalbidir. Her yeni firma belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Aynı zamanda, bütün firmalar pazarda varlıklarını ve rekabet güçlerini sürdürebilmek için sürekli yenilenmeye ihtiyaç duyarlar. Yenilik, büyümenin, istihdamın ve rekabetin ön şartıdır. Ülke ekonomilerinin de, büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam imkânlarını sürdürebilmek için yeniliğe ihtiyaçları vardır. Ülkeler de yeni fikirleri hızla teknik ve ticari başarıya dönüştürmek zorundadırlar (European Commission, 1995:1–10).

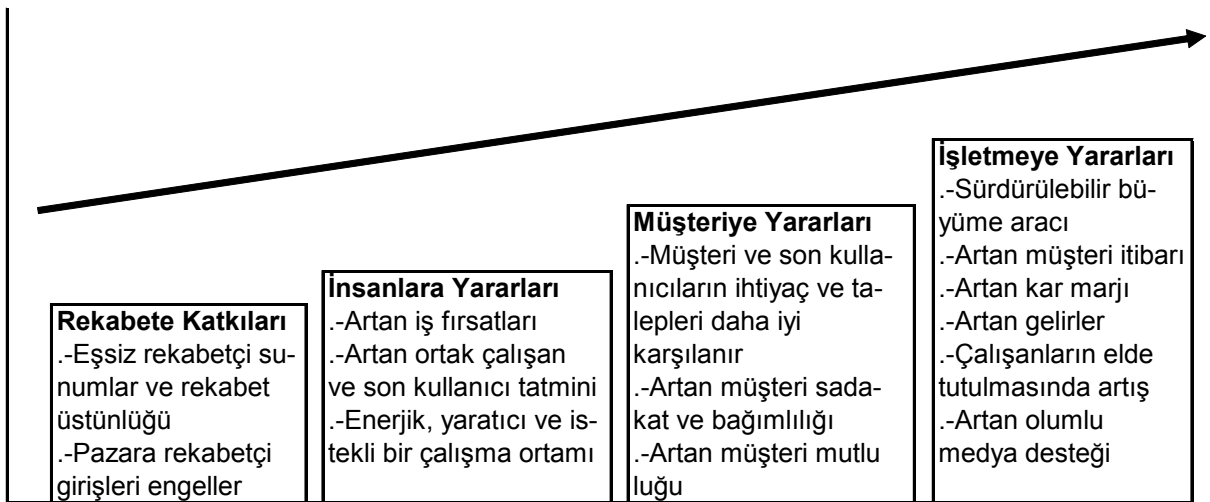
Drucker'a (1998) göre başarılı girişimciler, dış çevreyi dikkate alarak potansiyel kullanıcıların beklentilerini test eder, geliştirme yolunda oldukları ürün veya hizmetin kullanıcıların değerlerine ve ihtiyaçlarına yanıt verip vermediğini kontrol ederler. Girişimciliğin sahip olması gereken en temel özelliklerinden biri; sistematik yenilik gerçekleştirebilme yetenek ve çabasına sahip olabilmesidir. Girişimci ruha sahip biri için yenilikçi olmamak mümkün değildir. Yenilik yapmak ve uygulamak mümkün ise girişimcilik yenilikçilik yönünde harekete geçebilir. Değilse taklit ve tekrardan kurtulamaz.

İletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ve gelişim süreci küreselleşmenin derinleşmesine neden olmakta ve derinleşen küreselleşme de ekonomik açıdan daha yoğun bir rekabet ortamını zorunlu kılmaktadır. Bu yoğunlaşan rekabet ortamını salt küreselleşme ile açıklamak yeterli olmamaktadır. Küreselleşmeye ivme kazandıran etken, teknolojik gelişmenin yoğunluğudur. Bu rekabet süreci, özellikle liberalleşme sürecini yeni yeni yaşamaya başlayan ulus devletleri ve bu ülkelerin sektör ve/veya firmalarını ayakta kalabilmek için yeniliklere uyum sağlamaya ve yenilikleri kullanmaya yöneltmektedir. Derinleşen küreselleşmenin ortaya koyduğu olumsuz etkileri bertaraf etmek, uluslararası rekabet gücü kazanabilmek ve faaliyetlerini diğer sektör ve/veya firmalardan bir adım önde sürdürebilmek için gerekli olan yenilik yapmak ve yeniliklere uyum sağlamaktır. (Tiryakioğlu, 2004: 503-504).

Miller ve Friesen'a ve (1982) ve Sivadas ve Dywer'a (2000) göre, bazı unsurlar işletmelerin yenilikçi olmasını gerekli kılmaktadır. Bunlar; pazarda işletmenin zorlanması, çevrenin dinamik ve saldırgan olması, etkili tarama ve kontrol sistemleri ile çevredeki zorluklar hakkında bilginin karar vericilere ulaşması, değişimi yapacak yetenekli çalışanların mevcut olması, yeterli kaynakların bulunması ve yenilik projeleri için karar verme yöntemlerinin olmasıdır. Çevrenin dinamik ve heterojen olduğu durumlarda da başarılı olabilmek için değişim ve yenilikler yapmak gerekmektedir (Han ve diğerleri, 1998). Dinamik çevre, sürekli değiştiğinden ve rekabet yapısı da buna bağlı olarak sürekli değişmekte, belirsizlikler oluşmakta ve bunun sonucu olarak işletmelerin başarısı ve ayakta kalabilmesi yenilik yapma yeteneklerine bağlı olmaktadır. Yenilikçi ürünler, tüketicilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır. Chandy ve Telis'e göre (1998), çevredeki değişim, işletmeleri yenilik yaparak tepki vermeye zorladığından, her işletme çevresine tepki vermek için yenilik yapmaktadır. Slater ve Narver'a (1995) göre, yenilik yapma hayatta kalabilmek, kaynakları artırmak ve büyümek için gereklidir. İşletme stratejilerinin temel hedefleri olan yaşamlarını sürdürme ve büyüme isteği işletmelerin yenilik yapmasını

gerektirmektedir. Bu nedenle yenilik yapmak stratejik bir gerekliliktir. Sürekli yenilik yapmak işletmelerin çevreye uyum sağlaması olarak tanımlanabilir. Yenilik yapmak proaktif bir davranıştır ve yenilik yapabilmek için işletmelerin çevreleriyle etkileşim içerisinde olmaları gerekmektedir.

İşletme bünyesinde yapılan yenilikler, rekabet gücünü belirleyen faktörlerdendir. Bir başka ifadeyle, işletme bünyesinde yeni ürünlerin ve işlemlerin geliştirilmesi, tanıtılması ve var olan ürünlerin farklılaştırılması şekliyle rekabetçi gücü artarak daha da pekişmektedir. İşletmelerin sahip olduğu yenilik yapma potansiyelleri onların yeni gereksinimleri karşılama ve yeni pazarlar açma gibi yetenekleri ile bütünleştğinde gelişme için oldukça önemli bir güç haline gelmektedirler. Şekil 2.3'de yeniliğin işletmelere katkıları ifade edilmeye çalışılmıştır. Şekilde yeniliğin işletmeye katkıları bir güç unsuru olarak gösterilmiştir.



Şekil 2. 3: Yeniliğin Gücü

Kaynak: Davis ve Moe, 1997:338

Hurley ve Hult'a (1998) ve Hargadon ve Douglas'a (2001) göre, yenilikçilik, işletmeler için çeşitli olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Yenilik

yapan işletmeler, çevrelerine daha başarılı tepki vermektedir. İşletmeler yenilikle çevreye uyum sağlayıp hayatlarını sürdürmeyi hedeflemektedir. Süreçlerdeki yapılan yenilikler, maliyetleri düşürmekte ve ürünün birim fiyatını azaltmaktadır. Bunun sonucunda ise pazar payı ve kârlılık artmaktadır. Radikal değişiklik rekabet avantajı oluşturmaktadır ve işletmelerin geleceğinde büyük etkiler yaratmaktadır. Yenilikle birlikte müşterilerin satın alma davranışları değişmekte ve müşteri sayısında artış olmaktadır. Buna bağlı olarak, kârlılık artmakta ve işletmelerin performanslarında uzun süreli etkiler oluşmaktadır.

#### **1.4. Yeniliğin Kaynakları**

Yenilik kaynaklarını, işletmelerin yenilik potansiyelinden gerektiği şekilde yararlanmasında ve yeniliklere uygun ortam oluşturulmasında yararlı olacak ve yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlayan fırsatlar olarak da ifade eden Peter F.Drucker, bu kaynakları iç, yani bir endüstri veya hizmet sektörünün içindeki kimseler tarafından görülebilir ve algılanabilir olan; beklenmeyen oluşumlar, uyumsuzluklar, süreç gereği endüstri ve pazar yapısındaki değişimlerden oluşan kaynaklar olarak ve dış, yani işletme veya endüstrinin dışında oluşan değişimlerle ilgili olan nüfus değişiklikleri, algılamadaki değişiklikler ve yeni bilgiden oluşan kaynaklar olarak iki grupta toplamaktadır. (Durna,2002:41)

Barışık'a (2001) göre, günümüzde işletmeler arasında yaşanan yoğun rekabet, teknolojik değişim, sosyo-kültürel gelişmeler, sosyal güdüler, uluslararası ekonomik yönelimler ve çokuluslu şirketlerin rolü işletmeleri yeniliğe zorlayan etmenler haline gelmiştir. Bu açıdan günümüzde yenilik, ekonomilerde rekabet ortamının oluşumunu, yeni pazarların yaratılmasını, hızlı teknolojik ilerlemeyi, tüketim düzeyi-hayat standardının iyileştirilmesini önemli derecede etkileyen bir konuma gelmiştir. Arıkan ve diğerlerine (2003)

göre, pazarın ihtiyaçlarının önceden belirlenerek bunların yeni veya yenilikçi ürünlerle karşılanması günümüz firmalarının varlık nedenidir. Firma üretim faaliyeti sayesinde elde ettiği öğrenme ve birikim sonucu pazarda, ürün veya kaynaklarda önemli değişikliklere karşı istikrarlı bir teknolojik yetkinliğe sahip olabilecektir. Bu açıdan, firmalar teknolojik bilgi birikimlerini arttırmak yoluyla yenilik yaratabileceklerdir.

Örgütlerde gerçekleştirilen yenilikler, insanlığın yaşama biçimini ve dünyayı algılamasının değişmesine önemli katkılar yapmaktadır. Günümüzde işletmelerde yeniliğe yol açan, işletmelerin içinden ve dışından kaynaklanan pek çok faktör bulunmakta ve bunlar sürekli artmaktadır. İşletmelerde yeniliğe yol açan faktörlere aşağıda kısaca değinilmiştir.

#### **1.4.1. İç Kaynaklar**

İşletmeleri yeniliğe zorlayan iç kaynaklar işletmenin veya sektörün içinde oluşur ve öncelikle işletme veya sektör içindeki kişiler tarafından fark edilir. Beklenmeyen bir başarı, başarısızlık veya beklenmeyen bir dış olay gerektiği şekilde kavranılabilmesi halinde eşsiz bir fırsatın belirtisi olabilir. Aynı şekilde, insanların sıradan bilgiyi sorgulamasına neden olan uyumsuzluklar da bir yenilik kaynağıdır (Durna,2002:50).

Firmanın yenilik kapasitesini etkileyen birçok faktör vardır. İç faktör olarak, firmanın sahip olduğu bilgi, beceri, öğrenme yeteneği, girişimci özellikleri sayılabilir. Ayrıca firmanın yaptığı yatırımlar, Ar-Ge çalışmaları, deneyimleri de bu faktörlerin içinde sayılabilir. Ancak bu kaynak ve kabiliyetlerin direkt olarak gözlemlenmesinin elverişsiz olmasından dolayı tüm bu faktörlerin çıktılarında yararlanılarak yenilik kapasitesi ölçülmeye çalışılır (Albaladejo and Romijn, 2000:5).

İşletme faaliyet sürecinde, takım çalışmasıyla elde edilecek sonuçlar her zaman ferdî sonuçlardan daha yaratıcı ve verimli olmaktadır. Herkesin belli bir zihinsel yapısı, bilgisi ve tecrübesi vardır. Zihinleri açarak ve bunu diğerleriyle paylaşarak, herkes daha üretken ve yaratıcı olmaktadır ve diğerlerinin de desteğiyle kendi kapasitesini aşan sonuçların ortaya çıkmasında aktif rol oynamaktadır (White, 1998: 51). Nitekim yapılan bir araştırma takım çalışması uygulayan işletmelerde verimliliğin iki kat arttığını, üretim kararlarında sorumlu gruplar oluşturmakla yüksek performans seviyelerine ulaşıldığını, yönetim ihtiyacının azaldığını, yeni mamul tasarımı ve yeni tekniklerin yaratılmasında ihtiyaç duyulan yaratıcılık ve problem çözebilmeye gibi vasıfların geliştirildiğini ortaya koymaktadır (Akgeyik, 1998: 88).

Yeniliklerin karmaşıklık düzeyi arttıkça daha fazla takımlara ve onların güçlendirilmesine ihtiyaç vardır. Kökten yeni ve başarılı ürünler üretebilmek için bu gereklidir. Çünkü, İşletme içinde farklı departmanlardaki iş görenler farklı disiplinlerden eğitim almış ve farklı işler yapmaktadırlar. Dolayısıyla, yenilik yapılması düşünülen konulardaki bakış açıları birbirinden farklı olacağı için bu farklılıkların bir araya gelmesi yenilik geliştirmeyi kolaylaştıracaktır. Nitekim artık Ar-Ge yapan birçok işletmede yapılacak araştırma konusunun seçiminde veya yeni bir ürün tasarımında bu çalışmalara yalnız mühendislerin değil, pazarlama, satış ve hatta reklam biriminde çalışan kişilerin de katılması istenmekte yapılacak araştırma ve yeni ürün tasarımı hakkında onların da fikirleri alınmaktadır (Sarıhan, 1998: 143).

Yenilik uygulamalarında stratejik önemi olan bir unsur da öğrenmedir. Değişen dünya da işletmeleri yenilikçi ve başarılı kılan üç temel beceriden bir tanesi sürekli öğrenmeyi sistemin içerisine yerleştirmektir. Çünkü, okuldan beş yıl ayrı kalmış bir insanın bilgisi eski ve yaramaz hale gelmektedir, dolayısıyla yöneticilerin çalışma düzeni içerisinde belirli zamanlarda yeniden



okula gitmelerine yer verilmelidir. Ayrıca işletmeler çalışanlar için beceri kazandırmaya yönelik hizmet içi eğitim vermelidirler (Drucker, 1995: 374-376).

Özdaşlı'ya (2007) göre, aynı zamanda, çalışanın derinlemesine uzlaşması yerine çok becerili hale getirilmesi, yaratıcılığın engeli olan hiyerarşinin kaldırılması, ferdi rekabet yerine takım çalışması, yaratıcılığın rekabete değil takım çalışmasında aranması daha çok eğitilmiş ve daha becerili işçiler, daha çok eğitim ve daha sık yeniden eğitim gerektirmektedir. Yenilikçi bir işletme olan Siemens' in başkanı Heinrich V. Pierer, 150 yılı aşan başarılı ve yenilikçi yapılarının temelinde iyi eğitilmiş ve kendini adanmış insanların yattığını söylemektedir. Siemens' de hayat boyu iş garantisi yoktur ancak çalışanlarına zorlu görevler ve sürekli eğitim verilmektedir. Bu ise onların tüm kapasitelerini kullanabilmesine imkan vermekte, bilgilerini güncel ve taze tutmakta, değer kazandırmaktadır.

Yenilik ile sürekli iyileştirme arasında kesin çizgilerle bir ayırım olduğunu savunan yazarlar söz konusudur. Bu ayırım yapılırken temel vurgu Japon tarzı yenilikle Batı tarzı yeniliğe yapılan vurgudur. Tablo 2.1'de bu ayırımın temel unsurlarını görmek mümkündür. Bu şekilde yapılan bir ayırımda yeniliğin daha çok teknik bir kavram olarak kullanıldığı görülmektedir.

**Tablo 2.1. Batı Tarzı Yenilik ve Kaizen Arasındaki Farklar**

ÖZELLİK	KAİZEN	BATI TARZI YENİLİK
Etki	Uzun dönemli ve sürekli olan, dramatik olmayan	Kısa dönemli, dramatik
Aşama	Küçük adımlı	Büyük adımlı
Zaman çarptısı	Sürekli ve yavaş ilerleyen	Kesik kesik, yavaş ilerlemeyen
Değişim	Kararlı, derece derece	Beklenmedik, ani ve maymun iştahlı
İçerik	Tüm çalışanlar	Birkaç şampiyon
Yaklaşım	Takım çabaları, kolektivist	Kaba ferdilik, ferdi fikir ve çabalar
Tarz	Bakmak ve geliştirmek	Iskartaya çıkarmak ve yeniden şekillendirmek
İşaret	Geleneksel know-how	Teknolojik atak
İhtiyaçlar	Küçük yatırımlar fakat, süreklilik için büyük çaba	Büyük yatırım fakat süreklilik için az çaba
Çabanın yönelimi	İnsan	Teknoloji
Değer kriteri	İyi sonuçlar için süreç ve çaba	Çıkarlar için sonuçlar
Avantaj	Yavaş büyüyen ekonomide iyi çalışır	Hızlı büyüyen ekonomiye daha uygun

**Kaynak:** Ortner, 2000: 132.

Ancak, daha öncede belirttiğimiz gibi yeniliği sadece teknik bir kavram olarak algılamamak gerekmektedir. Yenilik teknolojiye yakın bir kavramdır ama sadece o değildir. Aynı zamanda işletmenin tüm unsurları için geçerli olan bir olgudur. Yenilikle birlikte ürünlerde veya süreçlerde ufakta olsa bir farklılaşma gözlemlenmesi gerekmektedir.

O halde, herhangi bir işletmede ürünlerde, süreçlerde, dağıtım kanallarında vs. yapılacak olan küçük veya büyük çaplı tüm pozitif değişimleri yenilik kapsamına dâhil etmek mümkün olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında sürekli gelişme faaliyetlerinin neticesinde meydana gelebilecek her türlü farklılaşmalar da yenilik ifade edecektir.

Yavaş ilerleyen yenilik organizasyon içerisinde mevcut Toplam Kalite sistemine en uygun yenilik türüdür. Çünkü, daha öncede söylediğimiz gibi sürekli gelişme felsefesi zaten TKY'nin temel felsefesidir. Bu açıdan, Toplam Kalite sistemini yavaş ilerleyen yeniliklerle güçlendirmek mümkündür. Sürekli gelişme felsefesinde de olduğu gibi yavaş ilerleyen yeniliklerde, mevcut

şeyleri daha farklı kılmanın yolları aranmaktadır (Mc Adam, Armstrong and Kelly, 1998: 141).

Taymaz'a (2001) göre, tüm bu sayılanların dışında, firma büyüklüğünün yenilik çalışmalarını etkilediği ve büyük firmaların daha yenilikçi yapıda oldukları, bürokratik yapıdan kurtulamamış eski firmaların yeni firmalara oranla yeniliğe karşı daha az ilgili oldukları, firmanın pazar payının büyük olması ve bu suretle yeni ürün geliştirme gücünün pazar payı küçük olanlardan daha yüksek olduğu, mavi - beyaz yakalı çalışan ayrımının yüksek olduğu örgütlerde katılımcı yapının olduğu örgütlere oranla yeniliğin olumsuz etkilendiği açıktır. Ayrıca çok sayıda ürün kategorisine sahip firmaların daha yenilikçi olduklarını ve yenilik çalışmalarının bu durumdan pozitif yönde etkilendiği yapılan ampirik çalışmalarda ortaya konmuştur.

Drucker'e (2002) göre; "beklenmeyen gelişmeler", "uyumsuzluk durumları", "süreç gereklilikleri" ile "pazar yapısındaki ve endüstrideki değişimler" işletmede ya da içinde olduğu sektörde bulunan iç yenilik kaynaklarıdır.

#### **1.4.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler**

Beklenmeyen gelişmeler en basit yenilik kaynağıdır ve beklenmedik başarı veya başarısızlık şeklinde ortaya çıkarlar. Beklenmeyen başarı ya da başarısızlık işletmelere çok önemli fırsatlar sunabilir. İşletmeler bu beklenmeyen durumları dikkatli bir şekilde izleyerek fırsat alanlarına dönüştürebilirler.

### 1.4.1.2. Uyumsuzluk Durumu

Uyumsuzluk durumu karşılaşılan durum ile olması beklenen durum arasındaki farkı ifade etmektedir ve bu fark herkes tarafından anlaşılabilir. Uyumsuzluk durumları önemli yenilik kaynaklarıdır, çünkü söz konusu fark bir hatayı temsil edebilir ve bu hata da yenilik yapmak için bir fırsat oluşturabilir. Beklenmeyen gelişmelerdeki gibi, başarı veya başarısızlık durumlarında uyumsuzluklar aslında değişim belirtileridir. Uyumsuzluk durumları: 1) Belli bir endüstrinin ekonomik gerçekleri arasındaki uyumsuzluklar, 2) Belli bir endüstriye ait gerçek durum ile algılanan durum arasındaki farklılıklar, 3) Belli bir endüstrinin çabaları ile müşterilerinin değerleri ve beklentileri arasında görülen uyumsuzluklar ile 4) Bir sürecin ritmi veya mantığı içerisinde izlenebilen uyumsuzluklar olarak sınıflandırılabilir. Tüm bu uyumsuzluklar doğru zamanda fark edilebildikleri sürece işletmelerin gerekli stratejileri uygulamasını ve uyumsuzluk durumundan yararlanarak yenilikleri ortaya koymasını sağlayacaktır (Demirci, 2006:101-104).

### 1.4.1.3. Süreç Gereklilikleri

Süreç gereklilikleri, diğer bir ifadeyle süreç içerisinde ortaya çıkan ihtiyaçlar, yeniliği güdülemekte, yeniliğe kaynaklık etmekte ve yenilik için büyük fırsatlar oluşturmaktadır. Süreç gereklilikleri belirsiz değildir, oldukça somuttur ve bir endüstri veya hizmetin iş süreçleri içerisinde bulunmaktadır. Süreç gerekliliklerini temel alan yenilikler uyumsuzlukların ve demografinin oluşturduğu sonuçlardan yararlanabilir. Diğer yenilik kaynaklarından farklı olarak süreç gereklilikleri, iç ya da dış çevredeki bir olay ile değil, süreç gereği yapılmış bir işle başlar ve duruma odaklanmaktan çok göreve odaklanır. Süreç gereklilikleri önceden var olan bir süreci daha iyi hale getirebilir, süreçte zayıf olan bağlantıların yerine geçebilir ve yeni bilgiler

çerçevesinde eski süreci yeniden tasarlayabilir (Durna, 2002:50). İşletmelerin süreç gerekliliklerini karşılamak amacıyla Ar-Ge bölümü içerisinde yürütülen çalışmalar da bu kapsamda yenilik kaynağı olarak değerlendirilebilir. Çünkü kullanılmakta olan süreç ihtiyaçlara cevap vermediğinde ve geliştirilmesi ya da değiştirilmesi gerektiğinde Ar-Ge çalışmaları ile birlikte yeniliği getirebilir. Bir işletmede yeni icatların üretimi yürütülen Ar-Ge faaliyetlerine bağlıdır. Ar-Ge faaliyetlerinin yeniliklere dönüştürülmesi, kullanıcılara uyumun sağlanması ve böylece ekonomiye dağılımı ile artan verimlilik ya da yeni endüstriler gibi ekonomik etkiler yaratacaktır (Potts and Mandeville, 2007:154).

#### **1.4.1.4. Pazar Yapısındaki ve Endüstrideki Değişimler**

Pazar yapısındaki ve endüstrideki değişimler de işletmelere yenilik için eşsiz fırsatlar sunacaktır. İşletmeler bu değişimleri yakından izleyip fırsat olarak gördüklerinde daha önce endüstri içerisinde fark edilemeyen veya gözardı edilen çeşitli boşlukları yeniliklere giderek değerlendirebilirler. Müşteriler, tedarikçiler ve rakipler gibi işletmenin görev çevresini oluşturan unsurlar endüstri ve pazar yapısındaki değişimler kapsamında değerlendirilebilir. İşletmelerin müşterilerinin beklentilerini karşılama çabaları ürünlerde, hizmetlerde ve süreçlerde de yeniliği getirecektir. Bununla birlikte, bir endüstriyel sektörün üyeleri arasındaki rekabet ilk hareket eden olarak yarar sağlamak için daha radikal yeniliklerde değişim faktörü olabilir (Van Den Hoed, 2007:1015). Yapılan bir araştırmada tedarikçilerin bir bilgi kaynağı olarak kullanılmasının işletmelerin süreçlerde yenilikçi olması şansını arttıracığı sonucuna ulaşıldığı belirtilmektedir (Reichstein and Salter, 2006:653).

### 1.4.2. Dış Kaynaklar

Drucker'ın iç ve dış faktörler olarak yaptığı gruplandırma dikkate alınarak işletmelerin yenileşme kararında etkili olan dış kaynakları şu şekilde sıralamak mümkündür (Budak,1998: 27).

- rekabet,
- teknolojik değişim,
- sosyo-kültürel gelişmeler
- uluslararası ekonomik yönelimler ve çok uluslu şirketler.

İşletmeleri yenilik yapmaya zorlayan dış kaynakların başında rekabet gelmektedir. İşletmede yenileşme olgusunu yaratan faktörler arasında en önemli rolü, teknoloji oynamaktadır. Gerçekten de rekabet, sosyal karakterler, tarihsel gelişmeler ve çok uluslu şirketlerin işletmede yenileşme hareketlerine etkisi, bir etki-tepkiden kaynaklanan nedensellik ilişkisi gibidir. Birisi diğerini doğurur. Oysa teknoloji örgüte girdiğinde bizzat yenileşmeyi getirmekte ve bu şekilde yenileşme üzerinde önemli bir görevi üstlenmektedir. Çünkü teknoloji işletme içinde personelin niteliklerinden başlamak üzere, araç-gereç, satış yöntemleri, dağıtım ve ulaştırma hizmetleri gibi birçok değişimi kendiliğinden sağlamaktadır (Budak,1998: 52).

Çok uluslu şirketler kuruluşları ve işleyişleriyle buldukları ülkelerde kişiler ve kurumları geliştirici rolü üstlenmektedirler. Çok uluslu şirketler tarafından yapılan yatırımlar örgütle ilgili çalışmalarıyla yerli ülkede yenileşme hareketlerini başlatmakta ya da hızlandırmaktadır. Çünkü pazarda yerli işletmelerle rekabet edebilen çok uluslu işletme, üretim, pazarlama, yönetim sistemleri açısından üstün olduğundan düşük maliyetle yüksek kalitede mamul üretilip düşük fiyatla satabilmektedirler. Bu durum, yerli işletmelerin çok uluslu işletmeyle benzer teknolojileri kullanmasını zorunlu kılmaktadır. (Budak,1998: 61).

Organizasyonların pazar odaklı davranmaları yenilik faaliyetlerini etkilemektedir. KOBİ'lerdeki ürün bazlı yenilik çalışmaları, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerindeki değişimlerden etkilenmektedir. Yeni ürün, süreç ve fikir geliştirmede teknolojinin önemli etkisi bulunmaktadır. KOBİ'lerde müşterilerin özel ihtiyaçlarını belirlemek ve bu doğrultuda harekete geçmek için ihtiyaç duyulan en önemli unsur teknolojidir. Teknolojiyi rekabet tekniği olarak kullanıp tehditleri fırsatlara dönüştürebilmeyi gerçekleştirebilmesi için, işletmenin kendini iyi analiz edip, kendisini kıyaslayabileceği diğer işletmelerle karşılaştırması gerekmektedir.

Yönetmel bir teknik olan kıyaslama, müşteri memnuniyetini temel alan bir yaklaşımdır. Bu teknikte temel amaç, işletme ürünlerinde, hizmetlerinde, süreçlerinde ve yöntemlerinde yapılacak kıyaslamalar ile değişiklikler ve sürekli iyileştirmeler vasıtasıyla müşteri memnuniyeti ve rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktır (Bumin ve Erkutlu, 2000: 83-84). Kıyaslama neticesinde kimi zaman var olan sürecin yerine tümüyle yeni bir süreç koyulabilir veya kimi zaman da, alınması gereken şey yalnızca bir genel kavram ya da serbest bir uyarılama olabilir (Fisher, 1998: 25).

Başarılı olan Japon işletmeleri sürekli olarak kıyaslama tekniğini uygulamaktadırlar. Tabi ki kıyaslama tekniği basit, çok hızlı ve kolay bir endüstriyel casusluk olarak algılanmamalıdır. Bu teknikle başarılı olan işletmeler üç veya daha fazla yıl bu süreci devam ettirmektedirler. Kıyaslamada sabır, bağlılık, sürekli müşteri odaklılık ve daha da önemlisi diğerlerinin en iyi uygulamalarından öğrenmeye istekli olmak önem kazanmaktadır (Stanley, 1995: 25).

Bugünkü dünya da küresel ekonominin ve düşen işlem ve iletişim maliyetlerinin etkisi ile uzak bölgelerdeki firmalar arasında bilgisayarlar arası ağ ilişkileri (network) ortaya çıkmıştır. KOBİ'ler bilimsel kurumlarla ilişki içine

girmekte ve destek almaktadırlar. Ekonomik alanda ortaya çıkan bu bilgisayarlar arası ağ yapıları teknolojik gelişmeyi ve ekonomik rekabeti desteklemektedir. Hükümetler ve üniversitelerin yenilik alanındaki destekleri de bu dış unsurlar arasında sayılabilir (Albaladejo and Romijn, 2000:7). İşletmelerde yeniliğe yol açan faktörler aşağıdaki gibi de sıralanabilir (Hussey, 1995: 11-12; Schermerhorn, 1989:);

- Teknolojik değişme. Teknolojik değişme hızlanmaya devam etmekte ve bunun oluş hızı da artmaktadır. Örgütler rakiplerine avantajlar verebilecek gelişmeleri görmezlikten gelmemelidirler.
- Küresel rekabet. Daha fazla örgüt sanayideki öncü firmalarca ulaşılan kalite standartlarına ve maliyetlere ulaşmaya zorlanmaktadır.
- Müşteri talepleri. Müşteriler daha fazla şey talep etmekte ve kötü, yetersiz hizmet ve düşük kaliteyi daha fazla kabul etmemektedirler.
- Demografik yapı. Bu demografik yapının göz önünde bulundurulması gerek ürün olarak, gerekse pazarlama süreci olarak yeniliklerin sunulmasını gerektirmektedir.
- İşletme ortaklarının ve piyasanın talepleri. İşletmelere ortak olan yatırımcılar daha fazla pay istemektedirler. Para piyasalarının işletme performansı konusundaki taleplerinin etkisi, payın büyük kısmının kurumsal yatırımcılara bırakılmasıyla, hisse kazançlarında sürekli gelişme için baskı yaratmaktadır.
- Ekonomik koşullar. Ekonomik koşullardaki değişmeler sadece finansman piyasaları ya da işletmeleri değil örgütün hizmet ettiği tüketicilerin durumları ve tercihlerini de etkilemektedir.
- Devlet yasa ve kuralları. Örgütlerin içinde bulunduğu ülkenin hukuksal çerçevesinde gerçekleşen değişmelere uygun olmayan örgütle ilgili işleyişlerde hızlı bir şekilde değişme gereği ortaya çıkmaktadır.
- Dünya standartlarında üretim, işletme sürecini yeniden yapılandırma ve sürekli gelişme gibi bazı işleri yapmanın yollarını yeniden düşünmeye yol açan yaklaşımlar ortaya atılmaktadır.



- Yeni ürün ve etkinliklerin geliştirilmesinde daha az zaman alan yöntemler uygulanmaktadır.

Yeniliğin ortaya çıkması ve başarılı olması müşteri ihtiyaçlarını anlamaktan geçmektedir. İşletme iç müşterisi sayılan çalışanları ve dış müşterilerinin ihtiyaçlarıyla ilgili iletişim kurabilirse yenilik geliştirebilir (Tidd, Bessant and Pavitt, 1997: 327-328) Çünkü, iç ve dış müşterilerden elde edilecek veriler geliştirilecek ürün ve süreç yeniliklerinin temel kaynağını oluşturacaktır.

Müşteri odaklılık ile yenilik arasında pozitif ilişkiler olduğunu gösteren araştırma sonuçları mevcuttur. Örneğin, Feldman ve Page 1984 yılında yaptıkları çalışmada; yenilik sürecinin aşamalarında, müşteri beklentisinin yüksek öneme sahip olduğunu bulmuşlardır. Maidique ve Zirger yine 1984 yılında yaptıkları bir çalışmada; müşterilerle sürekli, gayri resmi ve derin bağlantıları, yeni ürün geliştirme sürecinin başından sonuna kadar başarıda kılavuzluk eden faktör olarak belirlemişlerdir. Pinto ve Slevin 1988 yılında yaptıkları bir çalışmada; “aktif müşteri danışması”nı ve “müşteriye bağlılığı” yeni ürün geliştirme sürecinin iki temel faktörü olarak belirlemiştir. Von Hippel 1984 yılında yaptığı çalışmada; yenilik sürecinin düşünce geliştirme ve deneme aşamalarında müşterilerin önem kazandığını tespit etmiştir (Özdaşlı, 2007: ).

Müşteri odaklılık, müşteri memnuniyetinin önemine işaret etmenin yanı sıra, örgütleri, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini araştırma konusunda cesaretlendirmekte ve bu nedenle pazardaki değişim ihtiyaçlarına sürekli bir adaptasyon sağlamak için yeni ürünler geliştirme ve üretme bağlamında örgütlerin yenilikçi olmalarına liderlik etmektedir (Parajogo ve Sahol, 2001: 541) Müşterilerin beklentilerini karşılayıp, hatta bu beklentileri aşma anlayışı radikal yenilikle çok bağdaşan bir stratejidir.

Demografik değişimler, algılarla ilgili değişimler ve yeni bilgi ise işletmenin dışındaki sosyal ve entelektüel çevresinde bulunan dışsal yenilik kaynaklarıdır (Drucker, 2002:96).

#### **1.4.2.1. Demografik Gelişmeler**

Demografik değişimler işletmelerin faaliyette buldukları çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile ilgili faktörleri içermektedir. İşletmenin ürün veya hizmet sunduğu bölgedeki nüfus artış oranı, demografik özellikler, kentleşme ile eğitim ve öğretim sistemindeki değişimler, tüketicilerin düşünce yapılarındaki sosyo-kültürel değişimler de işletmeler için birer dış yenilik kaynağıdır. Küresel rekabet ortamında işletmelerin rakipleri sınır ötesinden gelebilmekte, yeni pazarlar, ucuz işgücü veya hammadde sağlamak isteyen çok uluslu şirketler yeni coğrafyalara yönelmektedir. Küreselleşmenin temel dinamikleri ile birlikte artık demografik yapıyı etkileyen faktörler de hızla değişmektedir. Nüfus dağılımları, gelir dağılımları, eğitim durumları ve yaş grupları demografik yapının çeşitliliğini ve ekonomik yapı içerisindeki değerini şekillendirmektedir. Demografik yapı içerisindeki önemli değişkenlerden biri de işsizliktir. Çünkü işsizlik pazardaki talep miktarını, ürün ya da hizmetin niteliğiyle ilgili talepleri etkileyebilmektedir. İşletmeler tüketicilerin tercihlerini ve beklentilerini karşılamaya çalışırken demografik yapıdaki değişimleri göz önünde bulundurarak üretim ve hizmet süreçlerinde bu değişimlerdeki farklılıklara göre farklı trendler oluşturabilmelidir.

#### **1.4.2.2. Algılarla İlgili Değişimler**

Algılarla ilgili değişimler, diğer bir ifadeyle, özellikle sosyo-kültürel yapıyı etkileyen yaşam biçimleri, tutumları ve değer yargıları ile kültürel alışkanlıklardaki değişmeler işletmeler için yenilik fırsatları sunmaktadır.

İletişim ve bilgi transferinin hızı sonucu toplumlar arasındaki artan etkileşim, özellikle değer yargıları ve ekonomik olaylarda kendini göstermektedir. İletişim sayesinde toplumlar inançlarında, ekonomik faaliyetlerinde ve sosyal olaylarda, farklı toplumlar olmalarına rağmen benzer nitelikli davranışların oluşmasına neden olmaktadır. Böylece değişen yaşam koşullarına paralel olarak işletmelerin de stratejilerinde yenilikler yapması gerekmektedir (Aygen, 2006:23-24).

### **1.4.2.3. Yeni Bilgi**

Yeni bilgi işletmeler için değerlendirilmesi gereken eşsiz yenilik fırsatları oluşturmaktadır. İnovasyon (yenilik) fikirlerle başlamaktadır ve bu nedenle fikir oluşumu işletmelerin yenilik kapasitesinin önemli bir değişkeni olarak görülmektedir. Bireylerin ve organizasyonların bilgiyi toplaması, yayması, değiş tokuş etmesi ve kullanması fikir oluşumunu etkilemektedir (Koç, 2007:374). İşletmeler teknolojiyi yakından izleyerek, kamu araştırma kuruluşları, patent sahipleri ve üniversiteler gibi kuruluşlarla iletişim içerisinde bulunarak, akademik yayınları takip ederek ve fuarlar gibi çeşitli organizasyonlara katılarak elde edecekleri yeni bilgi ile birlikte yeniliğin başlangıcı olan fikir oluşturma aşamasına destek sağlayabilirler.

## **2. YENİLİĞİN EKONOMİYE KATKILARI**

Dünya ile bütünleşme anlamında yaşanan küreselleşme sürecinin özellikle son dönemlerde dikkat çeken en temel dinamiğini, bilim ve teknolojide yaşanan baş döndürücü gelişmeler oluşturmaktadır. Günümüzde bilim ve teknoloji politikalarının odağında ise “yenilik” (inovasyon) kavramının yer aldığı görülmektedir. Yenilik olgusu bir taraftan da bilim ve teknoloji

politikaları ile iktisat politikalarının ortak bir paydasını oluşturmaktadır. Bilindiği gibi artık iktisat politikası öncelikleri; ekonomik büyüme ve gelişmenin hızlandırılması, uluslararası rekabet gücünün artırılması ve insanların refahı ve yaşam kalitesinin yükseltilmesine odaklanmaktadır.

OECD'nin saptamalarına göre son 25 yılda özellikle gelişmiş ülkelerin ekonomik büyümelerinde yeniliğin katkısı yüzde elliden fazladır. Yeni bir ürün, üretim yöntemi ve organizasyon biçimini kapsayabileceği gibi yeni pazarların açılmasını da kapsayabilen “yenilik olgusu”, “fark yaratan yaratıcılık” sloganıyla günümüzde bir sistem yaklaşımı içinde ele alınmaktadır. Artık modern ekonomilerde “ulusal ve bölgesel yenilik sistemleri”, bir ülkenin ya da bölgenin yenilik sürecinde yetkinlik kazanmasına ve bu yetkinliği sürdürebilmesine yarayan en temel yapılar olarak kabul edilmektedir. Bu sistemi oluşturan; üniversite, araştırma kurumu ve firma gibi aktörlerin birbirleriyle nasıl bir etkileşim içine girdikleri ne kadar önemliyse, bu sistemin etkin çalışması adına kişi, kurum ve firmaları “öğrenmeye teşvik eden şartlar” da büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla özellikle özel firmalar ve kamu işletmeleri için öğrenmeye dayalı “sürekli yenilikçilik” yeteneğinin kazanılması, bir yönüyle üniversitelerden de beslenen bir yapı arz etmektedir (Soyak, 2008).

## **2.1. Makro Ekonomik Açıdan Yenilik**

Modern toplumların amacı ekonomik ve sosyal gelişmeyi sağlayarak refah seviyesini yükseltmektir. Bunu gerçekleştirmenin yolu da üretilen mal ve hizmet miktarının arttırılmasına bağlıdır. Üretim faktörlerinin miktarı ve verimin artması teknolojide yaşanan gelişmelere bağlıdır. Bu nedenle belirli bir zaman sürecinde meydana gelen üretim artışı o ekonomideki büyümeyi ifade etmektedir (Bocutoğlu ve diğerleri, 2005: 25-26). Büyüme ülke ekonomisindeki sayısal değişimlerle ilgilenir. Ekonomik, sosyal, kurumsal ve

diğer yapılardaki sayı ile ölçülemeyen değişmeleri dikkate almaz. Bu noktada mal ve hizmet üretimdeki artışın kaynağı üretim kapasitesindeki artıştır (Bocutoğlu, ve diğerleri, 2005: 196). Ortalama bir işçi başına düşen sermaye miktarı önemlidir. Bunun yanında sosyal fayda ve maliyetler ile ekonominin dinamiklerinin ayarlanması, kanun ve kuralların sürdürülmesi, sermaye haklarının düzenlenmesi gibi konular söz konusu olmaktadır. Yenilikleri hızlandıran ve sermaye yoğun yatırımları arttıran politikalar ekonomik büyümeyi de hızlandırmaktadır. Meydana gelen teknolojik gelişmeler ekonomik büyümede çok önemli bir yere sahiptir. Bu noktada büyüyen ekonomilerde mal ve hizmetlerde kalite artışı miktar ve çeşit artışı da söz konusu olmaktadır (Şimşek, 1998: 1). Bilgi ekonomisinde araştırmaların en yeni fikirlerin ve insan sermayesinin ekonomik büyümede önemli rolü olduğu ve bunun giderek arttığı belirtilmektedir. Burada fiziksel dengelerden oluşan dünyadan farklı bir durum söz konusudur. Bilgi, araştırma ve fikirler bilgi ekonomisi savunucuları tarafından ekonomik büyümenin yeni ve farklı kaynakları olarak değerlendirilmektedir. Bilgi artışına dayalı yaşam standardının etkilerinin ortaya konulması ekonomik büyüme açısından ele alınan önemli bir konudur (Özgüler, 2003: 112–116).

“Son on yıl içinde bilim ve teknoloji sistemimizin yasal ve kurumsal temelini oluşturulmasında da önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Bu bağlamda ilk planda, Türk Patent Enstitüsü'nün kurulması ve fikri mülkiyet hakları konusunda uluslararası TRIPS anlaşmasının (Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights- Ticari İlişkilerde Fikri Mülkiyet Hakları Anlaşması) imzalanması, Türk Akreditasyon Kurulu, Ulusal Metroloji Enstitüsü, Üniversite-Sanayi Ortak Araştırma Merkezi Programı (USAMP), Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığı (TİDEB), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme Başkanlığı (KOSGEB), Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (Teknoparklar), Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme Bölgeleri, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı sayılabilir. Ancak bütün bu olumlu gelişmelere karşın, bugün Türkiye'nin bilim ve teknolojiye

yerine ve buna bağlı dünya ölçeğinde rekabet gücüne bakıldığında, bu politika belgelerinde ortaya konulan hedeflerin gerçekleştirildiğini söylemek mümkün değildir. Her şeyden önce ulusal gelirden Ar-Ge'ye ayrılan pay (%0,64), son on yılda iki katına çıkmış olsa da, gelişmiş ülkelerin ortalamasının hala çok altındadır. Bu oran A.B.D., Japonya, İsveç, Finlandiya gibi ülkelerde %3 civarında olup, Avrupa Birliği'ne üye ülkelerin ortalaması %1,9'dur" (TÜBİTAK, 2004: 40).

"Dünya nüfusunun %1,1'ini oluşturan ülkemiz, zenginlikte dünyanın %0,6'sını, bilimle ilgili bilgi üretiminde ise yaklaşık %0,9'unu temsil etmektedir. Bu göstergeler, Türkiye'nin bilimle ilgili bilgi üretme yeteneğini ekonomik ve sosyal faydaya dönüştürmekte tam olarak başarılı olamadığını ve "Ulusal Yenilik (İnovasyon) Sistemi (ULİS)"ne işlerlik kazandıramadığını ortaya koymaktadır. Türkiye rekabet gücünü artırma, toplumun ekonomik refaha ulaşması hedefini yakalayabilmek için, bir yandan araştırma alanının bütünleştirilmesi, araştırma temelini güçlendirilmesi ve yapılandırılması yolunda yeni mekanizmalar oluştururken, diğer yandan ULİS'in risk sermayesi, fikri mülkiyet düzenlemeleri ve üniversite-sanayi işbirliği gibi diğer boyutları üzerine de eğilmek durumundadır" (TÜBİTAK, 2004: 40).

## 2.2. Mikro Ekonomik Açıdan Yenilik

Ekonomik olayların ferdî açıdan ele alınması mikro ekonomi olarak değerlendirilmektedir (Öney, 1978: 209). Dolayısı ile mikro ekonomi üretici olarak sadece bir firmayı, tüketici olarak bir kişiyi ele alır ve bunların davranışlarını inceler. Mikro ekonomiye göre firmalar sermayesiyle elde edeceği kârı maksimum (en çok) yapmaya çalışırken, tüketiciler de cebindeki para ile yani bütçesi ile satın alacağı mallardan ve hizmetlerden elde edeceği faydayı maksimum (en çok) yapmaya çalışır, kararlarını ona göre vermeye ve davranışlarını ona göre ayarlamaya çalışır. Dengenin sağlandığı bir piyasa

yapısında yeni arbitraj imkanları elde edilmesinin temel kaynağını, yenilik oluşturmaktadır. Yeniliği gerçekleştirebilen müteşebbisler (yenilikçiler), kendi fayda ve gelirlerini artırabilmek amacıyla sürekli olarak dengenin bozulması yönünde faaliyetlerine devam edeceklerdir (Çoban, 2002:166).

Modern ekonomilerde “teknolojik yenilik”, sosyal refahın ve iktisadi gelişmenin temel itici gücü olmanın yanı sıra ülkelerin ve firmaların rekabetçiliğinin de en önemli belirleyicilerindendir. Firmalar için yenilik, verimliliği ve kârlılığı arttırdığından, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyümesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. Verimli, kârlı ve rekabet gücü yüksek firmaların faaliyet gösterdiği ekonomiler daha fazla kalkınmakta, gelişmekte ve küresel ölçekteki rekabet avantajı daha üst seviyeye yükselmektedir. Dolayısıyla yenilik ülkeler için istihdam artışını, sürdürülebilir büyümeyi, toplumsal refahı ve yaşam kalitesini artıran en önemli faktörlerden biri olmaktadır (Elçi, 2006:2).

Yenilik sistemlerinin en önemli noktası, üretici birimler yani firmalardır. Firmalar dış çevre etkilerini lehte kullanarak yenilik yapmayı başardıkları ölçüde yenilikçiliğin kilit noktasında yer alacaklardır. Firmalar, dünya ekonomisinde yaşanan hızlı dönüşüm sonucunda fiyat dışı alanlarda rekabet eder hale gelmişlerdir. Bunun temelinde yatan ise yenilik yapabilme yeteneğidir. Bu yetenek sayesinde firma değişen şartlara uyum sağlayabilmekte ve rekabet gücü kazanmaktadır. Rekabet gücü kazanmak ve bu gücü koruyabilmek bu yeteneğin varlığına bağlıdır (Tiryakioğlu; 2004:512).

Üretim faktörlerindeki değişimlere, talep şartlarındaki değişimlere uyum sağlamayı başarabilen ve bu süreci yeniliklerle destekleyen firmaların rekabetçi ortamda ayakta kalma şansı oldukça yüksektir. Bu süreç içerisinde

firmalar, yenilikçilik düzeylerine göre dört farklı şekilde tanımlanmaktadır (Arıkan, 2003:134);

Düzey 0-Kararlı Firma: Pek az ya da hiç yenilik yapmayan firma,

Düzey 1-Yenilikçi Firma: Rekabetçi ve teknolojik çerçevede, yenilikçilik sürecini devam ettirme ve yönetme kapasitesine sahip firma,

Düzey 2-Öğrenen Firma: Yenilik kapasitesine ek olarak değişen çevreye de uyum sağlayabilme yeteneği olan firma

Düzey 3-Kendisi Yaratabilen Firma: Temel teknolojik kapasitesini kullanarak farklı pazarlarda kendisine yer bulabilen ve/veya yeni pazarlar yaratabilen firma.

Firmaların yenilikçi faaliyetlerde bulunma amaçları arasında öncelikli amaç, ürün kalitesini iyileştirmektir. Ürün çeşitliliğinde artış, üretim kapasitesinin artırılması, yeni pazarlar elde etmek, yenilikçi faaliyetlerin diğer (öncelikli) amaçlarını oluşturmaktadır. Firmalar bu amaçlarla yenilikçi faaliyetlerde bulunurken (önem sırasına göre) kurum içi kaynakları, müşterileri, makine ve teçhizat tedarikçilerini, fuar ve tanıtımları, hammadde yarı mamul ve parça tedarikçilerini bilgi kaynağı olarak görmekte ve kullanmaktadır (Tiryakioğlu, 2004: 514).

Günümüzde uluslararası sınırların ortadan kalkması, birçok endüstrinin büyüme hızının düşmesi, ürün farklılıklarının azalması, müşteri memnuniyetinin zorlaşması, şirketlerin rekabet alanlarının farklılaşması, müşteri odaklı çalışmanın önem kazanması, sinerji ve takım çalışmasının öneminin artması gibi gelişmeler firmaların değişen şartlarda rekabet etmesi sonucunu ortaya koymuştur ve firmaları yenilikçilik yoluna girmeye itmiştir (Kavrakoğlu vd, 2002:77). Türk üretim sanayisi işletmelerinin de bu dönüşüm sürecine uyum sağlayabilmesi ve yeni rekabet şartlarında ayakta kalabilmesi, yenilikçilik yolunda daha fazla çaba sarf etmelerine bağlıdır.



### 3. YENİLİĞİN BOYUTLARI-DERECELERİ VE İŞLETMELERDE YENİLİK STRATEJİLERİ

#### 3.1. Yeniliğin Boyutları-Dereceleri

Yenilikçi aktivitede, teknolojik faktörlerin yanı sıra, ekonomik faktörlerin de etkisi vardır. Yenilik, teknolojiyi geliştirmek için duyulan bir istekle ya da belli bir pazar ihtiyacını karşılamak yoluyla motive edilmektedir. Yani teknolojinin itmesi ve pazarın çekmesi söz konusudur(Yaşar, 1999: 12). Bu bağlamda yeniliğin iki boyutu vardır (Betz; 1993:8-10);

1. Teknoloji Boyutu
2. Piyasa (Pazar) Boyutu

Firma bakımından yenilikte firmanın ürün veya fonksiyonlarındaki bir değişikliğin yenilik olarak değerlendirilmesi için minimum koşul firma için tamamen yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş olmasıdır. Bu firmaların ilk defa geliştirdikleri ve diğer firma ve organizasyonlardan uyarlamış oldukları ürün süreç ve yöntemleri kapsar. Bir yenilik için minimum giriş düzeyi firma için yeni olmasıdır. Bir ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyon yöntemi zaten diğer firmalar tarafından gerçekleştirilmiş olabilir. Fakat söz konusu yöntem firma için yeni ise ya da önemli derecede iyileştirme sağlanmışsa bu o firma için bir yeniliktir.

Yeniliklerin belirlenmesinde, pazardan ve sistemden gelen veriler, farklı yenilik süreçleri için alt yapı oluşturacaklardır. Tüketicilerden gelen istek ve talepler yavaş ilerleyen yenilikler için hayati önem taşırken, radikal yeniliklerde durum farklıdır. Çünkü radikal yenilikler hem firma için hem de pazar için yeni bir iş alanı yaratmaktadır. Radikal yenilikler daha çok teknolojik bilgiye gereksinim duyarlar. Yeniliğin teknolojik boyutu ile ilgilenirler.

Aşağıdaki faktörlerin olumlu olması durumunda, örgütün yenilikçi yönü gelişir, yeniliğin boyutları çeşitlenir ve yenilik yapma derecesi artar (Durna, 2000: 154);

- Özgürlük; örgütteki bireyler tarafından ifade edilen özerklik,
- Yeni fikirlerin kabulü, yeni fikirlere yönelik destek,
- Meydan okuma, birimin hedeflerine doğru hissedilen bağlantı,
- Güven; başkalarıyla ilişkilerde ifade edilen güven ve açıklık,
- Canlılık; birimde anlamı olan dinamiklik ve yaşantı,
- Neşelilik; örgütte oluşturulan moral seviyesi,
- Tartışma; bilgi ve deneyimlerle ilgili farklı fikirlerin oranı,
- Çatışma; örgütteki kişisel ve duygusal tansiyon,
- Risk alma; güvensiz durumlara karşı tolerans,
- Fikir süresi; yeni fikirler oluşturmada harcanan süre.

Bu durumu engelleyecek faktörler ise şöyle sıralanabilir (Tidd and Others, 1999: 326-328);

- Sınırlandırıcı dikey ilişkilerin hâkimiyeti. Ayıplamalara ve şiddetli uyarılara izin verilir.
- Zayıf yatay iletişim. İletişimin sıklığını ve açıklığını geliştirmek ve çatışmaları çözümlmek için mekanizmalar geliştirmek yenilik süreci için kritik bir faktördür.
- Sınırlı araç ve kaynaklar,
- Yukardan aşağı emirler. İletişim ve tartışmaya açık değildir.
- Biçimsel sınırlı değişim araçları. Meslektaşlar arasında çok az karşılıklı güven ve saygı vardır.
- Engelleyici bir kültür benimseme (yenilik daima dışarıdan gelmelidir gibi...).
- Yenilikçi faaliyetler üzerine odaklanmama. Yöneticiler yeniliğe pek fazla ilgi göstermez. Finans ve pazarlama gibi başka konulara yoğunlaşır. Yöneticiler daha çok politikalar ve çeşitli oyunlar üzerinde durur.
- Muhasebe uygulamalarını desteklememe

### 3.2. İşletmelerde Yenilik Stratejileri

Yenilik yıllarca pek çok işletmenin gözünden kaçmış ve ihmal edilmiştir. Uzun bir süre stratejik düşünce ve planlamanın öncelik verdiği konu, düşük maliyetli üretimin en iyi nasıl yapılabileceği şeklindeydi. Maliyetin düşürülmesi ve etkin üretimin artırılması işletme yönetimi açısından elbette ki bir başarıdır. Faaliyet süreci içerisinde gerçekleştirilen yenilikler de işletmenin stratejik amaçlarına ulaşmasında elini güçlendiren unsurlardır. Günümüzde pek çok işletme yeniliği gelirlerini artırmak için bir araç olarak görmektedirler. Bunun yanı sıra pek çok işletme ise yeniliğe temel işletme stratejisi olarak bakmaktadır. İşletmenin geleceği açısından her yöneticinin yeniliği güçlü bir rekabet stratejisi olarak görmesi gerekmektedir (Kuczmarski, 1996: 29). Geleceğin yöneticileri rekabetçi yeniliğe ulaşmak için işletmenin potansiyelini geliştirmelidirler (Kuczmarski, 1996: 30).

İşletmeler yenilik yapma sürecinde önemli zorluklarla ve engellerle karşılaşabileceklerinden, bu sürece başlamadan önce kendilerine bir strateji belirlemelidirler. Burada işletmenin öncelikli olarak dikkate alması gereken konu, başarılı bir şekilde yeniliği gerçekleştirilen ürünün, ticarileştirmesi sürecidir. Çünkü işletme gerçekleştirdiği yeniliği ticarileştirip, paraya çeviremez ise, işletme açısından bu yeniliğin bir anlamı olmayacaktır.

İşletmelerin yenilik sürecini yönlendiren bir çok faktör bulunmaktadır. Bunların başlıcaları; müşteri, teknoloji ve rekabettir (İmamoğlu, 2002: 58).

İşletmelerin yenilik stratejisini yönlendiren ilk faktör olarak ele alınan müşteri istek ve ihtiyaçları, teknolojideki hızlı gelişmelere paralel olarak hızla değişmektedir. Bu değişimler doğal olarak işletmenin geleceğini de etkilemektedir. Pazardan gelen sinyalleri doğru yorumlayamayan işletmelerin varlıklarını devam ettirmelerini düşünmek elbette ki çok zor bir durumdur.

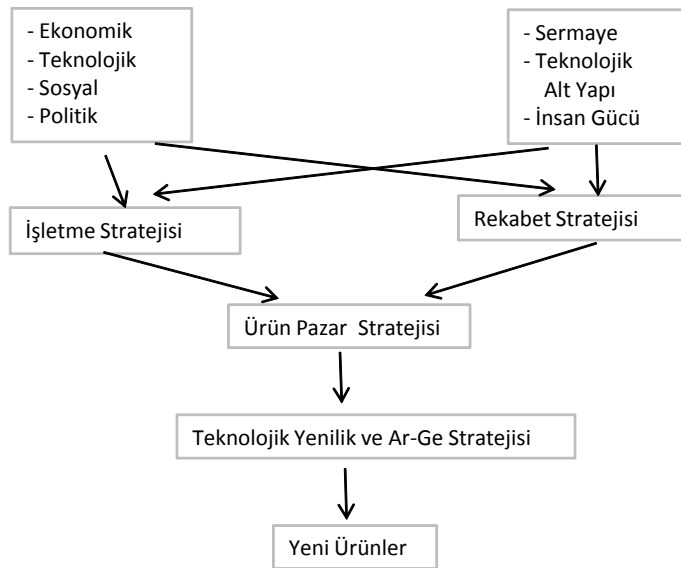
İşletmenin yenilik stratejisini yönlendiren ikinci faktör olan teknoloji özellikle bazı sektörlerde baş döndürücü bir hızla gelişmektedir. Bununla birlikte, gelişen teknoloji her sektöre katkı yapmaktadır. İşletmeler, strateji belirlerken gelişen teknolojiyi göz önüne almak zorundadırlar.

İşletmenin yenilik stratejisini yönlendiren diğer faktör de rekabetçi etkilerdir. Rekabet tüm sektörlerde, hele ki küreselleşen dünya da hayati önem taşımaktadır.

Eskiden yenilikler yalnızca teknolojiye yönelik iken, günümüzde işletmeler rekabete ve pazara yönelik bir stratejiyi benimsemektedirler. Bir işletmenin yenilik stratejisini belirlemede işletmeye ait aşağıdaki temel konuların analizi gerekmektedir (Durna, 2000: 82);

- 1- İşletmenin dışındaki ekonomik, sosyal ve teknolojik çevrenin analizi
- 2- İşletme yapısının ve kaynaklarının analizi
- 3- İşletmenin genel stratejisinin tespiti
- 4- İşletmenin bilgi ve iletişim potansiyelinin belirlenmesi
- 5- İşletmenin ekonomik gücünün ortaya konması

Bu gereklilikleri şekil 2.4 de şematik olarak gösterecek olursak;



Şekil 2.4: İşletmelerde Yenilik Stratejisi

Kaynak: Durna, 2002: 83

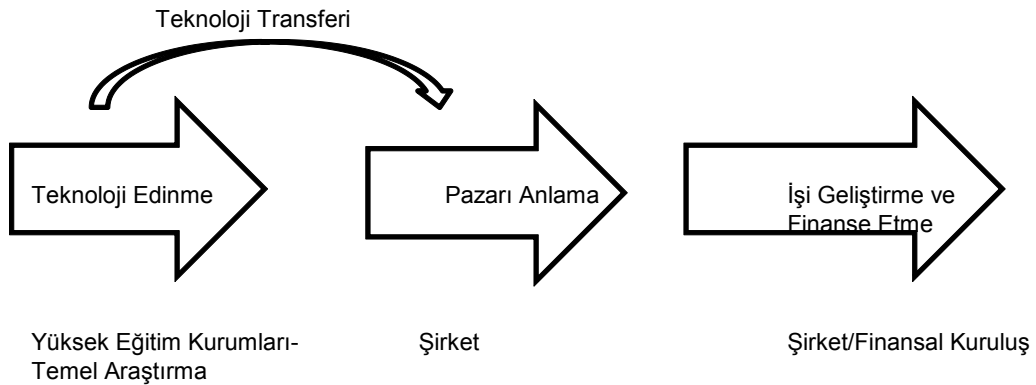
İşletmelerin yenilik stratejileri üzerinde pazarın ve teknolojinin önemli bir etkisi vardır denilebilir. Geleneksel yazarlar yeniliği; arz itmeli ve talep çekmeli modellerle tanımlamaktadırlar. Talep çekmeli modelde, işletme Pazar neyi istiyorsa onu üretmek zorundadır. Tüketici istek ve talepleri yenilik süreçlerinde temel belirleyicidirler. Arz itmeli modelde ise Ar-Ge önem kazanmakta, bu süreçte geliştirilen yeni ürün piyasaya sunulmaktadır. Günümüzde ise bu görüşler yeterli kalmamaktadır. Her iki yaklaşımı da işletmeler kullanmak istemektedirler. Bu yeni yaklaşım “interaktif” veya “tüketici-sürükleyici” olarak adlandırılmaktadır (İmamoğlu, 2002: 60). Bu modeller aşağıda kısaca tanımlanmıştır.

### 3.2.1. Teknoloji Sürükleyici Model

Teknoloji sürükleyici modelin temelini, ya bir üniversitede, ya kamu Ar-Ge ya da bir endüstriyel Ar-Ge laboratuvarında yapılan teknoloji edinme

eksenindeki çalışmalar oluşturmaktadır. Temel araştırmalar, bu laboratuarlarda oluşturulan teknoloji, pazar ihtiyacını karşılayacak ticari uygulamalara doğru transfer edilir. Yeni teknoloji uzmanları tarafından pazarın ihtiyaç duyacağına inanılan teknolojiler, laboratuarlarda üretilir ve pazara sunularak müşterilere kabul ettirmeye çalışılır.

Pazarı genellikle teknik gelişmelerden ayıran büyük işletmeler, yenilik yapmak için teknolojiye güvenirlir. Teknoloji sürükleyici model Şekil 2.5 de anlatılmıştır.



*Şekil 2. 5: Teknoloji Sürükleyici Yenilik Modeli*

Kaynak: İmamoğlu, 2002:61

Bu modelin Şu eksiklikleri vardır (İmamoğlu, 2002: 61);

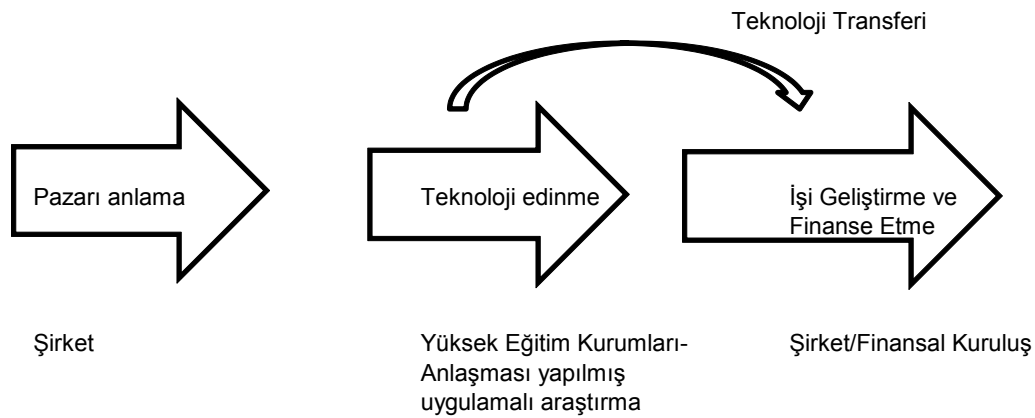
- Bütün işi kavramlarında teknik ilerlemeler çok azdır,
- Hızla değişen pazarda süreç çok yavaştır,
- Sürecin sınırlanması nedeniyle bir işletmenin laboratuvarında yeni bir fikir gelişemeyebilir.

### 3.2.2. Pazar Sürükleyici Model

Pazar sürükleyici modelde, pazarın ihtiyacına göre başarıya ulaşılacağına inanılan teknoloji laboratuarlardan elde edilir. Yani pazarın

ihtiyaç duyduğu teknoloji herhangi bir laboratuarda üretildikten sonra tüketicinin kullanımına sunulur. Bu model için bilgisayar sektörü çarpıcı bir örnek olabilir. Pazarın ihtiyacını görebilecek olan ilk bilgisayar, şimdikilerle kıyaslandığında oldukça verimsiz, hantal ve kullanışsızdı. Pazardan gelen sinyaller değerlendirilerek, bu gün bu bilgisayarlar artık rahatlıkla avuç içine sığdırılabilmektedir. Ayrıca her tüketicinin ulaşabileceği bir maliyetle tüketime sunulmakta, son derece verimli çalışmaktadır.

Bu durum şekil 2.6 da daha kolay anlaşılabilir.



*Şekil 2. 6: Pazar Sürükleyici Yenilik Modeli*

Kaynak: İmamoğlu, 2002: 62

Bu modelin de bazı eksik yönleri bulunmaktadır. Bunlar (İmamoğlu, 2002: 62);

- Teknoloji ve ticari gelişmesi daha iyi olan rakiplere Pazar şansını kaptırma riski vardır,
- Ticari yapı tamamlandığında pazarın ihtiyacı değişebilir,
- Pazar uygun olmasına rağmen, teknoloji uygulanamayabilir veya yapı ekonomik olmayabilir,
- Teşvik gerektiren bir yeniliktir.

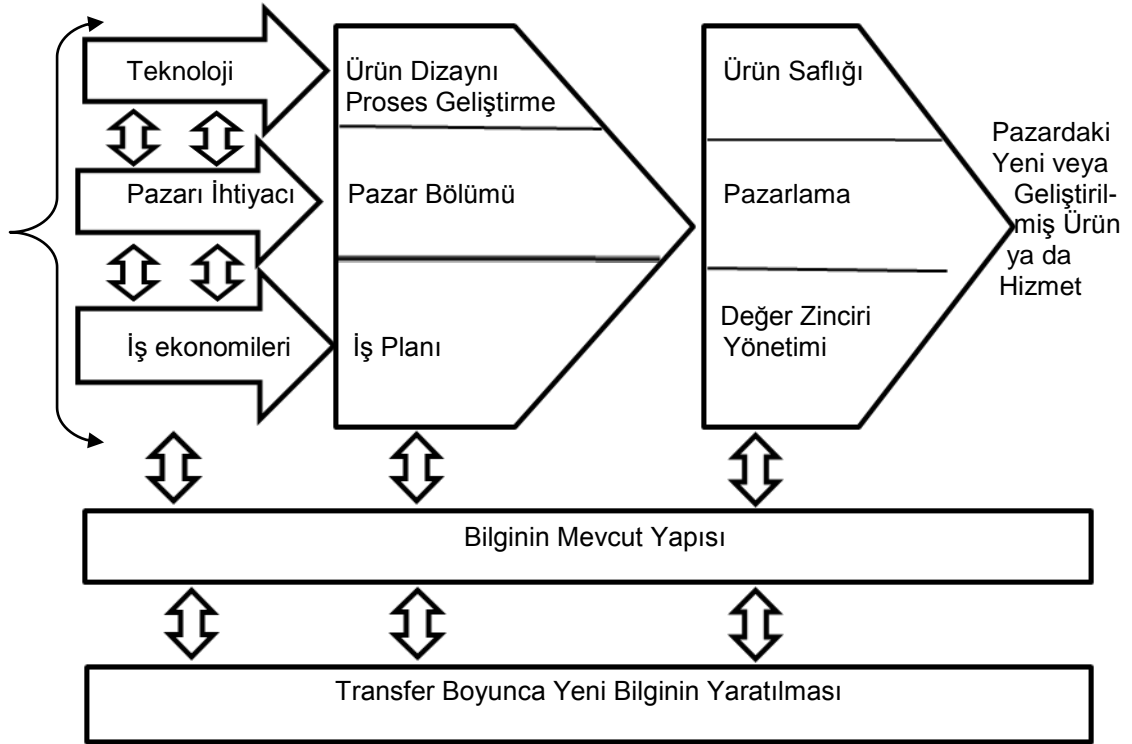
### 3.2.3. Tüketici Sürükleyici (İnteraktif) Model

Yeniliğin yukarıda tanımlanan her iki modelinde de eksiklikler bulunmaktadır. Bu eksiklikleri gören işletmeler, yeniden yapılanarak önce pazar ihtiyacını, ve iş gelişiminin ticari yönünü anlamakta ve buna göre üretilecek teknolojiyi laboratuarda üretmeye çalışmaktadır.

Süreç boyunca her grup arasında sürekli geri besleme bulunmaktadır. Aynı zamanda bilginin şekli ve yeniliğin ürün planlama süreci arasında da doğrusal bir ilişki olabilmektedir. Bu durumun gerekliliğine göre yenilik ya teknoloji sürükleyici ya da pazar sürükleyici olarak yönlendirilmektedir. Bu süreçte gerçek teknolojiyi almanın önemi ve bununla birlikte yeni bir ürün yaratmak için doğru bir vizyon gerektiğinin unutulmaması gerekir (İmamoğlu, 2002: 63).



Bu durum Şekil 2.7 de ayrıntılı olarak açıklanmıştır.



Şekil 2. 7: Tüketici Sürükleyici (İnteraktif) Yenilik Modeli

Kaynak: İmamoğlu, 2002: 63

Belirtilen yenilik modelleri dikkate alınarak; işletmeler için müşteri yönlü, süreç yönlü, öncü olma ve öğrenme yönlü stratejiler olmak üzere dört yenilik stratejisinden bahsedilebilir. Bunlar kısaca açıklanacak olursa (Lynn and Others, 1998: 45-46);

- Müşteri yönlü strateji; müşteri ihtiyaçları ve istekleri ön plandadır. Pazarlama ve Pazar odaklıdır. Genel olarak yeniliğin tetiklenmesi müşteri tarafından başlatılmaktadır.
- Süreç yönlü strateji; yenilik fikir üretme ile tetiklenmekte, yenilik ortaya çıktıktan sonra test edilip, piyasaya sürülmektedir.
- Öncü olma stratejisi; işletme yeni ürünler geliştirip pazara sunmakta, pazarda yenilik konusunda öncü rolü oynamaktadır.

- Öğrenme yönlü strateji; ortaya çıkarılan yeniliğin pazarda tutunabilmesi için sarf edilen çabaları içermektedir.

#### **3.2.4. Saldırgan Yenilik Stratejisi**

Saldırgan strateji kullanan bir girişimci yenilik fırsatından ilk olarak yararlanıp önemli bir rekabet avantajı kazanmak istemektedir. Bu durum, işletmenin mevcut kapasitesini ya da yeni teknolojisini, yenilenen ürün veya hizmetlere kullanması demektir. Bu şekilde tüketicinin çarpıcı bir şekilde dikkati çekilerek pazardan bir pay elde edilebilir. Bilgisayar sektöründe, bu strateji ile, küçük firmalar tüketicilerin dikkatini çekerek, büyük firmalar için ciddi tehditler oluşturmuşlardır (Morden, 1993: 151).

Saldırgan strateji izleyen firma önemli ölçüde Ar-Ge Çalışmalarına dayanacaktır. Bununla hedefi, dünya da ilk olmak ve tekel konumuna yükselmeyi hedeflemektir (Freeman ve Soete, 2003: 308).

Saldırgan stratejiyi başarıyla uygulamak için firmanın yalnızca Ar-Ge'de iyi olması yetmez, aynı zamanda hem müşterilerini hem de kendi personelini eğitmeye ihtiyaç duyacaktır. Daha sonraki aşamada, yeni teknoloji yerleştikçe bu işlevler sosyalleşebilir. Yenilik sürecinin ilk aşamalarında yenilikçi firma eğitim ve yetiştirme çalışmalarının asıl yükünü taşıyabilmelidir (Freeman ve Soete, 2003: 313).

Böyle bir strateji kendine güven duygusunun yüksek olduğu işletmelerde uygulanabilir (Rickards, 1985: 80). Bu işletmeler, esnek yapılara, hızlı karar alma mekanizmalarına, kolay ve çabuk değişebilme niteliklerine ve dış çevre koşullarındaki değişimlere anında karşılık verebilme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Bu işletmeler yeni ürünü pazara sunmakla mevcut ürünün

yaşam sürecini kısaltmaktadırlar. O yüzden saldırgan strateji izleyen işletmelerin, pazara sunulan ürünün peşi sıra yeni ürün çalışması yapması son derece önemlidir (Durna, 2000: 87-88).

### **3.2.5. Savunmaya Yönelik Strateji**

Savunmaya yönelik strateji izleyen yenilikçiler müşteri ve personelini eğitmek ve yetiştirmek için kaynaklarını kullanmayı gerekli görecektirler. Bu süreç saldırgan strateji izleyen firmalar kadar savunmacılar için de önemlidir. Bu firmalar, saldırganların yapacakları hataları görmek için yeterince beklemeyi tercih ederler. Çünkü bu firmalar, saldırgan stratejinin riskini üstlenmek istememektedirler (Morden, 1995: 274).

Savunmaya yönelik yenilik stratejisi, orijinal yenilik yapma kapasitesini ve büyük ölçekli araştırmaları gerektirmeyip, üretim mühendisliği ve özellikle pazarlamada güçlü olmayı gerektirmektedir. Bu stratejiyi izleyen bir firma, özgün bir yenilik yapma yerine, mevcut bir yeniliği daha ileriye götürme ve ondan tam anlamıyla yararlanma amacını taşımaktadır (Barutçugil, 1989: 38).

Bu stratejide de yeterince yoğunluklu olarak Ar-Ge çalışması yapılmaktadır. Saldırgan stratejiden farkı, yeniliğin niteliği ve zamanlamasıdır. Bu firmalar genel olarak dünyada ilk olmak istemedikleri gibi teknolojik değişimin gerisinde kalmakta istememektedirler. İlk olmanın ağır maliyetine genelde katlanmayıp, saldırgan stratejisi olan firmaların yaptıkları hatalardan faydalanarak açtıkları pazarda yer bulmayı ümit etmektedirler (Freeman ve Soete, 2003: 314). Savunmacı işletme, mevcut başarılı üründen sonuna kadar yararlanmayı düşünmekte devam etmeli ancak; aynı zamanda yeni ürün ile ilgili araştırmalarını da ihmal etmemelidir (Durna, 2000: 89).

### 3.2.6. Taklitçi ve Bağımlı Strateji

Taklitçi işletmeler, oturmuş teknolojilerde çoğu zaman oldukça arkadan liderleri izleme eğilimindedirler. Taklitçi işletmeler, kurumlaşmış yenilikçi işletmelerle rekabet etme yönünde pazara girmek için belirli avantajlara sahip olmalıdır. Bu avantajlar maliyet avantajından pazar avantajına kadar değişebilir. Taklitçi işletmeler önemli bir pazar koruması veya imtiyazı olmadıkça, ilerlemek için daha düşük üretim maliyeti ile çalışmak yolunu tercih etmektedirler (Freeman ve Soete, 2003: 318-319).

Bağımlı strateji, daha güçlü işletmelerin uydusu ya da bağımlısı olma rolünü benimsemeyi gerektirir. Endüstrileşmiş pazarlarda büyük işletmeler kendilerine ara mal sağlayan veya çeşitli hizmetler sunan uydu işletmelere sahiptirler. Japon otomobil ve elektronik endüstrilerinde çeşitli taşıyon ilişkiler vurgulanmaktadır. Büyük Japon işletmeler teknik yardımı bağlı satıcılarına kadar yaymakta, gerektiğinde onlara mühendislerini ödünç vermekte, kendisine sunulan ürünlerin geliştirilmesinde uydu işletmelerle işbirliğine gitmektedirler (Freeman ve Soete, 2003: 322-323).

### 3.2.7. Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejileri

Geleneksel strateji uygulanırken sunulan üründe ya hiç değişiklik yapılmamakta ya da çok az değişiklik yapılmaktadır. Bağımlı stratejide işletme tarafından sunulan üründe oldukça fazla değişiklik yapılabilir. Fakat bu değişiklik dışarıdan gelen bir inisiyatifte veya ürün değişimine karşılık olarak gelmektedir. Geleneksel firmalar, piyasadan herhangi bir talep gelmedikçe ürünlerinde değişiklik yapmaya gerek duymamaktadırlar (Freeman ve Soete, 2003: 324).

İşletmelerin yaşamını sürdürmek, kâr yapmak ve büyümek yönündeki çabaları onları bir ya da daha fazla stratejiyi aynı anda uygulamaya yöneltebilir. Fakat değişen şartlara karşı işletmeler mümkün olduğunca değişik karşılık vermektedirler ki bu durumlar fırsatçı stratejiler olarak nitelendirilmektedir. Hızla değişen pazarda girişimcilerin yeni fırsatları belirleme olasılıkları daima vardır (Durna, 2000: 97). Yaratıcı girişkenliğe sahip işletmelerin çoğu, araştırma yoğun endüstrilerin ve işletmelerin göremediği yeni teknolojik yenilik fırsatlarını bulacaklardır. Fırsatları izleme stratejisi, bir bakıma, saldırmak için karşıdaki rakibinin zayıf yanını arayan askeri bir stratejiye benzer. Çoğu kez bir işletmenin diğer bir işletmeye aynı yenilikte rekabet etmesi çok güç olabilir. Rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek, doğrudan karşı karşıya gelmeden, aynı teknolojiden yararlanma, başarı olasılığı yüksek bir stratejidir (Barutçugil, 1989: 40).

#### 4. YENİLİK UYGULAMALARI ÖRNEKLERİ

Ampirik olarak araştırılan bir başka konu da rekabet ve firma büyüklüğü ile Ar-Ge yatırımları ve yenilik eğilimi arasındaki ilişkidir. Bu konularda elde edilen sonuçlar araştırmadan araştırmaya farklılıklar göstermektedir ve kesinleşmiş sonuçlardan söz etmek oldukça zordur. Genellikle firma büyüklüğü ile Ar-Ge yatırımları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu konudaki ampirik çalışmaları değerlendiren Greer (1992) ve Scherer (1992), firma büyüklüğünün özellikle küçük ve orta boy firmalar arasında önemli olduğu, belli bir ölçekten sonra firma büyüklüğünün Ar-Ge harcama eğilimine bir katkısı olmadığı sonucuna varmışlardır. Ayrıca Scherer'e göre, (1992) Ar-Ge harcamaları hakkındaki resmi istatistikler özellikle küçük firmalar tarafından hayata geçirilen önemli miktarda "yarı zamanlı" geliştirme faaliyetini kapsam dışı bırakmaktadır.

Firma büyüklüğü ile yenilik eğilimi arasındaki ilişkiye gelince, Greer'e göre (1992:675), firma büyüklüğü maliyeti yüksek olan yenilikler için daha önemli bir etken olabilir. Acs ve Audretch (1990) ise küçük firmalarda işçi başına yenilik sayısının büyük firmalardan daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

#### **4.1. British Telecom Örneği**

Firmaların yaptığı inovasyon çalışmaları, yeni bir ürün veya sürecin ortaya çıkarılması şeklinde olabileceği gibi var olan ürün veya süreçlerde bir takım değişiklikler yapılması ile de gerçekleşebilmektedir. İngiltere'de her yerde bulunabilen, İngiliz halkı tarafından çok sevilen kırmızı renkleriyle, dökme-demirden yapılmaya ödemeli telefon kulüpleri eskimleri nedeniyle sökmek istenince, kamuoyundan beklenmedik bir tepki ile karşılaşmıştır. Bunun üzerine şirket yetkilileri tarafından eskiyen telefon kulüplerine mikrotransmitter yerleştirilerek, cep telefonları için baz istasyonu olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Bu fikir sayesinde BT hem kamuoyundan gelen tepkileri bertaraf etmeyi, hem de iyi bir gelir kaynağına kavuşmuş olmayı amaçlamıştır([www.ttg.org.tr](http://www.ttg.org.tr)).

#### **4.2. Coolmax Örneği**

Sabancı Holding şirketlerinden Advansa (Elyaf ve İplik üreten bir Sabancı Holding üyesi) tarafından geliştirilerek üretilen "Coolmax" kumaşının üretimi için 2000'den beri yaklaşık 100 milyon dolarlık yatırım yapmıştır ve 40 kişiden oluşan bir ekip bu yeni ürünün geliştirilmesi ve mevcut teknolojinin mükemmelleştirilmesi aşamasında yer almıştır. Yönetim anlayışlarında farklılık yaratmaya öncelik veren Sabancı Holding bu vizyonunu Coolmax

örneğindeki gibi bir inovasyonla gerçekleştirmektedir. Yeni teknolojik gelişmelerden faydalanılarak üretilen Coolmax elyafı ile UV ışınlarından, lekelerden ve hatta bakterilerden korunmak mümkün olmaktadır. Teri dışarı atarak hızlı kuruma özelliğine sahip olan Coolmax, ayrıca rahatlık, yumuşaklık ve serin tutma özelliklerini de barındırmaktadır. Spor giysiden, abiye kıyafete, yastık dolgusundan, iç çamaşırına, bebek bezinden otomotiv sektörüne kadar hayatın birçok alanında kullanılacak Coolmax, Sabancı Holding'in yenilikçilik yaklaşımını da temsil etmektedir ([www.sabanci.com](http://www.sabanci.com)).

### 4.3. “Yemeksepeti.com” Örneği

İnovasyona bir örnekte interaktif ortamda faaliyet gösteren “yemeksepeti.com” olarak verilebilir. Türkiye'nin ilk online yemek siparişi sitesi 2000 yılı içerisinde faaliyete geçmiştir. “yemeksepeti.com”, öncelikle Türkiye'deki, daha sonra ise Orta Doğu ve Avrupa'nın gelişmekte olan ülkelerindeki tüm internet kullanıcılarına ve ilgili tüm restoranlara, internette yemek siparişi verebilme ve alabilme olanağı sağlamayı hedeflemiştir. İnternet teknolojilerindeki bütün yenilikleri takip eden ve alanına giren uygulamaların hemen hepsinde Türkiye'de öncü olan yemeksepeti.com, restoranlardan eve sipariş konusunda son derece yenilikçi bir çözüm getirmesi açısından Türkiye'de bir ilki gerçekleştirmiştir. Hizmette inovasyona güzel bir örnek olan yemeksepeti.com'da siparişler tamamıyla interaktif bir ortamda gerçekleşmektedir. Sistem teknolojinin tüm imkânları ile desteklenerek hata payı sıfıra yaklaştırılmış. Verilen bir siparişin en kısa zamanda ve en doğru şekilde kullanıcıya ulaştırılması bir hedef değil bir zorunluluk olarak belirlenmiştir ([www.yemeksepeti.com](http://www.yemeksepeti.com)).

## 5. ULUSAL YENİLİK (İNOVASYON) SİSTEMİ TANIMI, İŞLEVİ VE YAPISI

Ulusal İnovasyon Sistemi (ULİS), ulusal ekonomide yeni ürünlerin yayılmasını ve tanımlanmasını, süreç ve sistemlerini etkileyen bütün kurumsal ve yapısal faktörleri de içeren bir sistemdir (Freeman, 1992). Bu tanım üretim faaliyetlerinin yan bir ürünü olarak öğrenmeyi etkileyen ekonomik yapı ile kurumsal düzenin bütün yön ve bölümlerini içermektedir (Lundvall, 1992).

Freeman (1992) ve Nelson'a (1993) göre, Ulusal Yenilik Sistemi dar bir tanımlamayla şu kurumları kapsamaktadır: Özel ve kamu Ar-Ge laboratuvarları, kalite kontrol ve test birimleri gibi kurumlar, yeni teknolojinin üretim ve yaygınlaşmasını düzenleyen patent enstitüleri, ulusal standart enstitüleri; bilimsel ve teknik bilginin girişi ve yayılmasını destekleyen bilimsel ve teknik bilgi servisleri, bilim parkları, yayınlar, kütüphaneler ve üniversiteler gibi kurumlar, nitelikli iş gücü, teknik becerileri sağlayan öğretim sistemi ve sınaî eğitim sistemi gibi kurumlar ile bilim ve teknoloji politikalarını formüle eden ve yürüten bakanlıklar, ulusal araştırma konseyleri gibi kurumlardan oluşmaktadır.

ULİS'in geniş tanımına göre teknolojik değişim sürecinde ayrıca şu unsurların da etkileri vardır. Üretim sistemi, pazarlama sistemi, yenilik kullanıcıları, finans sistemi, iş gücü sendikaları, ticaret politikalarını formüle eden ve yürüten kurumlar, yeniliğin kullanımını düzenleyen ve çevre ile doğal kaynaklar üzerindeki etkisini düzenleyen kurumlardır. Bütün bu sistemlerin ve kurumların ulusal yenilik sisteminin gelişmesinde katkısı oldukça fazladır. Son olarak şu da eklenebilir ki, kültür ve sosyal normlar gibi resmi olmayan dolaylı kurumların da yenilik sisteminin gelişmesinde etkileri vardır (Lundvall, 1992). ULİS'in amacı; ulusların etkili Ar-Ge yönetim programları yapmasına



imkân sağlamak, etkin öğrenme ve eğitim süreçleri gerçekleştirmek, yeni inovatif ürün ve süreçleri üretmek, geliştirmek ve tasarlamaktır (Göktepe, 2002: 26).

ULİS'in iki ana unsuru bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; üretim sisteminin yapısı ve ikincisi ise genel kurumsal düzendir. Üretim sisteminin yapısı yatay ve dikey olarak üretim faaliyetlerinin sanayi sistemi ile nasıl bağlantılı olduğunu tanımlamaktadır. Kurumsal düzen ise firma, üniversite gibi resmi organizasyonlardan oluşan kurumlar ile kurallarla, normlar ve gelenekler gibi resmi olmayan kurumları kapsamaktadır (Lundvall, 1992).

ULİS, ulusların eğitim, sanayi, politik ve ekonomik sistemlerini içermektedir. Bundan dolayı bilginin üretimi deneme ve yanılma yoluyla veya dışarıdan seçmekle elde edilmemektedir. Koordineli bir yenilik ve öğrenme süreci olan ULİS'de bilgi, sistem dışından değil sistem içinde üretilmektedir (Göktepe, 2002: 26).

ULİS içinde sanayi kesimi araştırma yaptırmaya ve eğitime destek sağlamaya çalışırken, üniversiteler araştırmalarını ticarileştirmeye çalışmaktadır. Burada devletin rolü farklılık göstermektedir. Devlet eğitim ve araştırma kurumlarını zorlayarak geleneksel eğitim ve araştırma tekniklerini geliştirmeye ve sanayi ile işbirliğinde ileri derecede esnekliğe ortam hazırlayarak refah yaratmaya doğrudan katkı sağlayıp endüstriyel Ar-Ge işbirliklerini finanse etmenin ötesine geçmeyi hedeflemektedir (Göktepe, 2002:27).

Bu değişim bilim ve teknolojiyi yenilik çalışmalarında yeni bir paradigmaya yönlendirmektedir. ULİS analizlerinde, bütün aktörlerin yenilik aktivitelerinde yer alması ve yeni sosyoekonomik konfigürasyonların analiz edilmeye çalışılması peş peşe önerilen iki ana eğilimdir. Bu iki teorik yapı, bu

yeni paradigma ve yenilik süreçlerini etkileşimli ağyapıların dinamikleri ve yapılarda araştırmayla ilgilidir (Ahrweiller, 1999).

Her toplumun ULİS'i kendi iç dinamiklerine göre farklılıklar göstermektedir. Süreç boyu belirsizlikler; toplumun bilinç seviyesi; teknolojik hukuki ve yapısal durum; üniversite araştırma kurumları ve firmalar; devlet yönetim şekli, toplumsal yapı, kültür, ekonomik ve sosyal kaygılar; devlet ve devlet dışı aktörlerin yaklaşımları, politik hedeflerin seçimi; uygulama süreci, değişimi uyarılma başarısı; finansal yenilik politikaları, askeri ve sivil hedefler gibi unsurlar her toplumun ULİS'ni belirleyen önemli kavramlardır (Göktepe, 2002:29).

## 6. YENİLİK ÇALIŞMALARI VE YENİLİĞİN ÖLÇÜMÜ

1960'lı yıllardan bu yana dünya da yenilik teorisi geliştirme çabaları vardır. Wolfe'ye (1994) göre; henüz yenilikle ilgili konularda herhangi bir yeniliği kestirmenize yarayacak bir teori çıkmamıştır. Çünkü hangi sorunun sorulması gerektiği bilinmemektedir. Bu nedenden dolayı, bu konuda çok sayıda çalışma yapılmasına karşın, araştırma sonuçlarının açıklayıcılık derecesinin düşük olduğu, sonuçlar arasında tutarsızlıklar bulunduğu, bunlardan bir sonuç çıkarmanın mümkün olmadığı yine aynı yazar tarafından dile getirilmiştir. Mohr (1987), sosyal bilimcilerin her birinin ayrı ayrı soru sormak suretiyle, teori düzeyinde bazı yargılar geliştirdiklerini, ama bunları bir araya getirerek bir teori oluşturmanın mümkün olmadığı kanısındadır. Yeniliği anlamak, Tornatzky ve Fleischer'in (1990) belirttiği gibi, araştırmalarda ferdî, örgütle ilgili, teknolojik ve çevreyle ilgili etmenlerle yenilik ilişkisine bakmakla mümkün olabilmektedir (Selçuk, 1997: 47).

Yeniliğin ölçülmesi, yenilikle ilgili araştırmaların en zor kısmıdır. Çünkü, yeniliğin ölçülmesinde hangi kriterlerin kullanılacağı ve bu kriterlerin yeniliği tam ve doğru olarak ölçüp ölçemeyeceği kesin olarak belli değildir. Aslında, 1970'lere kadar yeniliği ölçmek için bile doğrudan doğruya sistematik bir girişimde bulunulmamıştır. Ancak, 1970'lerden sonra yeniliği ölçmek için bazı yöntemler geliştirilmiş ve değişik ölçüm kriterleri kullanılmaya başlanmıştır. Bu kriterler arasında en yaygın olanlar ise şunlardır (İmamoğlu, 2002: 78).

- Ar-Ge'ye ayrılan paylar
- Üretilen patentler
- İşletme sahip/yöneticilerin yeniliğe karşı olan tutumları
- Son beş yılda yapılan yenilikler
- Yapılan yeniliklerin yayınlanması
- Son bir yılda işletme içinde yenilik fikirlerinin oluşturulması ve bunların yeniliğe dönüştürülmesi
- Diğer işletmelerle yapılan kıyaslamalar (benchmarking vs.)

Yapılan literatür incelemesinde araştırmacıların bazılarının bir kaç kriteri birlikte kullandıkları görülmüştür. Örneğin; Acs ve Audretsch (1987), Ar-Ge'ye ayrılan payı yenilikçi süreçlere girdilerin ölçümünde kullanırken, alınan patentlerin sayısı yenilikçi çıktılarının ölçümünde kullanılmaktadır.

Genzoglaniş, yeniliği patentlerin ve pazara giren ticari markaların sayısı ile ölçmektedir (Genzoglaniş, 1994:1). Geroski ve Walters ise yenilik faaliyetlerinin ölçümünde üretilen büyük yeniliklerin sayısı ile alınan patentlerin sayısını kullanmaktadır (Geroski and Walters, 1995: 916-917). Acs ve Audretsch'de Ar-Ge harcamaları ile yeniliği doğrudan doğruya ilişkilendirmektedir (Acs and Audretsch, 1988: 688).

Brouwer ve Kleinknecht (1996), yenilik sürecinin ölçülmesinde kullanılan kriterlerin özelliklerini ise şu şekilde sıralamışlardır (Brouwer and Kleinknecht, 1996: 189);

- Bütün yeniliklerin patentle korunuyor olması,
- Bazı yeniliklerin uygulanabilir ticari ürün haline gelememesi,
- Patent alma eğilimi sektöre ve firma boyutuna göre değişebilmesi,
- KOBİ'lerde genel olarak küçük miktarlarda ama resmi olmayan bir Ar-Ge'nin mevcut olması.
- Ar-Ge yeni ürün ya da ürün geliştirme araştırması ile birlikte pazar araştırmasını da kapsayan çok geniş bir alanı kapsamaması.

Léger ve Swaminathan (2008), çalışmalarında, yenilik ölçüm sürecinin dışına çıkmış, sürecin ölçümüne farklı kriterleri de dâhil etmişlerdir. Bu süreçte öncelikli olarak bilgi ve haberin ayırımını yapmayı hedeflemişlerdir. Onlara göre, bazen sektörel haberler, kendi bilgisinin de önüne geçip firmanın yenilik hareketinin önüne geçebilmektedir. Yine çalışmalarında, yenilik sürecini tetikleyen etmen olarak firma çevresini de dikkate almışlardır. Son olarak, firma karakteristiğinin de yenilik sürecinde etkili olduğunu düşünmüşlerdir (Léger and Swaminathan, 2008: 16).

### 6.1. March ve Simon'un Teorisi

March ve Simon (1958) ortaya attıkları teoride, idrak sınırlılıklarının, akılcılık üzerindeki etkilerinin örgüt bazında değişim süreçlerini ve program geliştirmeyi nasıl etkilediği yönünde yoğunlaşmaktadırlar. Bu teori problem çözümü üzerinde durmakta ve yeniliğin başlatılması aşaması ile ilgilenmektedir. Yazarlar uygulama aşamasına yer vermemişlerdir.

March ve Simon yenilik stratejistleri olarak, mevcut program devam ederken yeniliğe ihtiyaç olmayacağını iddia etmektedirler. Bunun sebebi ise, mevcut durumda henüz doyuma ulaşılmadığından, piyasanın ürünü kaldırabileceği şeklindedir (March ve Simon, 1958: 174).

## 6.2. Wilson'ın Teorisi

Wilson (1966) teorisinde çeşitlilik üzerinde yoğunlaşmıştır. Wilson'a (1966) göre çeşitlilik örgüt açısından bir nevi teşvik sistemi oluşturmuştur. Yazara göre yenilik üç aşamada oluşmaktadır. Bunlardan birincisi; öncelikli olarak örgütte değişimin kavranmasıdır. İkinci olarak yeniliğin benimsenmesi ve son olarak da uygulanmasıdır (Selçuk, 1997: 52-53).

## 6.3. Eren'in Yenilik Kriterleri

Yeniliğin ölçüm çalışmalarında Eren'in (1982) çalışmaları da dikkate değer niteliktedir. Eren yeniliğin ölçülmesinde şu kriterlere yer vermiştir (Eren, 1982: 93);

- Araştırma harcamalarının miktarı,
- Patentlerin sayısı,
- Uluslar arası teknolojik değişmelerin durumu

Bu kriterlerin ayrıntısına bakılacak olursa (Eren, 1982:101-103);

- Patent ve lisansların analizi; tüm yeniliklere patent alınmamaktadır. Özellikle KOBİ'lerin yaptıkları yeniliklerde patent için başvuru genellikle gerçekleşmemektedir. Ayrıca alınan bir çok patent de ticari anlamda yeniliğe dönüşmemektedir.
- Bir üretim fonksiyonu üzerindeki verimlilik değişiminin hesaplanması; üretim fonksiyonuna giren ve yeniliği uzun dönemde temsil eden verilerin geçerliliği belirsizdir.
- Doğrudan gözlem; çıktının ne olduğunu belirlemek ve ona bir değer vermek de hemen hemen imkânsızdır.

Bu ölçümde de Ar- Ge üzerinde fazla durulmamıştır. Ar-Ge yatırımları ile ekonomik sonuçlar arasında bir ilişki kurulamayacağı iddia edilmiştir (Eren, 1982: 107).

#### **6.4. Jennings ve Young'ın Çalışması**

Yenilik ölçümünde birden fazla kriterin kullanılması, doğru sonuca ulaşmak için önemli bir faktör olacaktır. Yalnız bu da yenilik ölçümünde yeterli gelmeyebilir. Jennings ve Young yaptıkları çalışmada, Miller ve Friesen'in çalışmasına atıfla işletme sahip ya da yöneticilerinin yeniliğe karşı tutumlarını ölçmeye çalışmışlardır. Bu çalışmada yenilik ölçüm kriteri olarak işletme yöneticilerine; son beş yıl içerisinde güvenilir ve gerçek ürünlerin pazarlamasını, birçok yeni ürün ve hizmetin ortaya çıkarılmasını ürün ve hizmetlerdeki değişikliklerin desteklenme durumlarını da sormuşlardır. Fakat bu çalışmada Ar-Ge ve patentlerle ilgili bir konuya değinilmemiştir (Jennings and Young, 1990: 65).

#### **6.5. Young, Francis ve Young'ın Çalışması**

Young, Francis ve Young'ın (1993) çalışmasında genel olarak iki kriter kullanılmıştır. Bu kriterler; işletmede istihdam edilen bilim adamıyla mühendis sayısı ve Ar-Ge harcamalarıdır.

#### **6.6. Hartman ve Tower'ın Araştırması**

Cornwell ve Hartman tarafından geliştirilen yenilik ölçüm süreci, Hartman ve Tower tarafından da çalışmalarında kullanılmıştır. Çalışmada yenilik süreci dört adımda ölçülmeye çalışılmıştır. Bu süreç esas olarak yenilik fikrinin ölçülmesini esas almaktadır. Bu süreçte; ilk adım ürünler ya da süreçler için yeni fikirlerin örgüt tarafından geliştirilmesidir. İkinci adım, bu yeni fikirlerin departmanlara sunulması ve tartışılmalarının sağlanmasıdır.

Üçüncü adım, tasarımın gerçekleştirilmesidir. Dördüncü adım ise yenilik geliştirme sürecinin başlatılması ve pazara giriş sürecinin devreye girmesidir (Hartman and Tower, 1994: 37).

### **6.7. Acs'ın Yenilik Süreci**

Yaptığı çalışmada Acs (1994) ise yenilik sürecini iki temel faktörle ölçmeye çalışmıştır. Bu faktörlerden ilki, Ar-Ge için ayrılan paydır. Fakat burada yaşanacak zorluk, KOBİ'lerde Ar-Ge için ayrılacak payın hesaplanmasının güçlüğüdür. İkinci faktör ise patent sayısıdır. Burada yaşanacak güçlük ise, özellikle KOBİ'lerde, yenilik olarak gerçekleştirilen ürün ve süreçlerin çoğunun patentle tescil edilmemiş olmasıdır (Acs, 1994: 29).

### **6.8. Wolfe'nin Yenilik Teorileri**

Wolfe (1994), yenilikle ilgili çalışmaları, yeniliğin araştırılmasında sorulan sorulara göre sınıflamaktadır. Yazara göre üç çeşit araştırma akımı vardır. Bunlardan birincisi yeniliğin yayılması akımıdır. Bu süreçte, yeniliğin zaman ve yer içinde yayılması açıklanmaya çalışılmaktadır. İkinci akım sürecinde ise yeniliği belirleyen unsurlar araştırılmaya ve açıklanmaya çalışılmaktadır. Üçüncü akım sürecinde ise yeniliğin aşamaları açıklanmaya çalışılmıştır.

### **6.9. Symeonidis'in Yenilik ve Firma Büyüklüğü Çalışması**

Symeonidis (1996) çalışmasında yenilik sürecini ölçme çalışmalarının Schumpeterian teze dayandırmaktadır. Araştırmacıların da genel olarak bu yaklaşımla yeniliği açıklamaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Symeonidis'e göre yenilik faktörleri, teknoloji, karakteristik gereklilikler, kuruluş gayesi, stratejik etkileşim ve planlar şeklinde sıralanmaktadır. Bu çalışmada Ar-Ge'nin de yeniliğe katkısından bahsedilmiştir (Symeonidis, 1996:28).

### **6.10. Klantaridis ve Pheby'nin Yenilik Kriterleri**

Klantaridis ve Pheby (1999) ise yaptıkları çalışmalarda yenilik sürecinin ölçülmesini dört temel kriterle belirlemeye çalışmışlardır. Bu kriterlerden ilki, patent sayısıdır. Patent sayısı yenilik ölçümünde kullanılan temel faktörlerden birisidir. Fakat yaptığı yeniliği patent sürecine girdirecek mali güce sahip olmayan küçük işletmeleri araştırma kapsamı dışında tutmaktadır. Yazarların ikinci kriteri ise endüstriye özel göstergelerdir. Her türlü süreli ya da günlük yayınlarda bahsedilen yenilik unsurlarıdır. Kullanılan ya da üretilen yenilik unsurları, Science Policy Research Unit (SPRU) tarafından oluşturulan veri tabanından elde edilebilmektedir. Bu kriterin ise kayıt altında olmayan yenilikleri gözden kaçırmaması gibi bir durum söz konusudur. Süreçte kullanılan üçüncü kriter ise endüstriye özel kıyaslamalar (benchmarking) setidir. Dördüncü ve son kriter ise işletme sahibi ya da yöneticileri ile şahsen görüşmedir. Bu kriter kişisel görüşlere dayandığı için değerlendirme yaparken daha hassas davranmak gerekir (Klantaridis and Pheby, 1999:65).



### 6.11. Dachs ve Ebersberger'in Yenilikçi Aktiviteleri

Dachs ve Ebersberger (2007) firmaların yenilikçi aktiviteleri ile ilgili çalışmalarında, firmaları bütünün bir parçası varsayarak yeniliği anlamaya çalışmışlardır. Yazarlara göre, yenilikçi yetenek tek bir belirleyici tarafından temsil edilmektedir. Bu da ortaya çıkarılan projelerdir. Ortaya çıkarılan projeleri, Ar-Ge desteklemektedir. Çalışmalarını beş değişkene bağlamışlardır. Bunlardan birinci değişken olarak yenilikçi çıktıyı, ikinci değişken olarak ürünün pazarda kabulünü, üçüncü değişken olarak personelin yenilikçilik sürecinde geri bildirimini, dördüncü değişken olarak firmanın ekonomik şartlarını ve son olarak da yeniliğe içerden engel olan unsurları dikkate almışlardır (Dachs and Ebersberger, 2007:12-14).

Bu bağlamda bir çalışma yapan Bocquet (2007) ise, çalışmasında anket yoluyla firmalardan elde ettiği verileri kullanmıştır. Çalışmada firmanın tipini belirlemeye çalışmıştır. Temel değişkenler olarak da firmanın özelliklerini kullanmıştır (Bocquet, 2007: 9-11).

### III. BÖLÜM

## ÇORUM'DAKİ KOBİ'LERDE REKABET TEKNİĞİ OLARAK YENİLİĞİN UYGULAMA ÇALIŞMASI

### 1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÇORUM İMALAT SANAYİSİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Çorum genelinde 520 adet KOBİ faaliyet göstermektedir. Çorum İmalat Sanayisinde faaliyet gösteren 520 küçük ve orta ölçekli işletmenin tamamı çalışma kapsamına dâhil edilmiştir ([http:// www.kosgeb.gov.tr/veritabani/ default.aspx](http://www.kosgeb.gov.tr/veritabani/default.aspx)).

Çorum Ticaret ve Sanayi Odası'nın (ÇTSO) 2005 yılında gerçekleştirmiş olduğu Çorum İmalat Sanayi Anket sonuçlarına göre, Çorum'daki imalat sektörleri; makine sanayi, gıda sanayi, tekstil sanayi, orman ürünleri ve mobilya imalat sanayi, kâğıt ve kâğıt ürünleri sanayi, kimya ve plastik sanayi ile taşa ve toprağa dayalı sanayi olarak gruplanmaktadır. Bu grupta makine sanayisi %29,8 oranındaki üretimi ile birinci sırada, gıda sanayi %26,7 oranında gıda üretimi ile ikinci sırada, taşa ve toprağa dayalı sanayi %22,5 oranındaki üretimi ile üçüncü sırada, kâğıt ve kâğıt ürünleri sanayi %6,6 oranındaki üretimi ile dördüncü sırada, orman ürünleri ve mobilya imalat sanayi %6,2 oranındaki üretimi ile beşinci sırada ve son olarak tekstil sanayi %5,4 oranındaki üretimi ile altıncı sırada yer almaktadır.

Ayrıca, tescilli markaya sahip işletmelerin sektörel dağılımı incelendiğinde makine üretimi yapan işletmelerin %36,5'inin, taşa ve toprağa dayalı imalatçıların %84'ünün ve gıda sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin %60'ının tescilli markaya sahip oldukları görülmektedir (Yılmaz, 2006: 25-28).

### **1.1. Araştırmanın Amacı**

Türkiye ekonomisinde gerek sayı, gerek istihdam imkânları ve milli gelire katkıları bakımından KOBİ'lerin önemli bir yeri vardır. Günümüzde dünya ekonomisinde yaşanan gelişmeler coğrafi sınırların önemini azaltırken, rekabetin şeklini ve boyutunu da etkilemiştir. Dünya piyasalarında görülen bu değişim ve gelişmelere, Türkiye'deki işletmelerin de ayak uydurması gerekmektedir. Türkiye'deki KOBİ'lerin bu gelişmelere ayak uydurabilmesi, yenilikçi fikirlere sahip olmaları, yeni ürünler üretmeleri ve yapılarını yenilemeleri ile mümkün olacaktır. KOBİ'lerin küresel pazarlarda rekabet üstünlüğüne sahip olabilmeleri, ürün ve süreçlerde yenilik yapmaları ile mümkün olacaktır (İmamoğlu, 2002:118).

Bu çalışmanın amacı; Çorum imalat sanayisinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) yenilik seviyesini inceleyerek, küreselleşen dünyanın rekabetçi ortamı içinde işletmelere yardımcı olabilecek ürün ve süreç yeniliklerinin ortaya konulmasıdır. Araştırmanın bu temel amacı doğrultusunda yenilik davranışını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak, işletmeden elde edilen çeşitli verilerden faydalanılarak rekabetçi stratejiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, bu amaç çerçevesinde işletmenin ürün ve süreç yeniliği faaliyetleri ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmada, işletmelerin yenilik stratejileri, Ar-Ge politikaları, patent faaliyetleri, işletme sahip ve yöneticilerinin yeniliğe verdikleri önem,

yenilik kaynakları, yenilik yapmada karşılaşılan güçlükler ve yenilik maliyetleri üzerinde de durulmuştur.

## **1.2. Araştırmanın Önemi**

2000'li yılların yoğun rekabet ortamında sadece kaliteli ürün ve hizmetler sunmak rekabet avantajı elde etmek için yeterli olmayacaktır. Kalite zaten bütün işletmelerin yerine getirmesi gereken sıradan bir eylem haline gelmiştir. Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin başka alanlarda üstünlük kurlmaları gerekmektedir. Yenilik yaparak rakiplerinden farklı hale gelen, ürün hizmet ve süreçlerine artı bir değer katan işletmeler rakiplerinin önüne geçecektir (Durna, 2000: 168).

Ancak yenilikçilik konusunda yapılan araştırmada, oldukça geniş bir yabancı literatür olmasına karşın, işletmelere yön verecek ve yardımcı olacak nitelikte Türkçe literatürde, Eren (1982), Kavrakoğlu (1998,2002,2006,2007), Durna (2000), İmamoğlu (2002), Güleş (2003) ve Şirin (2006) dışında yeterli kaynak olmadığı görülmüştür. Bu araştırmanın bu nedenle yerli literatüre, hem yenilik faktörlerinin belirlenmesi hem de bu faktörlerin işletmelerin rekabetçi rollerinin tespit edilmesinde katkı sağlaması beklenmektedir.

## **1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırmanın ana eksenini, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) davranışını etkileyen faktörler kapsamında rekabet ölçülerine göre sınıflandırılmasıdır. Bu kapsamda, işletme özellikleri, yönetimin yeniliğe

yönelik algı, tutum ve davranış özellikleri, yenilik, Ar-Ge ve patent stratejileri, ve yenilik maliyetleri dikkate alınmaktadır.

Bu kapsam çerçevesinde araştırma, işletmelerin yenilikçilik ve rekabet davranışını etkileyen faktörler ile işletmenin rekabetçi performansı konusunda işletme yöneticilerinin düşüncelerinden hareketle konuya ilişkin mevcut durumun tespiti ve bazı hipotezlerin test edilmesinin amaçlanması bakımından hipotetik-tanımlayıcı araştırma türü kapsamına girmektedir. Araştırma analiz birimi, Çorum imalat sanayisinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmeler(KOBİ)dir.

Araştırma Çorum ilinde faaliyet gösteren imalat sanayisinde yer alan küçük ve orta ölçekli işletmeleri kapsamaktadır. Çorum'un uygulama merkezi olarak seçilmesinin nedeni, bu ilin imalat sanayisinin özellikle un-yem-irmik gibi gıda üretimi, tuğla ve kiremit fabrikaları ve makine imalat pazarında sahip olduğu konumudur. Zira Çorum'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerin ürün, işçilik ve teknolojik yoğunluk bakımından yurtiçi piyasadaki çevre illerle kıyaslandığında sahip olduğu rekabetçi üstünlük ön plana çıkmaktadır.

#### **1.4. Araştırmanın Yöntemi, Ana Kütlenin Saptanması ve Pilot Çalışma**

Çorum'daki KOBİ'lerde rekabet tekniği olarak yeniliğin uygulama çalışmasına yönelik bu araştırmanın ana kütlesi Çorum imalat sanayisinde faaliyet gösteren 520 adet küçük ve orta ölçekli işletmeyi kapsamaktadır. Söz konusu işletmelerin tespitinde Çorum Ticaret ve Sanayi Odası (ÇTSO) ve KOSGEB İşletme Geliştirme Merkezi'nden elde edilen veriler araştırmanın yapıldığı tarih itibarıyla esas alınmıştır. Bu kapsamda, Çorum genelinde faaliyet gösteren 520 adet KOBİ olduğu KOSGEB veri tabanından elde edilmiştir ([http:// www. kosgeb.gov.tr/veritabani/default.aspx](http://www.kosgeb.gov.tr/veritabani/default.aspx)). Belirlenen 520

işletmenin tamamına ulaşıp, tam sayım yapıp dolayısıyla ana kütlelerin tamamına ulaşılmasına rağmen, bazı işletmelerden anket bazında yeterli bilgi alınamamıştır. Dolayısıyla da geri dönüşü gerçekleşen anket sayısı 119'dur ve bu anketler çalışma kapsamında değerlendirilmiştir.

Böylece Çorum KOBİ'lerinin yaklaşık % 23'üne ulaşılmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda ulaşılması gereken minimum işletme sayısı 2 standart hata ile 50 işletme<sup>1</sup> olarak tespit edilmiştir. Bu da toplam kütlelerin %9,5'ine tekabül etmektedir. Nakip'e (2006) göre, örnek hacmi ana kütlelerin %10'u ya da daha fazlası ise bu ana kütle sınırlı ana kütle düzeltici (finite population correction) ile düzeltilmelidir. Burada ele alınması gerekli minimum işletme sayısı toplam kümenin %9,5'ine tekabül ettiğine göre düzeltme işlemine gerek olmayacaktır. Çalışma sonucunda ulaşılan işletme sayısını toplam kütleyle oranladığımızda (119/520=0,23) ulaşılan oran ise bu oranın çok üzerindedir.

Araştırma için tasarlanan anket formuna son şeklinin verilmesi ve olası tasarım sorunlarının giderilmesi bakımından kolayda örneklem yöntemiyle tespit edilen firmalar üzerinde ankette yer alan soruların işletme yöneticisi kişilerce anlaşılabilirliğini sağlamak bakımından pilot bir araştırma yapılmıştır. Pilot araştırma sonucunda araştırmada kullanılacak ölçüm aracının içerik geçerliliği de test edilme olanağı bulunmuş ve böylece ölçeğe son şekli verilmiştir.

$$n = \frac{N(pq)Z^2}{(N-1)E^2 + (pq)Z^2} \quad n = \frac{520(0.98*0.02)2^2}{(520-1)0.04^2 + (0.98*0.02)2^2}$$

$$= 49,09395 = 50 \text{ adet işletme}$$

N=Toplam işletme sayısı 520 olarak alınmıştır.

p=İşletmelerin genel olarak %98'i KOBİ olarak varsayılmaktadır.

q= İşletmelerin KOBİ olmama olasılığı ise %2 olarak varsayılmıştır.

E= Kabul edilebilen örnekle hatası (Hata yapma düzeyi)

### 1.5. Veri Toplama Tekniği, Aracı ve Anket Formunun Hazırlanması

Araştırmada kullanılan veriler, anket ve mülakat tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Anket ve görüşmeler, pilot çalışma süreci de dâhil olmak üzere, işletme sahipleri veya tepe yöneticileri ile yüz yüze mülakatlar şeklinde yapılmıştır. İstenilen verilerin toplanması amacıyla hazırlanmış olan Anket Formu Ek-1'de yer almaktadır. Anket formu, cevaplayacak olanlar için basit şekilde hazırlanmıştır.

Çalışmada, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yenilik davranışlarını etkileyen faktörlerin tespit edilmesi ve bu faktörlerin işletmelerin rekabetçi performans ölçülerine göre sınıflandırılmalarındaki rollerinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada birincil verilere ulaşmak amacıyla kullanılan anket formu genel olarak 4 bölümden oluşmaktadır.

Anket formunun 1. bölümü cevaplayıcıların demografik özellikleri ile ilgilidir. Söz konusu özellikler; statü, yaş, eğitim durumu ve mesleği konusundaki deneyime yönelik kişisel bilgilerle ilgili sorulardan oluşmaktadır. Bu sorular çoktan seçmeli olarak sorulmuştur.

Anket formunun 2. bölümü işletmeye ilişkin özellikler ile ilgilidir. Söz konusu özellikler; işletmenin yaşı, işletmenin faaliyet konusu, işletmede istihdam edilen çalışan sayısı, işletmenin yatırım sermayesine ilişkin özelliklere dair sorulardan oluşmaktadır.

Anket formunun 3. bölümü yenilikle ilgili performans faktörleri ile ilgilidir. Bu bölümde genel olarak işletmelerin performansı, "Evet" ya da "Hayır seçeneklerinden oluşan sorularla tespit edilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte yenilikle ilgili işletme harcamaları beş farklı düzeyde tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anket formunun 4. bölümü yenilik aktiviteleri ile ilgili yönetici yargılarını içermektedir. İşletmenin yenilikle ilgili finans kaynağının yeterlilik düzeyi ve işletmenin yenilikle ilgili yargılarını içeren sorular beşli Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Kriterler ise düşükten yükseğe doğru, “Kesinlikle katılmıyorum” ve “Kesinlikle katılıyorum” şeklinde sıralanmıştır.

Yenilik faaliyetinin işletme açısından önemi, yenilikle ilgili işletmenin elde ettiği rekabet üstünlüğü sorularında, bu hususların işletme açısından önemi araştırılmıştır. Bu hususlardaki yöneticilerin yargılarını “Önemsiz” ve “Çok Önemli” arasında beşli Likert ölçeğine göre sınıflandırarak belirtmeleri istenmiştir.

Yöneticilerden, işletmelerin son beş yılda yapılan yeniliklerin önem derecesi, yenilik bilgi kaynaklarının önem derecesi ve yenilik hareketlerinin işletmeye sağladığı maddi katkı ise “Çok Yüksek” ile “Önemi Yok” arasında 5 dereceli olarak belirtmeleri istenmiştir.

Likert ölçeği ile değerlendirilen ve yukarıda genel hatlarıyla bilgi verilen toplam 4 bölüm ve 31 alt başlık altında toplanan anket formunun (bkz.Ek-1) unsurları arasında bir korelasyon olup olmadığının belirlenmesi için alfa katsayısı (Cronbach’s Alpha) kullanılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin güvenilir olduğunu söyleyebilmek için alfa katsayısı değerinin %60’dan fazla olması gerekmektedir. Katsayının %61-%80 arasında çıkması güvenilir, %80 ve üzeri ise çok güvenilir olarak ifade edilmektedir (Nakip, 2006:146). Yapılan testin güvenilirliği analizinde Cronbach alfa katsayısı %81,9 olarak ölçülmüştür. Bu da yapılan test sonucunda elde edilen verilerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.



## 1.6. Araştırmanın Modeli

İşletmelerde yenilik çalışmaları ve bunların rekabet gücüne katkısı ile ilgili değişik çalışmalar yapılmış ve araştırma modeli oluşturulurken bu çalışmalardan faydalanılmıştır. Bu çalışmalar genel olarak sıralanacak olursa bunlar; Symeonidis (1996), Özteker (1998), Baldwin ve Sabourin (1999), Narin (1999), Kumar ve Aggarwal (2000), Durna (2000), Garcia ve Calantone (2001), Al-Qirim ve Corbitt (2001), Hall ve Mairesse (2001), Shin (2003), Güleş (2003), Verhees (2005), Sastry (2005), Koch ve Strotmann (2005), Léger ve Swaminathan (2006), Bocquet (2007), Dachs ve Ebersberger (2007) ve Hashmi ve Biesebrock (2007) şeklinde sıralanabilir.

Bu yazarlardan Symeonidis (1996) yenilik sürecinde firma büyüklüğü, Ar-Ge ve pazar yapısı üzerinde durmuş, Ar-Ge için firmanın mali gücünü Ar-Ge maliyetlerini sorgulamıştır. Özteker (1998) ise çalışmasında Marv'ın geliştirme motorundan bahsederek, firmaların ürün ve süreç yenilikleri aşamasında karşılaşılan güçlüklerden söz etmiştir.

Baldwin ve Sabourin (1999) çalışmalarında Kanada yiyecek sektörü üzerinde araştırma yapmış, çalışma kapsamında veri setini oluştururken, hammadde olarak yiyecek karakteristiğinden, mühendislik ve geliştirme uygulamalarından, rekabetçi şartlardan, firma karakterinden ve faaliyetleriyle sektör etkilerinden faydalanmışlardır. Oluşturdukları modelde değişken olarak firma büyüklüğünü, yabancı yatırımları, Ar-Ge'yi, uygulamaları, endüstriyel etkileri ve rekabet şartlarını dikkate almışlardır. Narin'de (1999) yaptığı çalışmada benzer bir model kurmuştur. Rekabet üstünlüğü olarak yenilik çalışmalarını ele aldığı çalışmasında uyguladığı modelde değişken olarak benzer verileri kullanmıştır. Narin (1999) çalışmasında değişken olarak, Ar-Ge üzerinde ağırlıklı olarak durmuş, ek olarak patent başvurularını çalışma kapsamına almıştır (Narin, 1999: 68).

Kumar ve Aggarwal (2000) çalışmalarında ağırlıklı olarak yine Ar-Ge'den bahsetmişler ve firmaların Ar-Ge çabalarına atıfta bulunmuşlardır. Oluşturdukları modelde öncelikli olarak Ar-Ge değişkeninden faydalanmış, yıllık Ar-Ge harcamalarını baz almışlardır. Bunu da firmanın yıllık gelirlerine bağlamışlardır. Burada yıllık gelirin içine yıllık ihracat gelirlerini eklemişler, ithalat giderlerini ise çıkarmışlardır. Bu bağlamda net kâr marjını da bir veri olarak almışlardır. Yazarlar farklı olarak, ödenen lisans ücreti (royalty) ve teknik bilgi ücretleriyle(know-how), yabancı ortaklıkları da dikkate almışlardır (Kumar ve Aggarwal, 2000: 11). Léger ve Swaminathan'da (2006) çalışmalarında öncelikli konu olarak Ar-Ge üzerinde durmuşlardır. Çalışma konseptlerini oluştururken, bilgi ve haber arasındaki farkı ayırtmaya çalışmışlar, firmanın içinde bulunduğu çevreyi analiz etmişler ve bu çevrede firma özelliklerinin gelişmesine bakmışlardır (Léger ve Swaminathan, 2006: 16). Bu veriler çerçevesinde gelişmekte olan ülkelere bir yenilik modeli önermişlerdir. Modelde, piyasa yapısı ve firma çevresini belirledikten sonra, araştırma, piyasa haberleri ve firmanın özel bilgileri ile yeniliğe ulaşabileceği konusunda görüş belirtmişlerdir (Léger ve Swaminathan, 2006: 21).

Durna (2000) ise çalışmasında yenilik yönetimi ve yenilik yönetiminde etkin olan faktörler üzerinde durmuştur. Çalışmasında örgüt yapısı ile yenilikçilik arasında bir bağ kurmaya çalışmıştır. Al-Qirim ve Corbitt (2001) ise çalışmasında yenilik ve teknoloji arasında bir bağ kurmaya çalışmıştır. Elektronik teknolojiyi kullanan firmaların daha yenilikçi oldukları yönünde bir model geliştirmiş ve kurdukları modelde, işletme özellikleri ile teknolojik unsurları veri olarak kullanmışlardır (Al-Qirim ve Corbitt, 2001: 17). Buna benzer olarak Hall ve Mairesse (2001) de çalışmalarında bilgi teknolojileri ve yenilik arasında bir bağ kurmaya çalışmışlardır. Bu çalışmada yazarlar, işletmelerin bilgi teknolojilerini yeni bilgi yaratmak için kullandıklarını ve bu süreçte Ar-Ge çalışmalarının etkin olduğunu, Ar-Ge harcamalarının da firma büyüklüğü ile doğru orantılı olduğu yönünde veriler kullanmışlardır (Hall ve Mairesse, 2001: 10).

Shin (2003) ise yaptığı çalışmada, Kore imalat sanayisinde firmaların yenilik davranışlarını açıklamaya çalışmıştır. Oluşturduğu modelde veri olarak üç temel bileşenden yararlanmıştır. Bu bileşenler; yenilik ölçüsü, firmanın özel belirleyicileri ve endüstrinin özel belirleyicileridir (Shin, 2003: 6). Yazar, yenilik unsurlarını, teknolojik fırsatlarla bağdaştırmıştır. Burada yine Ar-Ge, hammadde, çalışanlar, üretilen bilgi, araştırmalar gibi veriler üzerinde durulmuştur (Shin, 2003: 10).

Verhees (2005), çalışmasında KOBİ'lerde pazar merkezli yeni ürünler üzerinde bir çalışma yapmıştır. Çalışmasında üç farklı saha için model oluşturmuştur. Bu modellerde genel olarak kullanılan değişkenler, müşteri pazar bilgisi, özel yenilikler, ürün fiyatları, yeniliğin tüketiciyi motivasyonu, maliyetlerle ilgili düşünceler, yeniliğe duyulan ihtiyaç, radikal ürün yenilikleri ve tüketicilerin tepkisi olarak sıralanabilir.

Koch ve Strotmann'ın (2005) çalışmasında, firma karakteristiği ve firma kabiliyetleri üzerinde ağırlıklı olarak durulmuştur. Yazarlar çalışmalarında matematiksel bir model kurmuşlar ve belirledikleri firma yeteneklerinden oluşturdukları beta katsayısı ile sonuca gitmeye çalışmışlardır. (Koch and Strotmann, 2005: 18-22).

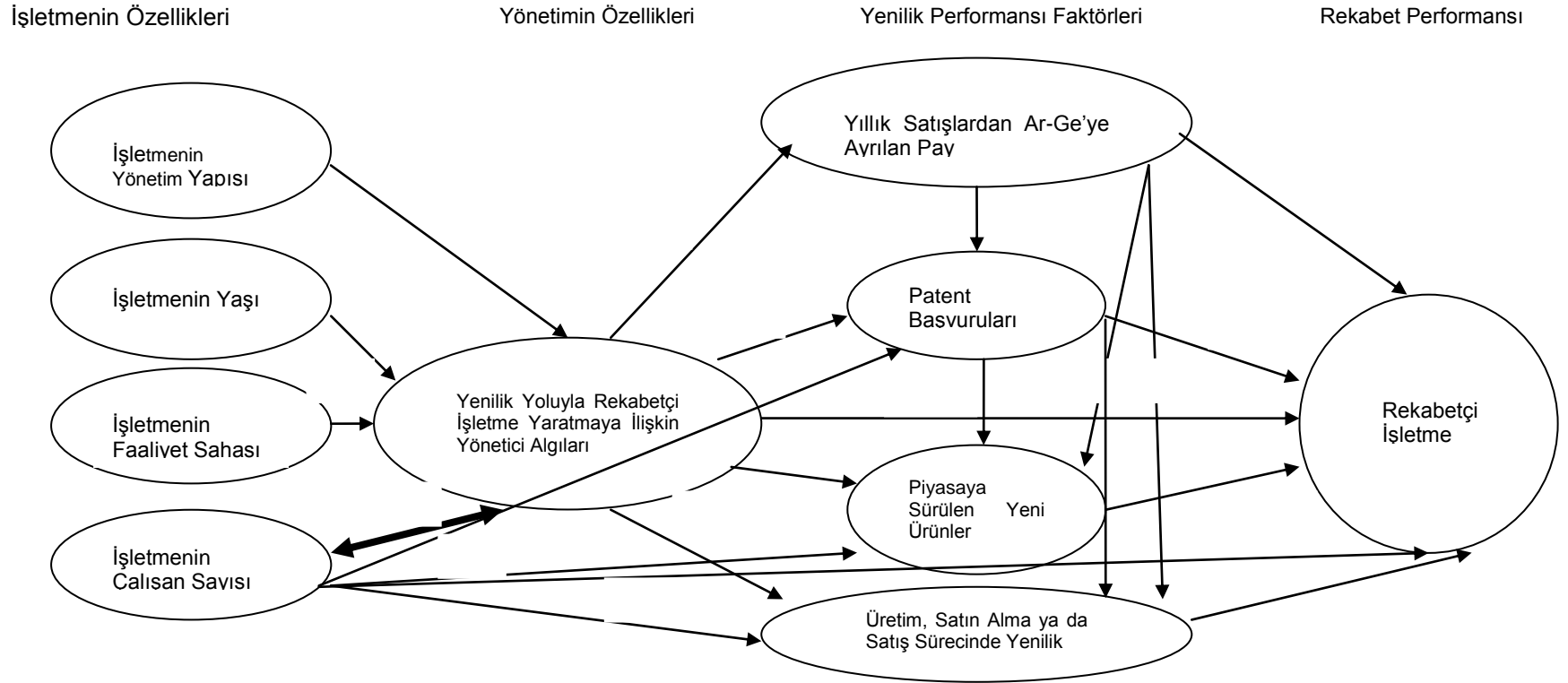
Bocquet (2007) ise taşeronluk yapan firmaların yenilik yapıp yapamayacakları üzerine bir çalışma yapmıştır. Çalışmada firma ile ilgili bilgilerden olduğu kadar sözleşme tiplerinden de faydalanılmıştır (Bocquet, 2007: 9-10). Çalışmada firma profillerini çıkarmıştır. Bu bağlamda; çalışan sayısı, firmanın bağımsızlığı (ortaklık yapısı), pazar gücü, net kazançtan Ar-Ge'ye ayrılan pay ve pazar bağımlılığını veri olarak kullanmıştır (Bocquet, 2007: 13). Firmanın yenilikçilik seviyesini yenilikle ilgili bir ölçü koyarak tespit etmeye çalışmıştır. Bu ölçüyü oluştururken, son üç yıl içindeki yeni ürün sayısı, yeni fikir sayısı, geliştirilen yeni süreçleri dikkate almıştır (Bocquet,

2007: 14). Dachs ve Ebersberger'de (2007) yabancı ortaklı firmaların yenilikçi yapısını ölçmeye çalışmışlardır. Yazarlar değişken olarak, Ar-Ge'yi, toplam çalışan sayısını, satışlar içindeki yeni ürünlerin payını ve Ar-Ge çabalarını (firma içinde kişi başına düşen yenilik harcaması) almışlardır. Yazarlar çalışmalarında firma ile birlikte, pazara başkaları tarafından sunulan yenilikleri ve bunların pazardaki satış ve tutunma durumlarını da incelemişlerdir. Bu bağlamda dışarıdan ithal edilip iç pazar için değiştirilen ürünleri ve bunun çalışan başına oranını da dikkate almışlardır. Ayrıca çalışmada, yeniliğe engel olan, sektörden ya da genel ekonomiden gelen engellerle, firma içi engellere de değinmişlerdir (Dachs and Ebersberger, 2007: 13-14).

Bu araştırmada, Symeonidis (1996), Baldwin ve Sabourin (1999), Narin (1999), Kumar ve Aggarwal (2000), Durna (2000), Al-Qirim ve Corbitt (2001), Shin (2003), Güleş (2003), Verhees (2005), Koch ve Strotmann (2005), Léger ve Swaminathan (2006), Bocquet (2007) ve Dachs ve Ebersberger (2007) tarafından geliştirilen modellerin ana unsurları esas alınarak, araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacak modele uyarlama yapılmıştır. Uyarlanmış model Şekil 3.1'de görülmektedir.

Şekil 3.1'de yer alan Araştırma Modeli'nin temel unsurları; işletmenin özellikleri, yönetimin özellikleri, yenilik performansı faktörleri ve rekabet performansından oluşmaktadır. İşletme özellikleri, işletmelerin varlığını sürdürmek ve büyümek için gerekli olan yönetim yapısı, işletmenin yaşı, işletmenin faaliyet sahası ve çalışan sayısını; yönetimin özellikleri, yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algılarını; yenilik performansı faktörleri işletmenin süreç ve ürün yenilikleri ve bu kapsamdaki çalışmalarını içermektedir. Bu performansla doğrudan etkili olan Ar-Ge harcamaları, alınan patent sayısı, kayıtlara geçmeyen ürün ve süreç yenilikleri dikkate alınmıştır. İşletmenin yenilik performansında işletmenin çalışanlarının da etkili olduğu düşünülerek, işletmenin beyaz yakalı

alışanlarının durumu da modele yerleştirilmiştir. Bununla birlikte, yıllık satışlar içindeki yeni ürünlerin payı gibi değerlerin de yenilik ve rekabet performansını etkileyebileceği düşünülerek modele eklenmiştir. Dolayısıyla, Şekil 3.1'deki Araştırma Modeli'ne göre işletmelerin rekabet performanslarını, işletme ve yönetim özellikleri ile yenilik performansına ilişkin faktörlerin etkilediği söylenebilir.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli, Yenilik Uygulamaları ve Rekabetçi İşletme

## 1.7. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada işletmelerin yenilik davranışlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin işletmelerin rekabet performans ölçülerine göre sınıflandırılmalarındaki rollerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu anlamda işletmelerin yenilik davranışlarının rekabet performansı ile ilişkili olduğu varsayımından hareket edilmiştir. Ayrıca işletme yöneticilerinin yeniliğe ilişkin algıları ile rekabetçi işletmenin ilişkili olduğu varsayılmaktadır. Bu çerçevede yenilik davranışını etkileyen faktörlerin işletmenin rekabetçi performansı üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amacıyla; yaptığımız çalışmanın hedeflerine ulaşabilmesi için belirlenen alternatif hipotezler aşağıdaki gibidir;

H<sub>1</sub>: İşletmenin yönetim yapısı ile yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları arasında ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: İşletmenin yaşı ile yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları arasında ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: İşletmenin faaliyet sahası ile yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları arasında ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: İşletmenin çalışan sayısı ile yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları arasında ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları ile işletmenin çalışan sayısı arasında ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: İşletmede çalışan sayısı ile başvuru patent sayısı arasında ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: İşletmede çalışan sayısı ile piyasaya sunulan yeni ürün sayısı arasında ilişki vardır.

H<sub>8</sub>: İşletmede çalışan sayısı ile işletmenin rekabetçi performansı arasında ilişki vardır.

H<sub>9</sub>: İşletmede çalışan personel sayısı ile üretim, satın alma ve satış süreci yeniliği sayısı arasında ilişki vardır.

H<sub>10</sub>: Yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları ile Ar-Ge harcamaları arasında ilişki vardır.

H<sub>11</sub>: Yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları ile patent başvuruları arasında ilişki vardır.

H<sub>12</sub>: Yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları ile işletmenin rekabetçi performansı arasında ilişki vardır.

H<sub>13</sub>: Yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları ile piyasaya sunulan yeni ürün sayısı arasında ilişki vardır.

H<sub>14</sub>: Yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları ile üretim, satın alma ve satış süreci yeniliği arasında ilişki vardır.

H<sub>15</sub>: Yıllık satışlardan Ar-Ge'ye ayrılan payla patent başvuruları arasında ilişki vardır.



H<sub>16</sub>: Yıllık satışlardan Ar-Ge'ye ayrılan payla piyasaya sunulan yeni ürün sayısı arasında ilişki vardır.

H<sub>17</sub>: Yıllık satışlardan Ar-Ge'ye ayrılan payla satın alma ve satış süreci yeniliği arasında ilişki vardır.

H<sub>18</sub>: Yıllık satışlardan Ar-Ge'ye ayrılan payla işletmenin rekabetçi performansı arasında ilişki vardır.

H<sub>19</sub>: Başvurulan patent sayısı ile piyasaya sunulan yeni ürün sayısı arasında ilişki vardır.

H<sub>20</sub>: Başvurulan patent sayısı ile üretim, satın alma ve satış süreci yeniliği arasında ilişki vardır.

H<sub>21</sub>: Başvurulan patent sayısı ile işletmenin rekabetçi performansı arasında ilişki vardır.

H<sub>22</sub>: Piyasaya sunulan yeni ürün sayısı ile işletmenin rekabetçi performansı arasında ilişki vardır.

H<sub>23</sub>: Üretim, satın alma ve satış süreci yeniliği ile işletmenin rekabetçi performansı arasında ilişki vardır.

## **2. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR**

Anket tekniği sonucu elde edilen ham veriler; SPSS 16.0 paket programı ile değerlendirilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde, ağırlıklı ortalama ve standart sapma ile yüzde ve frekansları gösteren tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Yenilik davranışını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin işletmelerin performans ölçülerine göre sıralamasındaki rollerinin ortaya konulması amacıyla Faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizi, bir grup değişken arasında ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet biçimde sunulmasını sağlayan çok değişkenli bir analiz türüdür. Bir tür

sınıflandırma yöntemi olan faktör analizi, değişkenler arası ilişkileri inceler ve daha az değişkene dönüştürülmesine yardımcı olur (Nakip, 2006:423).

Yenilik davranışını etkileyen faktörler ve işletmenin rekabetçi performansı arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek için Ki-kare analiz yöntemi ve Korelasyon analiz yöntemleri kullanılmıştır. Ki-kare analiz yöntemi, parametrik olmayan bir analiz olup, gözlem değerlerinin beklenen değerlerden farklı olup olmadığını test eder (Nakip, 2006:293).

## **2.1. Araştırma Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Şekil 3.1’de görülen araştırma modelinin; işletme özellikleri, yönetim ve çevre faktörleri ve yenilik stratejilerine ilişkin faktörlerden oluşan tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

### **2.1.1. Araştırmaya Katılan Cevaplayıcılara ve İşletmelere İlişkin Özellikler**

Tablo 3.1’de araştırmaya katılan cevaplayıcılarla ilgili demografik değişkenler bakımından tanımlayıcı istatistiksel ölçülerden yüzde ve frekans dağıtımlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.1. İşletme Yöneticilerine İlişkin Demografik Bilgiler**

<b>İşletmedeki Statüsü</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
İşletme Sahibi	27	0,23
Ortaklardan Biri	34	0,29
Profesyonel Yönetici	38	0,32
Yönetici	20	0,17
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>1,00</b>
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
25-34	41	0,34
35-44	40	0,34
45-54	27	0,23
55-64	10	0,08
65 ve Üzeri	1	0,01
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>1,00</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
İlkokul	13	0,11
Ortaokul	14	0,12
Lise	27	0,23
Yüksekokul	13	0,11
Lisans	50	0,42
Lisans Üstü	2	0,02
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>0,98</b>
<b>Mesleki Deneyimi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1-5 Yıl	25	0,21
6-10 Yıl	19	0,16
11-15 Yıl	26	0,22
16-20 Yıl	16	0,13
21-25 Yıl	11	0,09
25 Yıl ve Üzeri	22	0,18
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>1,00</b>

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

Tablo 3.1 incelendiğinde araştırma kapsamına dâhil olan katılımcıların %32'sinin kendilerini profesyonel yönetici olarak tanımladığı görülmektedir. %29'luk kesim işletme ortağı olduğunu ifade etmiş, %23'ü ise işletme sahibi olduğunu bildirmiştir. Toplamda dikkate alındığında araştırmaya katılan katılımcıların %52'sinin işletme sahibi olduğu söylenebilir. Katılımcıların %17'si ise değişik bölümlerde yönetici olduklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan cevaplayıcıların yaşları incelendiğinde; %34'ünün 25-34 yaşları arasında, %34'ünün 35-44 yaşları arasında, %23'ünün 45-54 yaşları arasında ve %8'inin 55-64 yaşları arasında olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında ise ilkokul mezunlarının oranı %11, ortaokul mezunlarının oranı %12, lise mezunlarının oranı %23,

yüksekokul mezunlarının oranı %11, lisans mezunlarının oranı %42 ve lisansüstü mezunlarının oranının ise % 2 olduğu görülmüştür. Bu durumda katılımcıların genel eğitim profiline bakılacak olursa üniversite eğitimi almış olanların oranının hayli yüksek olduğu görülmektedir. Yüksekokul, lisans ve lisansüstü eğitim alanların toplamına bakıldığında toplam %55 gibi çok ciddi bir orana ulaştıkları görülmektedir. Bu da işletmelerin yeniliklere açık olduğu tezini ortaya getirebilir. Katılımcıların mesleki deneyimlerine bakıldığında ; %21'inin 1-5 yıl arasında deneyime, %16'sının 6-10 yıl arasında deneyime, %22'sinin 11-15 yıl arasında deneyime %13'ünün 16-20 yıl arasında deneyime %9'unun 21-25 yıl arasında deneyime ve %18'inin 25 yıldan daha fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda Çorum KOBİ'lerindeki yöneticilerin genel olarak tecrübeli oldukları söylenebilir.

Tablo 3.2'de araştırmaya katılan işletmelere ilişkin özellikler bulunmaktadır.

**Tablo 3.2. İşletmelere İlişkin Özellikler**

<b>İşletmenin Faaliyet Yılı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1-5 Yıl	7	0,06
6-10 Yıl	22	0,18
11-15 Yıl	27	0,23
16-20 Yıl	16	0,13
21-25 Yıl	13	0,11
25 Yıl ve Üzeri	34	0,29
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>1,00</b>
<b>İşletmenin Faaliyet Konusu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Gıda	24	0,20
Tekstil	8	0,07
Kağıt Sanayisi	4	0,03
Taş-Toprak Sanayisi	28	0,24
Makine	35	0,29
Ağaç Orman Ürünleri	10	0,08
Diğer	10	0,08
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>1,00</b>
<b>İşletmede Çalışan Sayısı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1-9 Kişi	19	0,16
10-49 Kişi	51	0,43
50-149 Kişi	40	0,34
150-250 Kişi	7	0,06
250 ve Üzeri	2	0,02
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>1,00</b>
<b>Yatırım Sermayesi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
100.000\$'in Altında	20	0,17
100.000\$-249.999\$	26	0,22
250.000\$-999.999\$	27	0,23
1 Milyon \$'in Üstünde	46	0,39
<b>Toplam</b>	<b>119</b>	<b>1,00</b>

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

Tablo 3.2'de, işletmelerin faaliyet yıllarını belirlemek amacıyla işletmelerin yaşları incelendiğinde; %6'sı 1-5 yıl aralığında, %18'inin 6-10 yıl aralığında, %23'ünün 11-15 yıl aralığında, %13'ünün 16-20 yıl aralığında, %11'inin 21-25 yıl aralığında ve %29'unun da 25 yıldan daha fazla yıldır faaliyette buldukları görülmektedir. İşletmelerin faaliyet tecrübesi olarak bakıldığında %76'sısının 10 ve üzeri yıldır faaliyetlerini sürdürmekte olduğu görülmektedir. Bu durumda Çorum KOBİ'lerinin yeterince tecrübeli işletmeler olduğu söylenebilir.

İşletmelerin faaliyet alanlarına bakıldığında; en fazla makine sanayisinde faaliyet gösteren işletme olduğu görülmektedir (%29). İkinci olarak ise %24'le taş –toprak sanayi gelmekte, daha sonra sırayla %20 ile gıda, %8'le ağaç-orman ürünleri, %7 ile tekstil işletmeleri %3'le kağıt sanayinin geldiği görülmektedir.

Tablo 3.2'de araştırmaya katılan işletmelerin büyüklüklerine ilişkin sınıflandırmada çalıştırılan kişi sayısı kriter olarak esas esas alınmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin %16'sı mikro ölçekli, %43'ü küçük ölçekli ve %34+6=40'ı orta ölçekli işletme niteliğindedir. Bu çerçevede işletmelerin %98'inin küçük ve orta ölçekli oldukları söylenebilir.

İşletmelerin yatırım sermaye tutarı daha objektif bir kriter olması için ABD Doları olarak sorulmuştur. İşletmelerin yatırım sermayelerine bakılacak olursa, işletmelerden %17'sinin kuruluş sermayesinin 100.000-\$'ın altında olduğu, %22'sinin 100.000-249.000.-\$ arasında, %23'ünün 250.000-999.999.-\$ arasında ve %39'unun 1 Milyon \$ ve üzerinde bir sermaye ile kurulduğu ifade edilmiştir.

### **2.1.2. Yenilikle İlgili Performans Faktörleri İle İlgili Değerlendirmeler**

Bu bölümde işletmelerin yenilik performans faktörleri ile ilgili değerlendirmelere ilişkin tanımlayıcı istatistik verileri yer alacaktır.

### 2.1.2.1. Toplam Yenilikle İlgili Giderlerin Dağılımı İle İlgili Değerlendirmeler

Tablo 3.3'de araştırmaya katılan işletmelerin yenilik ile ilgili performans faktörlerinden, toplam yenilikle ilgili giderlerin faaliyet türlerine göre dağılımının istatistiksel ölçülerden yüzde ve frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Tablo 3.3'de işletmelerin teknoloji yoğunluk, araştırma geliştirme ve yenilikçilik düzeyleri görülmektedir.

**Tablo 3.3. Toplam Yenilik Giderlerinin Faaliyet Türlerine Göre Dağılımı**

	0%		%1-%5		%6-%15		%16-%35		%36'dan fazla		Toplam	$\bar{X}_t$	$\sigma$
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n		
Ar-Ge	39	0,33	51	0,43	19	0,16	7	0,059	3	0,025	119	2,03	0,98
Patent ve lisans alımı	66	0,55	33	0,28	14	0,12	5	0,042	1	0,008	119	1,67	0,90
Ürün tasarımı	37	0,31	40	0,34	16	0,13	16	0,134	10	0,084	119	2,34	1,28
Denetleme üretimi, meslek içi eğitim, takım donatımı	30	0,25	44	0,37	25	0,21	16	0,134	4	0,034	119	2,33	1,10
Pazar araştırması	16	0,13	46	0,39	26	0,22	15	0,126	16	0,134	119	2,74	1,24
Makine –teçhizat	5	0,04	1	0,01	21	0,18	42	0,353	50	0,42	119	4,10	1,00
Yıllık satışlarınızın yüzdesi olarak Ar-Ge ayrılan pay nedir?	18	0,15	65	0,55	27	0,23	9	0,076	0	0	119	2,23	0,80
Yıllık satışlarınızdaki yeni ürünlerin payı nedir?	13	0,11	36	0,3	31	0,26	22	0,185	17	0,143	119	2,95	1,23

$n$  : Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_t$  : Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\Sigma$  : Standart sapma

Tablo 3.3'e göre araştırmaya katılan işletmelerin %43'ü, toplam yenilik giderlerinin %1-5 arasındaki tutarı, %16'sı toplam yenilik giderlerinin %6-15 arasındaki tutarı, %6'sı, toplam yenilik giderlerinin %16-35 arasındaki tutarı Ar-Ge için harcadıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin %33'ü ise Ar-Ge için bir pay ayırmadıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin %28'i toplam yenilik giderlerinin %1-5 arasındaki tutarı, %12'si ise toplam yenilik giderlerinin %6-15 arasındaki tutarı patent ve lisans alımı için harcadıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin %55'i ise patent ve lisans alımı için bir pay ayırmadıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin %33,6'sı toplam yenilik giderlerinin %1-5 arasındaki tutarı, %13,4'ü toplam yenilik giderlerinin %6-15 arasındaki tutarı yine %13,4'ü de toplam yenilik giderlerinin %16-35'i arasındaki tutarı ürün tasarım için harcadıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin %31'i ise ürün tasarımı için bir pay ayırmadıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin %37'si toplam yenilik giderlerinin %1-5 arasındaki tutarı, %21'i toplam yenilik giderlerinin %6-15 arasındaki tutarı, %13,4'ü toplam yenilik giderlerinin %16-35'i arasındaki tutarı personel eğitimi için harcadıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin %25'i ise personel eğitimi için bir pay ayırmadıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin %38,7'si toplam yenilik giderlerinin %1-5 arasındaki tutarı, %21,8'i toplam yenilik giderlerinin %6-15 arasındaki tutarı, %12,6'sı toplam yenilik giderlerinin %16-35'i arasındaki tutarı pazar araştırması için harcadıklarını, %13,4'ü de toplam yenilik giderlerinin %35'inden daha fazlasını pazar araştırması için harcadıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin %13'ü ise pazar araştırması için bir pay ayırmadıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin %17,6'sı toplam yenilik giderlerinin %6-15 arasındaki tutarı, %35,3'ü toplam yenilik giderlerinin %16-35'i arasındaki tutarı, %42'si de toplam yenilik giderlerinin %35'inden daha fazlasını yenilik için makine teçhizat alımı için harcadıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin %4'ü ise yenilik için makine teçhizat alımına bir pay ayırmadıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin %54,6'sı yıllık satışların %1-5 arasındaki tutarı, %22,7'si yıllık satışların %6-15 arasındaki tutarı, %7,6'sı da yıllık satışların %16-35'ini



Ar-Ge için harcadıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin %15'i ise yıllık satışlardan Ar-Ge faaliyetleri için bir pay ayırmadıklarını belirtmişlerdir.

İşletmelerin %30,3'ü yeni ürün satışlarının yıllık satışları içindeki payının %1-5 arasında olduğunu, %26,1'i yeni ürün satışlarının yıllık satışları içindeki payının %6-15 arasında olduğunu, %18,5'i yeni ürün satışlarının yıllık satışları içindeki payının %16-35 arasında olduğunu, %14,3'ü yeni ürün satışlarının yıllık satışları içindeki payının %35'den daha fazla olduğunu ifade etmişlerdir. İşletmelerin %15'i ise yeni ürün satışlarının yıllık satışları içindeki payının yok denecek kadar az olduğunu belirtmişlerdir.

### 2.1.2.2. İşletmelerin Rekabet Yolları İle İlgili Değerlendirmeler

Tablo 3.4'de işletmelerin rekabet sağlamada kullandığı etkili yollar ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

**Tablo 3.4. Rekabet Avantajı Sağlamanın İşletmelere Göre Etkili Yolları**

	n	%	$\bar{X}_i$	$\sigma$
Yenilik	81	0,68067	1,3529412	0,576198
Maliyeti düşürme	92	0,77311	1,2268908	0,420592
Süreç Yeniliği	27	0,22689	1,7731092	0,420592
Teknik Bilgi (Know-How)	44	0,36975	1,6302521	0,484778
Ürün Geliştirme	77	0,64706	1,3529412	0,479905
Diğer	0	0		

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_i$ : Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.4 incelendiğinde işletmelerin %68,1'i yenilik yapmayı rekabet avantajı sağlamanın etkili yollarından biri olarak görmüşlerdir. Araştırmaya katkı sağlayan işletmelerin %77,3'ü maliyeti düşürmeyi, %22,7'si süreç yeniliği yapmayı, %37'si teknik bilgi (know-how) elde etmeyi, %64,7'si ise ürün geliştirmeyi rekabet avantajlarından biri olarak görmüşlerdir. İşletmelerin verdikleri cevaplar dikkate alındığında, rekabetin en etkili yolu olarak maliyet

unsurunun birinci sırada, yenilik yapmanın ise ikinci sırada geldiği görülmektedir.

### 2.1.2.3. İşletmelerin Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Dağılımı İle İlgili Değerlendirilmeleri

İşletmelerin patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım bilgilerine dair tanımlayıcı istatistiklere Tablo 3.5'de yer verilmiştir.

**Tablo 3.5. İşletmelerin Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Bilgileri**

	Evet		Hayır		Toplam		$\bar{X}_i$	$\sigma$
	n	%	n	%	n	%		
Mevcut Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Başvurusu	22	0,18	97	0,82	119	1,00	1,815	0,39
Yçalışması Yapılan Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Başvurusu	29	0,24	90	0,76	119	1,00	1,756	0,431
Patentsiz Ürün Yeniliği Var mı	46	0,39	73	0,61	119	1,00	1,613	0,489

	1-3 Arası		4-8 Arası		9-15 Arası		16 ve Üzeri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İşletmelerin Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Verileri										
Alınan Patent Sayısı	14	0,78	3	0,17	1	0,06	0	0	18	1,00
Alınan Faydalı Model Sayısı	6	0,60	3	0,30	0	0	1	0,10	10	1,00
Alınan Endüstriyel Tasarım Sayısı	6	0,67	1	0,11	0	0	2	0,22	9	1,00

	1-3 Arası		4-8 Arası		9-15 Arası		16 ve Üzeri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Başvuru Yapılan Patent Sayısı	20	0,95	0	0	0	0	1	0,05	21	1,00
Başvuru Yapılan Faydalı Model Sayısı	7	0,78	2	0,22	0	0	0	0	9	1,00
Başvuru Yapılan Endüstriyel Tasarım Sayısı	10	0,83	1	0,08	0	0	1	0,08	12	1,00

	1-3 Arası		4-8 Arası		9-15 Arası		16 ve Üzeri		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Patentsiz Yenilik Sayısı	28	0,65	8	0,19	5	0,12	2	0,05	43	1,00

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_i$ : Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.5 incelendiğinde işletmelerin %18'i hali hazırda mevcut patent, faydalı model ya da endüstriyel tasarım için belgelerinin olduğunu ifade etmişler, %82'lik kesim ise bu konuda belgelerinin olmadığını belirtmişlerdir. Çalışmaya katılan firmaların %24'ü bu alanda yeni başvuru çalışmalarının da olduğunu belirtmişler, %76'lık kesim ise bu alanda yeni bir başvuru çalışması ya da tasarılarının olmadığını ifade etmişlerdir. Evreni oluşturan işletmelerden %39'u herhangi bir belge almadan kendi geliştirdikleri yenilikler olduğunu ifade etmişler, %61'i ise patentsiz de olsa yenilik sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Mevcutta, son beş yıl içinde patent, faydalı model ya da endüstriyel tasarım için belgelerinin olduğunu ifade eden işletmelerin %78'inin 1-3 arasında patenti mevcut, %17'sinin 4-8 arasında patenti, %6'sınında 9-15 arasında almış olduğu patent vardır. Bu işletmelerin %60'ının 1-3 arasında faydalı model belgesi mevcut, %30'unun 4-8 arasında faydalı model belgesi, %10'ununda 16 ve daha fazla faydalı model belgesi vardır. Endüstriyel tasarım belgesi açısından incelendiğinde işletmelerin %67'sinin 1-3 arasında endüstriyel tasarım belgesi mevcut, %11'inin 4-8 arasında endüstriyel tasarım belgesi, %22'sinin de 16 ve daha fazla endüstriyel tasarım belgesi olduğu ifade edilmiştir.

Bu durum başvuru yapılması planlanan belgeler açısından incelendiğinde, patent, faydalı model ya da endüstriyel tasarım için başvuru planlaması olduğunu ifade eden işletmelerin %95'inin 1-3 arasında patent planlaması, ve %5'ininde 16 ve daha fazla patent alımı planlaması vardır. Bu işletmelerin %78'inin 1-3 arasında faydalı model belgesi almak için girişimleri ve %22'sinin de 4-8 arasında faydalı model belgesi almak için girişimleri mevcuttur. Endüstriyel tasarım belgesi açısından incelendiğinde işletmelerin %83'ünün 1-3 arasında endüstriyel tasarım belgesi almak için girişimleri mevcut, %8'inin 4-8 arasında endüstriyel tasarım belgesi ve %8'inin de 16 ve daha fazla endüstriyel tasarım belgesi almak için girişimleri olduğu ifade

edilmiştir. Bu işletmelerin patentsiz olarak kullandıkları yenilikler de mevcuttur. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin %65'inin 1-3 arasında patentsiz yeniliği, %19'unun 4-8 arasında patentsiz yeniliği, %12'sinin 9-15 arasında patentsiz yeniliği ve %5'inin 16 ve daha fazla patentsiz yeniliği olduğu ve bunları kullandığı ifade edilmiştir. Bu işletmelerden bazılarının hatırı sayılır miktarda (100'ün üzerinde) patentsiz yeniliği olduğu ifade edilmiştir.

#### 2.1.2.4. İşletmelerin Yenilik Kaynakları

Tablo 3.6'da işletmelerin yenilik yapmak için kullandıkları kaynaklar yer almaktadır.

**Tablo 3.6. İşletmelerin Yenilik Yapmak İçin Kullandıkları Kaynaklar**

	n	%	$\bar{X}_i$	$\sigma$
Örgüt içi birimler(üretim, satın alma, pazarlama, vs.)	73	0,6134	1,38655	0,48902
Müşteriler, pazarlar	87	0,7311	1,26891	0,44527
Örgüt içi Ar-Ge kurumları	27	0,2269	1,77311	0,42059
Rakipler (yerli-yabancı)	54	0,4538	1,54622	0,49996
Üniversite Ar-Ge birimleri	13	0,1092	1,89076	0,31326
Patent sahipleri	13	0,1092	1,89076	0,31326
Kamu Ar-Ge kurumları (TÜBİTAK gibi)	9	0,0756	1,92437	0,26552
Bağımsız danışmanlık şirketleri	19	0,1597	1,84034	0,36784
Bilimsel yayınlar	31	0,2605	1,7395	0,44077
Tedarikçiler(Firmaya mal ve hizmet satan kurumlar)	39	0,3277	1,67227	0,47137
Fuarlar	63	0,5294	1,47059	0,50124

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_i$  :Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.6 incelendiğinde işletmelerin %61,3 oranında yenilik yapmak için firma içinde çalışan elemanların bilgi birikiminden yararlandıklarını, %73,1 oranında yenilik yapmak için müşteriler ve pazardan yararlandıklarını, % 22,7 oranında yenilik yapmak için firma içindeki Ar-Ge kurumlarından faydalandıklarını, %45,4 oranında yenilik yapmak için rakiplerden

yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Bu işletmeler %11 civarında yenilik yapmak için üniversite Ar-Ge birimlerinden yararlanmışlardır. Oranın düşük olması hem işletmeler açısından, hem de üniversite açısından olumsuz bir durumdur. Yöneticilerin eğitim seviyesinin nispeten yüksek olduğu varsayılırsa, bu konu üzerinde ciddiyle durulmalıdır.

İşletmeler yenilik yapmak için %10,9 oranında patent sahiplerinden, % 7,6 oranında kamu Ar-Ge kurumlarından, %16 oranında özel danışmanlık firmalarından, % 26 oranında bilimsel yayınlardan, %32,8 oranında tedarikçilerden ve %52,9 oranında ilgili fuarlardan faydalandıklarını ifade etmişlerdir. Tablodan da anlaşılacağı gibi işletmelerin yenilikçilik kapasitesine en fazla katkıda bulunan yine kendi kurumudur diyebiliriz (Firma içi unsurlar).

#### **2.1.2.5. İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri**

İşletmelerin son beş yılda faaliyette buldukları yeniliklerle ilgili değerlendirmeler Tablo 3.7'de yer almaktadır.

**Tablo 3.7. Son Beş Yıldaki Yenilik Faaliyetleri**

	<b>Evete</b>	<b>%</b>	<b>Hayır</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
Bilgi üretimini ve yeni veya iyileştirilmiş ürün/hizmet ve süreçlerde kullanımını sağlamak için kuruluş içinde sürdürülen yaratıcı çalışmalar (yazılım geliştirme dâhil)	<b>102</b>	0,857	<b>17</b>	0,143	<b>119</b>
<b>Evetse; kuruluşunuzun son beş yıldaki Ar-Ge çalışmaları:</b>					
<b>Sürekli</b>	28	0,275			
<b>Zaman Zaman</b>	74	0,725			
Yukarıdaki çalışmaları sizin için başka kuruluşlar veya firmalar yaptı mı?	<b>31</b>	0,261	<b>88</b>	0,739	<b>119</b>
Yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürün/hizmet veya süreç geliştirmek amacıyla yapılan makine, teçhizat ve yazılım alımı var mı?	<b>87</b>	0,731	<b>32</b>	0,269	<b>119</b>
Diğer kuruluşlardan teknik bilgi ya da patentli ve patentsiz buluşların lisanslarının satın alımı var mı?	<b>18</b>	0,151	<b>101</b>	0,849	<b>119</b>
Yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürün/hizmet veya süreç geliştirme amacına yönelik kuruluş içi ya da dışında personele verilen eğitimler var mı?	<b>78</b>	0,655	<b>41</b>	0,345	<b>119</b>
Diğer kuruluşlardan teknik bilgi ya da patentli ve patentsiz buluşların lisanslarının satın alımı var mı?	<b>16</b>	0,134	<b>103</b>	0,866	<b>119</b>
Yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürün/hizmet veya süreç geliştirme amacına yönelik kuruluş içi ya da dışında personele verilen eğitimler var mı?	<b>67</b>	0,563	<b>52</b>	0,437	<b>119</b>
Gelecek dönemde Ar-Ge yapmayı planlıyor musunuz?	<b>86</b>	0,723	<b>33</b>	0,277	<b>119</b>
Bir önceki dönemde başka kuruluş veya Ar-Ge merkezleri ile işbirliğine gidildi mi?	<b>20</b>	0,168	<b>99</b>	0,832	<b>119</b>

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

Tablo 3.7'ye göre, son beş yıl içinde işletmelerin %85,7'si, kurum içinde yenilikçiliğe yönelik olarak, daha iyi üretim/hizmet sağlamak için yaratıcı çalışmalar yaptıklarını ifade etmişlerdir. Bu yaratıcı çalışmaları yapan işletmelerin %27,5'i ilgili çalışmaları sürekli yapmakta, %72,5'i ise zaman zaman yapmakta olduklarını ifade etmişlerdir. Bu çalışmaları işletmeler genel olarak kendileri yapmakta (%73,9), dışarıya fazla açılmamaktadırlar (%26,1). Bu amaçla işletmeler son beş yıl içinde makine teçhizat ve yazılım satın alımına gittiklerini ifade etmişler (%73,1) fakat dışarıdan teknik bilgi ya da patentli bir ürün tedariki yolunu tercih etmemişlerdir (%84,9). Evreni oluşturan işletmelerin %65,5'i son beş yıl içinde yeni ürün ve süreç geliştirmek gayesiyle dışarıdan eğitim hizmeti aldıklarını, %34,5'i ise böyle bir hizmete başvurmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu anlamda araştırmaya katılan işletmelerin %72,3'ü gelecek dönemlerde Ar-Ge yapmayı planladıklarını, %27,7'lik azımsanmayacak bir kısım ise böyle bir düşüncelerinin olmadığını

ifade etmiştir. Geçmiş dönemde de Çorum KOBİ'lerinin genel olarak başka kuruluşlarla Ar-Ge işbirliğine gitmedikleri (%83,2) görülmüştür. Bu anlamda işbirliği yapan işletmelerin toplam işletmeler içindeki oranı ise %16,8'dir.

### 2.1.2.6. İşletmelerin Yenilikle İlgili Dışarıdan Sağladıkları Faydalar

İşletmelerin son beş yıldaki yenilik faaliyetlerine ilişkin alımlar ve bunların tutarlarına dair değerlendirmeler Tablo 3.8'de yer almaktadır.

**Tablo 3.8. İşletmelerin Son Beş Yıldaki Yenilik Faaliyetlerine İlişkin Alımlar ve Bunların Tutarları**

	Evet		Hayır		Evet									
					1.000-30.000 YTL		30.000-100.000 YTL		100.000-300.000 YTL		300.000 YTL ve Daha Fazla			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	
Kuruluş içi Ar-Ge faaliyetleri (Ar-Ge çalışmaları için yapılan bina ve ekipman yatırımları dâhil)	48	0,40	71	0,60	11	0,23	6	0,13	16	0,33	15	0,31	48	
Dışarıdan Ar-Ge alımları	7	0,06	112	0,94	4	0,57	0	0,00	3	0,43	0	0,00	7	
Makine, teçhizat ve yazılım alımları (Ar-Ge için ekipman alımları hariç)	92	0,77	27	0,23	28	0,30	17	0,18	26	0,28	21	0,23	92	
Diğer dış bilgi alımları	14	0,12	105	0,88	10	0,71	2	0,14	1	0,07	1	0,07	14	

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

Tablo 3.8'e göre işletmelerin %40'ı kuruluş içi Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirmek için bina yapımı (Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla kullanmak üzere) dâhil olmak üzere çeşitli faaliyetlerde bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu işletmelerden %23'ü 1000-30.000.- YTL arasında bahsedilen anlamda yatırım gerçekleştirmekte, %13'ü 30.000-100.000.-YTL arasında, %33'ü 100.000-300.000.- YTL arasında son olarak

% 31'lik kısım işletme ise 300.000.-YTL ve üzerinde bir yatırım gerçekleştirmektedir. İşletmelerin %40'ı dışarıdan Ar-Ge hizmeti satın aldıklarını ifade etmişlerdir. Bu işletmelerden %57'si 1000-30.000.- YTL arasında bahsedilen anlamda yatırım gerçekleştirmekte ve %43'ü 100.000-300.000.- YTL arasında bir tutarlık dışarıdan Ar-Ge hizmeti satın almaktadır.

Tablo 3.8'de görüldüğü gibi işletmelerin %77'si yenilikçilik ve Ar-Ge kapsamında makine teçhizat ve yazılım yatırımı yapmaktadır. Bu işletmelerden %30'u 1000-30.000.- YTL arasında bahsedilen anlamda yatırım gerçekleştirmekte, %18'i 30.000-100.000.-YTL arasında, %28'i 100.000-300.000.- YTL arasında son olarak %23'lük bir işletme kesimi ise 300.000.-YTL ve üzerinde bir makine teçhizat ve yazılım yatırımı gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. İşletmelerin %12'si ise yenilik faaliyetleri kapsamında dışarıdan diğer bilgi alımı niteliğinde (genel olarak danışmanlık hizmeti) hizmet alımı gerçekleştirmişlerdir. Bunlar da genel olarak 30.000.-YTL'nin altında kalan yatırımlardır.

#### **2.1.2.7. İşletmelerin Ar-Ge Desteği Aldıkları Kurumlara İlişkin Dağılımlar İle İlgili Değerlendirmeler**

Tablo 3.9'da işletmelerin AR-Ge desteği aldığı kurum ve kuruluşlar yer almaktadır.



**Tablo 3.9. İşletmelerin Ar-Ge Desteği Aldığı Kurum ve Kuruluşlar**

	Evet		Hayır		İşletme Sayısı		$\bar{X}_t$	$\sigma$
	n	%	n	%	n	%		
İşletmelerin Ar-Ge Desteği Alıp Almadıkları	<b>82</b>	0,689	<b>37</b>	0,311	<b>119</b>	1,00	1,311	0,465
TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu)					9	0,076	1,924	0,266
TTGV (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı)					4	0,034	1,966	0,181
KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme)					48	0,403	1,597	0,493
Yurtdışı firmalar					11	0,092	1,908	0,291
Özel işletmeler					24	0,202	1,798	0,403
Diğer kamu kurumları					14	0,118	1,882	0,324
Üniversiteler					6	0,05	1,95	0,22
Avrupa Birliği (AB) Çerçeve Programı					8	0,067	1,933	0,251

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_t$ : Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.9'a göre işletmelerin %68,9'u dışarıdan değişik kurum, kuruluş ve kişilerden Ar-Ge desteği aldıklarını ifade etmişler, %31,1'lik bir işletme kesimi ise herhangi bir kurumdan Ar-Ge anlamında destek almadıklarını ifade etmişlerdir. Ar-Ge desteği alan işletmelerin aldıkları desteklerin genele oranlanması sonucunda; işletmelerden %7,6'sı TÜBİTAK'dan, %3,4'ü TTGV'den, %40,3'ü KOSGEB'den, %9,2'si yurt dışı Ar-Ge firmalarından destek aldıklarını, %20,2'si özel firmalardan, %11,8'i diğer kamu kurumlarından, %5'i üniversitelerden destek aldıklarını ve %6,7'si de AB çerçeve programı kapsamında Ar-Ge desteği aldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo incelendiğinde görülecektir ki, işletmeler aynı anda birden fazla kurumdan destek almaktadırlar. Dolayısı ile kurumlardan alınan destek sayısı (124) ile toplam destek alan işletme sayısı (82) farklıdır. Kurumlardan alınan desteğe bakıldığında en fazla desteğin KOSGEB'den, daha sonra ise özel işletmelerden alındığını söylemek mümkündür. Daha önceki tablolarda bahsedildiği gibi üniversitelerden alınan destek oranı sınırlı kalmakta, hatta en az Ar-Ge talep edilen kurum durumunda görünmektedir. Bu duruma sebep olarak, üniversitenin ilde yeni kurulmuş olması ve henüz pek çok

konuda kurumsallaşmamış olması gösterilebileceği gibi, işletmelerle ilgili başka nedenlerin de olabileceği düşünülebilir.

### 2.1.2.8. İşletmelerin Ar-Ge Desteği Almamalarının Nedenleri

Tablo 3.10'da işletmelerin Ar-Ge desteği almamalarının nedenleri yer almaktadır. Bu tabloda işletmelere dışarıdan Ar-Ge almamalarının sebepleri sorulmuştur.

**Tablo 3.10. İşletmelerin Ar-Ge Desteği Almamalarının Nedenleri**

	n	%	$\bar{X}_i$	$\sigma$
Bürokrasi	33	0,277	1,722689	0,449564
Kendine yeterli olma	53	0,445	1,554622	0,499109
Uygun Ar-Ge Kurumu yok	27	0,227	1,781513	0,43491
Ar-Ge müşteriler tarafından yapılmakta	16	0,134	1,865546	0,342582
Devlet desteği olmaması	15	0,126	1,87395	0,33331

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_i$ : Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.10'da işletmelerin dışarıdan Ar-Ge desteği almama nedenleri gösterilmiştir. Oranlama, tercih edilen nedenin genele oranlanması şeklinde hesaplanmıştır. Tablo 3.10'a göre, işletmelerin %27,7'si bürokrasi nedeniyle, %44,5'i işletmenin kendi kendine yeterli olduğu gerekçesiyle, %22,7'si uygun Ar-Ge kurumu bulamadıklarından dolayı, %13,4'ü Ar-Ge'nin müşterileri tarafından yapıldığı gerekçesiyle ve %12,6'sı ise Ar-Ge kurumlarından devlet desteği olmaması nedeniyle dışarıdan Ar-Ge desteği almadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo incelendiğinde görülecektir ki, İşletmeler aynı anda birden fazla nedenden dolayı dışarıdan Ar-Ge desteği almamaktadırlar. Dolayısı ile dışarıdan alınacak Ar-Ge desteğine engel neden sayısı (144) ile toplam

destek almayan işletme sayısı (37) farklıdır. Kurumların destek almamalarına gösterdikleri nedenlere bakıldığında en fazla işletmelerin kendine yeterli olmasından dolayı, daha sonra sırayla bürokrasi ve uygun Ar-Ge olmaması nedenlerinin geldiğini söylemek mümkündür.

### 2.1.2.9. İşletmelerin Ürün ya da Hizmet Yenilikleri İle İlgili Değerlendirmeler

Tablo 3.11’de işletmelerin son beş yılda gerçekleştirmiş olduğu ürün ya da hizmet yeniliğine ilişkin veriler yer almaktadır.

**Tablo 3.11. İşletmelerin Son Beş Yılda Gerçekleştirmiş Olduğu Ürün ya da Hizmet Yeniliğine İlişkin Veriler**

	Evet		Hayır		Toplam		$\bar{X}_t$	$\sigma$
	n	%	n	%	n	%		
Ürün yeniliği (yeni ürün) yaptı mı?	91	0,76	28	0,235	119	1,00	1,235	0,426
Hizmet yeniliği (yeni hizmet) yaptı mı?	65	0,55	54	0,454	119	1,00	1,454	0,5
Mevcut ürünlerde önemli teknolojik gelişmeler yaptı mı?	80	0,67	39	0,328	119	1,00	1,328	0,471
Piyasaya geliştirme ve yenileme sonucu yeni ürünler çıkardı mı?	61	0,51	58	0,487	119	1,00	1,487	0,502
Teknolojik yeniliğe bağlı olarak örgütlenmede ciddi yenilikler yaptı mı?	45	0,38	74	0,622	119	1,00	1,622	0,487
Hizmet yeniliği (iyileştirilmiş hizmet) yaptı mı?	54	0,45	65	0,546	119	1,00	1,546	0,5
Hizmet veya ürün tescil ettirdi mi?	41	0,34	78	0,655	119	1,00	1,655	0,477
Bir ticari marka tescil ettirdi mi?	63	0,53	56	0,471	119	1,00	1,639	1,947
Telif hakkı talep etti mi?	12	0,1	107	0,899	119	1,00	1,899	0,302

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_t$ : Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.11’e göre, işletmelerin %76,5’i ürün yeniliği gerçekleştirdiğini, %54,6’sı hizmet yeniliği yaptığını, %67,2’si mevcut ürünlerinde önemli teknolojik gelişmeler gerçekleştirdiklerini, %51,3’ü piyasaya geliştirmeler sonucu yeni ürünler çıkardığını, %37,8’i teknolojik yeniliğe bağlı olarak örgütlenmede ciddi yenilikler yaptıklarını, %45,4’ü iyileştirilmiş hizmet

vermeye başladıklarını, %34,5'i bir ürün ya da hizmet tescili gerçekleştirdiğini, %52,9'unun bir ticari marka tescili yaptırdıklarını ve %10,1'i sahip oldukları tescilli ürünler dolayısıyla bir başka işletmeden telif hakkı talep ettiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 3.11 incelendiğinde, işletmelerin genel olarak ürün ya da hizmetlerinde yenilikçilik anlamında yenilik yaptıkları ve bu yenilikçi işletmelerin önemli bir kısmının da gerçekleştirdikleri yenilikleri tescil ettirdiklerini ifade etmek mümkündür.

#### 2.1.2.10. Gerçekleştirilen Yeniliklere İlişkin Katkılarla İlgili Değerlendirmeler

Ürün ve/veya Hizmet Yeniliği; yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürün veya hizmetin geliştirilmesi ve uygulamaya alınması ya da kullanıma (veya pazara) sunulmasıdır. İşletmelerin son beş yılda gerçekleştirmiş olduğu ürün ya da hizmet yeniliğine katkılara ilişkin veriler Tablo 3.12'de yer almaktadır.

**Tablo 3.12. İşletmelerin Son Beş Yılda Gerçekleştirmiş Olduğu Ürün ya da Hizmet Yeniliğine Katkılara İlişkin Veriler**

Bu ürün/hizmet yeniliklerini kim gerçekleştirdi?	n	%	$\bar{X}_t$	$\sigma$
Ağırlıklı olarak kendi kuruluşunuz	99	0,839	1,178	0,426
Diğer kuruluşlarla ya da işletmelerle işbirliği içinde kendi kuruluşunuz	17	0,144		
Ağırlıklı olarak başka kuruluşlar	2	0,017		

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_t$ : Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.12'ye göre araştırmaya katılan işletmeler gerçekleştirdikleri ürün ya da hizmet yeniliklerini önemli ölçüde kendi kaynaklarıyla (%83,9) gerçekleştirdiklerini, %14,4 oranında işletme de bu yenilikleri bir başka kuruluşun desteğiyle gerçekleştirdiklerini ifade etmiştir. İşletmelerin gerçekleştirdikleri yenilikleri kendi imkanları ile gerçekleştirdikleri hususu daha önce Tablo 3.6 ve Tablo 3.10'da ortaya çıkmıştır. Bu tablolarda da görülmektedir ki işletmeler yenilikçi kapasitelerini önemli ölçüde kendilerinden almaktadırlar.

### 2.1.2.11. Yeniliğin Fikir Alt Yapısı İle İlgili Değerlendirmeler

İşletmelerin son bir yılda gerçekleştirmiş olduğu ürün yeniliği projeleri ile ilgili olarak işletmede yapılan tartışmalar ve bunların hayata geçirilmesine ilişkin veriler Tablo 3.13'de yer almaktadır.

**Tablo 3.13. İşletmelerin Yenilik Yapma Konusunda Fikir Alt Yapısı**

İşletmenizin son bir yıl içinde ürün yeniliği projeleri ile ilgili olarak;	Evet		Hayır		Toplam		$\bar{X}_i$	$\sigma$
	n	%	n	%	n	%		
Firma içinde fikir tartışması gerçekleştirdi mi?	112	0,941	7	0,059	119	1,00	1,059	0,236
Tartışılan fikirlerden yatırıma değer bulunan oldu mu?	83	0,697	36	0,303	119	1,00	1,303	0,461
Yatırıma değer bulunan bu fikirlerden yeni bir ürün ortaya çıktı mı?	58	0,487	61	0,513	119	1,00	1,513	0,502

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_i$ : Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.13'e göre işletmelerin tamamına yakınında (%94,1) yenilikçilik kapsamında fikir tartışmalarına girildiği ifade edilmiştir. Ortaya çıkan fikir tartışmasına bakıldığında bunların yatırıma dönüştürüldüğü görülmektedir. İşletmelerin %69,7'si fikir tartışmalarından ortaya çıkan yeniliklerin yatırıma değer bulunarak değerlendirildiğini ifade etmişlerdir. Bu

çabaların ticari başarıya dönüşmesi ise nispi olarak düşük görünse de, Çorum KOBİ'leri açısından ciddi başarı sayılabilir. Ortaya çıkan fikirlerden yeni bir ürün ortaya çıkardıklarını ifade eden işletmelerin oranı ise, toplam işletmelerin %48,7'sidir.

### 2.1.2.12. İşletmelerin Ürettikleri Yeni Ürünler İle İlgili Değerlendirmeler

Tablo 3.14'de işletmelerin ürettikleri yeni ürünlere yönelik nitelermelerine ilişkin veriler yer almaktadır.

**Tablo 3.14. İşletmelerin Ürettikleri Yeni Ürünlere Yönelik Nitelermelerine İlişkin Veriler**

Ürettiğiniz ürünleri yenilik açısından nasıl nitelersiniz?	n	%	$\bar{X}_i$	$\sigma$
Köklü yenilik	19	0,160	1,840	0,368
Büyük teknolojik değişiklik	20	0,168	1,832	0,376
Geliştirme	93	0,782	1,218	0,415
Taklit	18	0,151	1,849	0,360
Yeni teknoloji	27	0,227	1,773	0,421

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_i$ : Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.14'e göre işletmelerin %16'sı ürünlerini yeni ürün açısından değerlendirdiğinde köklü yenilik olarak değerlendirmekte, %16,8'i büyük teknolojik değişiklik olarak değerlendirmekte, %78,2'lik bir oranlamayla geliştirme olarak, %15,1 oranlamayla taklit olarak ve %22,7 oranlamayla yeni teknoloji olarak değerlendirmektedir. Tablo 3.14 incelendiğinde işletmelerin birçoğunun ürünlerini yenilik açısından ürün geliştirme olarak değerlendirdiği görülmektedir. Bir başka ifade ile işletmeler, piyasada var olan ürünlerin, çeşitli nitelikleri açısından kendileri tarafından geliştirilerek piyasaya sunulduğunu iddia etmektedirler.

### 2.1.2.13. İşletmelerin Teknolojik Yenilik Stratejileri İle İlgili Değerlendirmeler

İşletmelerin teknolojik yenilik stratejileri ile ilgili değerlendirmeler Tablo 3.15’de yer almaktadır.

**Tablo 3.15. İşletmelerin Teknolojik Yenilik Stratejileri**

Teknolojik yenilik stratejilerinizi nasıl tanımlarsınız?	n	%	$\bar{X}_t$	$\sigma$
İç pazarda yerli üreticilerle rekabet için gerekli teknolojiye sahip olma	66	0,555	1,445	0,499
İç pazarda yabancı menşeli ürünlerle rekabet için gerekli teknolojiye sahip olma	35	0,294	1,706	0,458
İç ve dış pazarda rekabet edebilmek için gerekli teknolojiye sahip olma	46	0,387	1,613	0,489
Küresel pazarlarda üretim, yatırım ve rekabet için gerekli teknolojiye sahip olma	27	0,227	1,773	0,421
Dünya malı niteliğinde standart ürün üreterek küresel pazarlarda rekabet edebilecek teknolojiye sahip olma	27	0,227	1,773	0,421

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_t$ : Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.15’e göre işletmelerin teknolojik yenilik stratejileri görülmektedir. Buna göre işletmelerin %55,5’i kendisini teknolojik yenilik stratejisi açısından değerlendirdiğinde iç pazarda yerli üreticiyle rekabet edebilecek oranda teknolojiye sahip olarak nitelendirmektedir. %29,4’ü ise iç pazarda yabancı menşeli ürünlerle rekabet eden teknolojiye sahip olarak değerlendirmekte, %38,7’lik bir oranı iç ve dış pazarda rekabet edebilmek için yeterli teknolojik yeniliğe sahip olarak tanımlamakta, %22,7 oranında işletme ise küresel pazar için kendisini teknolojik olarak yeterli görmekte ve aynı oranda da bir dünya markası olmak için yeterli teknolojiye sahip olarak değerlendirmektedir.

Süreç yeniliği, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilip veya kuruluşa adapte edilip uygulanmasıdır. Tablo 3.16'da işletmelerin süreç yeniliklerine ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır.

**Tablo 3.16. İşletmelerin Son Beş Yıl içinde Gerçekleştirdikleri Süreç Yeniliklerinin Var Olup Olmaması**

	Evet		Hayır		Toplam		$\bar{X}_t$	$\sigma$
	n	%	n	%	n	%		
Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün/hizmet,süreç veya üretim yöntemi geliştirme	71	0,597	48	0,403	119	1,00	1,4034	0,493
Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün/hizmet sunumu, lojistik veya dağıtım yöntemi geliştirme	44	0,37	75	0,63	119	1,00	1,6303	0,485
yönetimi, dış kaynak kullanım (outsourcing) gibi süreçler için yeni ya da önemli ölçüde	56	0,471	63	0,529	119	1,00	1,5294	0,501
Mevcut üretim süreçlerinde önemli teknolojik geliştirmeler yaptı mı?	80	0,672	39	0,328	119	1,00	1,3277	0,471
Üretimde yeni süreçler kullanmaya başladı mı?	85	0,714	34	0,286	119	1,00	1,2857	0,454

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_t$  :Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.16'ya göre işletmelerin %59,7'si son beş yıl içinde yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir süreç yeniliği gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. %37'si yeni bir ürün/hizmet sunumu, lojistik ya da dağıtım yöntemi geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. %47,1'i bakım, satın alma, mali yönetim, evrak yönetimi, dış kaynak kullanımı (outsourcing) gibi süreçler için yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş destek hizmetleri geliştirdiklerini, %67,2'si mevcut üretim süreçlerinde önemli teknolojik geliştirmeler yaptıklarını ve %71,4'ü ise üretimde yeni süreçler kullanmaya başladıklarını ifade etmişlerdir. Tablodan da anlaşılacağı gibi, işletmeler son beş yıl



içinde genel olarak mevcut üretim sistemlerinin geliştirildiğini ifade etmektedirler.

Tablo 3.17’de işletmelerin süreç yeniliklerini kimin gerçekleştirdiğine ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır.

**Tablo 3.17. İşletmelerin Süreç Yeniliklerini Gerçekleştiren Kaynaklar**

İşletmede süreç yeniliklerini kim gerçekleştirdi?	n	%	$\bar{X}_i$	$\sigma$
Ağırlıklı olarak kendi kuruluşunuz	104	0,889	1,144	0,439
Diğer kuruluşlarla ya da işletmelerle işbirliği içinde kendi kuruluşunuz	12	0,103		
Ağırlıklı olarak başka kuruluşlar	1	0,009		

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_i$  :Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.17’ye göre işletmeler son beş yılda gerçekleştirdikleri süreç yeniliklerinin genel olarak kendi çabalarıyla (%88,9 oranında kendi çabalarıyla ve %10,3 oranında kendileriyle birlikte başka kuruluşlardan destek alarak) gerçekleştirmişlerdir.

#### 2.1.2.14. İşletmelerde Organizasyon ve Sunum/Pazarlama Yenilikleri

Organizasyon ve sunum/pazarlama yenilikleri; Organizasyon yeniliği kuruluşların iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyon yöntemi uygulamasıyla gerçekleşir. Sunum/pazarlama yeniliği, ürün veya hizmetin sunumunda, tasarımında veya paketinde, ürün/hizmet konumlandırma, tanıtımında ya da fiyatlandırmasında yeni bir pazarlama/sunum yönteminin uygulanmasıdır.

**Tablo 3.18. İşletmelerde Son Beş Yıl İçinde Gerçekleştirilen Organizasyon ve Sunum/Pazarlama Yeniliklerine İlişkin Değerlendirmeler**

		Evet		Hayır		Toplam		$\bar{X}_t$	$\sigma$
Kuruluşunuz son beş yılda aşağıdakileri gerçekleştirdi mi?		n	%	n	%	n	%		
Organizasyon yenilikleri	Veri, bilgi ve yeteneklerin kuruluş içinde daha iyi kullanılması ve yayılması için yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş bir bilgi yönetim sistemi kurulması	66	0,55	53	0,45	119	1,00	1,45	0,499
	Kuruluş organizasyonunda yönetim yapısında değişiklik ya da birimlerin veya aktivitelerin entegrasyonu gibi önemli değişiklikler	48	0,40	71	0,60	119	1,00	1,6	0,493
	Diğer kuruluşlarla olan dış ilişkilerde değer yaratacak uygulamaların geliştirilip kullanılması (örn. birleşmeler, ortaklıklar, dış kaynak kullanımı, alt sözleşmeler yoluyla çalışma)	20	0,17	99	0,83	119	1,00	1,83	0,376
Pazarlama/sunum yenilikleri	Bir ürünün/hizmetin tasarımında veya sunumunda/paketlenmesinde yapılan önemli değişiklikler (rutin değişimleri dâhil etmeyiniz)	52	0,44	67	0,56	119	1,00	1,56	0,498
	Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş sunum/satış ve dağıtım yöntemlerinin uygulanması (örn. internetten hizmet sunma, imtiyaz verme, aracsız satış, dağıtım lisansı gibi)	48	0,40	71	0,60	119	1,00	1,6	0,493

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_t$ : Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.18'e göre önce işletmelerin gerçekleştirdikleri organizasyon yenilikleri, daha sonra pazarlama/sunum yenilikleri incelenmiştir. Tabloya göre organizasyon açısından işletmelerin %55,5'i veri, bilgi ve yeteneklerin kuruluş içinde daha iyi kullanılması ve yayılması için yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş bir bilgi yönetim sistemi kurulmasını gerçekleştirdiklerini ifade etmişler, %40,3'ü kuruluş organizasyonunda yönetim yapısında değişiklik ya da birimlerin veya aktivitelerin entegrasyonu gibi önemli değişiklikler gerçekleştirildiğini ve %16,8'i diğer kuruluşlarla olan dış

ilişkilerde değer yaratacak uygulamaların geliştirilip kullanılmasını (örn. birleşmeler, ortaklıklar, dış kaynak kullanımı, alt sözleşmeler yoluyla çalışma) gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 3.18'e göre pazarlama/sunum açısından incelendiğinde işletmelerin %43,7'si bir ürünün/hizmetin tasarımında veya sunumunda/paketlenmesinde yapılan önemli değişiklikler gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. %40,3'ü ise yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş sunum/satış ve dağıtım yöntemlerinin uygulanması (örn. internette hizmet sunma, imtiyaz verme, aracısız satış, dağıtım lisansı gibi) gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

### **2.1.3. İşletmelerin Yenilik Aktiviteleri İçin Yargılar**

İşletme sahip, ortak ya da yöneticilerinin, işletmenin yenilik aktiviteleri için elde edilen belirleyici istatistik analizleri devam eden sayfalarda açıklanmıştır.

#### **2.1.3.1. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektördeki Yenilik Yapma Koşulları**

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki yenilik yapma koşulları ve işletmenin bu şartlar altında yenilik yapma koşulları Tablo 3.19'da verilmiştir.

**Tablo 3.19. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörde Yenilik Yapma Koşulları**

Yenilik Yapma Koşulları	Kesinlikle Katılmıyor		Katılmıyor		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		$\bar{X}_t$	$\sigma$
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Firmanın kendi kaynakları yeterlidir	14	0,12	32	0,27	11	0,09	48	0,40	14	0,12	119	1,00	3,1345	1,2684
Başka işletmelerle işbirliğine gidilmelidir.	7	0,06	25	0,21	20	0,17	59	0,50	8	0,07	119	1,00	3,3025	1,0621
Diğer işletme ya da kamu ile ortak laboratuvarlar kurulmalıdır.	5	0,04	23	0,19	19	0,16	56	0,47	16	0,13	119	1,00	3,4622	1,0798
Devlet-Kamu finansman desteği oluşturulmalıdır.	6	0,05	3	0,03	7	0,06	48	0,40	55	0,46	119	1,00	4,2017	1,0216

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_t$  :Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.19'a göre işletmelerin %52'si yenilik yapmak için firmaların kendi kaynaklarının yeterli olduğuna katıldıklarını ifade etmişlerdir (Tamamen katılıyorum%12+Katılıyorum%40). Önemli bir kesim ise (%12+%27=%39) bu yargıya katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların yarıdan fazlası (%50+%7=%57) yenilik yapabilmek için başka işletmelerle işbirliğine gidilmesi yönünde görüş bildirmiş, %27'lik (%6+%21) bir yönetici/sahip gurubu ise bu yargıya katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte ortak bir laboratuvar kurulması fikrine katılan yönetici/sahip oranı (%47+%13=%60) daha fazladır. Katılımcıların oldukça büyük bir kısmı (%40+%46=%86), yenilik yapma konusunda devletin parasal destek sağlaması yargısına katıldıklarını söylemişlerdir.

### 2.1.3.2. Yönetici Ya da İşletme Sahiplerinin İşletmenin Yenilikleri İle İlgili Yargıları

İşletmelerin yenilik faaliyetlerine ilişkin sahip ya da yöneticilerin yargılarına ilişkin veriler Tablo 3.20'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.20. İşletmelerin Yenilikleri İle İlgili Olarak İşletme Sahip ya da Yöneticilerinin Yargıları**

Yenilik Faaliyetlerine İlişkin Sahip Ya da Yöneticilerin Yargıları	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		$\bar{X}_i$	$\sigma$
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İşletmeniz pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetler oluşturmaktadır	10	0,08	59	0,50	7	0,06	33	0,28	10	0,08	119	1,00	2,782	1,1872
İşletmeniz pazardaki mevcut ürünlerde geliştirmeler ve tasarımlar yapmaktadır	5	0,04	14	0,12	6	0,05	79	0,66	15	0,13	119	1,00	3,714	0,9755
İşletmeniz pazardaki mevcut ürünleri birebir taklit etmektedir.	24	0,20	54	0,45	13	0,11	26	0,22	2	0,02	119	1,00	2,395	1,0909
İşletmenizde yenilik yapan bireyler ödüllendirilmelidir	5	0,04	6	0,05	11	0,09	79	0,66	18	0,15	119	1,00	3,832	0,8956
İşletmenizde kararlar alınırken ilgili bütün personelin fikir ve düşüncelerinden yararlanma yoluna gidilmektedir.	4	0,03	14	0,12	7	0,06	77	0,65	17	0,14	119	1,00	3,748	0,9586
İşletmenizde proje grupları, kalite çemberleri, geliştirme takımları gibi özerk iş birimleri bulunmaktadır.	7	0,06	29	0,24	15	0,13	57	0,48	11	0,09	119	1,00	3,303	1,1166
İşletmenizde yeniliklerden sadece araştırma ve geliştirme bölümü değil, bütün bölümler ortak sorumludur.	8	0,07	11	0,09	11	0,09	84	0,71	5	0,04	119	1,00	3,563	0,9623
İşletmenizde yenilik yapmak isteyen birim, grup ya da bireylere yetki, kaynak ve bilgi gibi bütün araçlar sağlanmaktadır.	5	0,04	10	0,08	21	0,18	77	0,65	6	0,05	119	1,00	3,58	0,8781
İşletmenizdeki bölümler hiçbir şekilde işbirliğine gitmemekte, sadece kendi işlerinde faaliyette bulunmaktadır.	25	0,21	59	0,50	16	0,13	14	0,12	5	0,04	119	1,00	2,286	1,0588
İşletmenizdeki bütün bölüm ve birimlerin amaçları, işletmenin genel amaçlarıyla aynı doğrultudadır.	4	0,03	3	0,03	5	0,04	62	0,52	45	0,38	119	1,00	4,185	0,8922

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_i$ : Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.20'ye göre çalışma kapsamına dâhil olan yöneticilerin %36'sı ise pazarda henüz olmayan ürünleri ürettiklerini söylerken %58'i pazarda mevcut olan ürünleri ürettiklerini ifade etmişlerdir. Evreni oluşturan işletme sahip/yöneticilerininin %79'u pazarda mevcut bulunan ürünlerde geliştirmeler

yapıp sattıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte çalışmaya katılan örnek kümesinin %65'i pazardaki ürünleri birebir taklit etmediklerini ifade etmişlerdir. Taklit yaptığını ifade eden yönetici oranı ise %24 seviyesindedir.

Tablo3.20 incelendiğinde, yöneticilerin %81'i yenilik gerçekleştiren çalışanların ödüllendirilmesi gerektiğini düşündüklerini söylerken, bazı yöneticiler ise ödüle gerek olmadığını ve bunun çalışanın görevi olduğunu söylemişlerdir. Evreni oluşturan işletme yöneticilerinin %79'u işletmede karar alınırken, tüm çalışanların fikirlerine başvurulduğunu ifade etmişlerdir.

İşletmelerin %57'si bünyelerinde özerk iş birimleri oluşturulduğunu ifade ederken %30'u buna gerek olmadığını ifade etmişlerdir. Çorum KOBİ'lerinde bir yenilik yapılacaksa, bundan sadece ilgili birim değil işletmenin tamamını sorumlu olarak gören yöneticilerin oranı ise %75'dir. Bununla birlikte doğru orantılı olarak da, yenilik yapmak isteyenlere, işletmenin her türlü imkânını seferber ettiğini söyleyen yöneticilerin oranı ise %70'dir. Çorum KOBİ'lerinde genel olarak çalışanlarda bir amaç birliği ve bütünlüğü vardır. Çalışanların işletme ile aynı amaç doğrultusunda faaliyet gösterdiklerini ifade eden yöneticilerin oranı %90 olarak ölçülmüştür. Bu durum, daha önceki yargılarla bütünlük oluşturacak şekilde ortaya çıkmıştır denilebilir.

### **2.1.3.3. İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Sahip Ya da Yöneticiler Açısından Önem Derecesi**

Tablo 3.21'de işletmelerin yenilik faaliyetlerinin yönetici veya sahipler açısından önem derecesi ile ilgili veriler yer almaktadır.

**Tablo 3.21. İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Sahip Ya da Yöneticiler Açısından Önem Derecesi**

Yenilik Faaliyetlerinin Alanı	Önemsiz		Az Önemli		Fikrim Yok		Önemli		Çok Önemli		Toplam		$\bar{X}_i$	$\sigma$
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Rekabet gücünü korumanın tek etkili yolu yenilik yapmaktır	5	0,04	3	0,03	0	0,00	66	0,55	45	0,38	119	1,00	4,202	0,91
Yenilik faaliyeti için yeterli talep(müşteri ve Pazar talebi) vardır.	6	0,05	11	0,09	5	0,04	73	0,61	24	0,20	119	1,00	3,824	1,02
Ürünlerin geliştirilmesi ve farklılaştırılmasını genellikle desteklemekteyiz.	6	0,05	6	0,05	4	0,03	74	0,62	29	0,24	119	1,00	3,958	0,97
Mevcut ürünlere yeni ürünler eklemek	6	0,05	7	0,06	2	0,02	62	0,52	42	0,35	119	1,00	4,067	1,03
Pazar payını korumak ve artırmak	4	0,03	0	0,00	2	0,02	41	0,34	72	0,61	119	1,00	4,487	0,83
Yeni Pazar aramak	3	0,03	2	0,02	2	0,02	43	0,36	69	0,58	119	1,00	4,454	0,83
Süreç yeniliğine giderek ürün maliyetlerini düşürmek ve ürün kalitesini iyileştirmek	3	0,03	1	0,01	2	0,02	32	0,27	81	0,68	119	1,00	4,571	0,8

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_i$ : Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.21'e bakıldığında Çorum KOBİ yöneticileri rekabet avantajını korumak için yenilik yapmanın gerekliliğine önemli ölçüde inanmaktadırlar. Yeniliği rekabet için önemli görenlerin oranı %93 (0,55+0,38) olarak ölçülmüştür. Bu noktada pazardan yenilik için yeterli talebin geldiğini ve bunun yenilik için önemli olduğunu ifade eden yöneticilerin oranı ise %81(0,61+0,20) olarak ortaya çıkmıştır. Ürün farklılaştırılmasını önemli gören ve destekleyen yöneticilerin oranı ise %86(0,62+0,24) olarak ortaya çıkmıştır.

Çorum KOBİ'lerinde mevcut ürünlere yeni ürünler eklemeyi önemli gören yöneticilerin oranı ise %87(0,52+0,35) olarak çıkarken, mevcut pazar payını korumayı önemli gören yöneticilerin oranı ise %95(0,34+0,61) olarak ortaya çıkmıştır. Çorum KOBİ yöneticileri mevcut pazar payını korurken, yeni pazarlar aramayı da ihmal etmemektedirler. Çorum KOBİ yöneticilerinin %94'ü (0,36+0,58) ise yeni pazar aramayı önemli gördüğünü ifade etmiştir. Çorum KOBİ'lerinde maliyet de yenilik çalışmalarında önemli bir husus olarak

ortaya çıkmıştır. Süreç yeniliği ile maliyetleri düşürmeyi önemli gören işletmelerin toplama oranı ise %95(0,27+0,68) olarak ortaya çıkmıştır.

#### 2.1.3.4. Yeni Ürün Sonucunda Rekabeti Korumak İçin Başvurulan Yöntemlerin Önem Derecesi

İşletmelerin yeni ürün sonucu elde ettikleri rekabet avantajını korumak için başvurdukları yöntemlerin önem derecesine dair tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.22'de yer almaktadır.

**Tablo 3.22. İşletmelerin Yeni Ürün Sonucu Elde Ettikleri Rekabet Avantajını Korumak İçin Başvurdukları Yolun Önem Derecesi**

Yeniliği Koruma Yöntemleri	Önemsiz		Az Önemli		Fikrim Yok		Önemli		Çok Önemli		Toplam		$\bar{X}_i$	$\sigma$
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Patent alımı	14	0,12	12	0,10	7	0,06	39	0,33	47	0,39	119	1,00	3,782	1,37
Tasarım tescili	12	0,10	8	0,07	11	0,09	46	0,39	42	0,35	119	1,00	3,824	1,27
Gizliliği sağlama	13	0,11	4	0,03	11	0,09	46	0,39	45	0,38	119	1,00	3,891	1,26

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_i$ : Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.22'ye göre Çorum KOBİ yöneticileri genel olarak, ortaya çıkarılan yeniliğin patent, lisans ya da gizlilik ile garanti altına almaya çalışmaktadır. Yöneticilerin %72'si patent alımını, %74'ü lisans alımını ve %77'si gizliliğin sağlanarak rekabet avantajı elde edilmesini önemli olarak görmektedir.

#### 2.1.3.5. Yenilik İçin Bilgi Kaynakları

İşletmelerin son beş yılda yaptıkları yenilik için bilgi kaynaklarının işletmeye sağladığı katkıya göre önem derecesinin sınıflandırılması ile ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.22'de yer almaktadır.



**Tablo 3.23. İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri için Bilgi Kaynakları**

Yenilik Faaliyetleri için Bilgi Kaynakları	Çok Yüksek		Yüksek		Orta		Düşük		Önemi Yok		Toplam		$\bar{X}_t$	$\sigma$
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Kendi kuruluşunuz içinde	33	0,28	65	0,55	17	0,14	3	0,03	1	0,01	119	1,00	1,941	0,07
Ekipman, malzeme, yedek parça ya da yazılım sağlayıcılar	23	0,19	55	0,46	21	0,18	11	0,09	9	0,08	119	1,00	2,395	0,1
Müşteriler	29	0,24	52	0,44	25	0,21	5	0,04	8	0,07	119	1,00	2,252	0,1
Rakipler veya diğer kuruluşlar	10	0,08	40	0,34	40	0,34	14	0,12	15	0,13	119	1,00	2,866	0,1
Danışmanlar, ticari laboratuvarlar veya özel Ar-Ge merkezleri	8	0,07	20	0,17	34	0,29	32	0,27	25	0,21	119	1,00	3,387	0,11
Üniversiteler ve yüksek öğretim kuruluşları	4	0,03	16	0,13	23	0,19	28	0,24	48	0,40	119	1,00	3,84	0,11
Kamu ve özel araştırma merkezleri	5	0,04	17	0,14	23	0,19	28	0,24	46	0,39	119	1,00	3,782	0,11
Konferanslar, fuarlar, sergiler	22	0,18	36	0,30	38	0,32	17	0,14	6	0,05	119	1,00	2,571	0,1
Bilimsel dergiler ve yayınlar	13	0,11	28	0,24	29	0,24	31	0,26	18	0,15	119	1,00	3,109	0,11
Yurtiçi-dışı eğitimler	8	0,07	38	0,32	27	0,23	20	0,17	26	0,22	119	1,00	3,151	0,12

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_t$ : Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.23 incelendiğinde işletmelerin %83'ü (%28+%55=%83) yenilik için işletme içindeki kaynakların büyük katkılarının olduğunu ifade etmişlerdir. Orta seviye de bu katkıya ilave edilirse, işletmelerin yenilik gerçekleştirme sürecinde kendi kaynaklarından önemli ölçüde yararlandıkları ifade edilebilir. Ekipman, malzeme ve yedek parça gibi tedarikçilerin bu konuda işletmelere katkısı ise bu kadar yüksek değildir. Bu türden tedarikçilerin işletmelere katkı sağladığını ifade eden işletmelerin toplam kümeye oranı %65'tir. Çorum KOBİ'lerinde yenilik geliştirme sürecinde, müşterilerin katkısının da (%24+%44=%68) malzeme ve ekipman tedarikçileri kadar olduğu ifade edilmiştir.

Rakiplerin işletmelerde yenilik sürecine katkısının önemli derecede olduğunu ifade eden yöneticilerin oranı ise %42 (0,08+0,34=0,42)'dir. Bu orana orta yargısını da eklemek gerekirse, o zaman müşterilerin katkısının da önemli seviyeye çıkabileceği söylenebilir. Özel firmaların, üniversitelerin ve diğer kamu kurumlarının da Çorum KOBİ'lerinde yenilik gelişimine önemli ölçüde katkısı olmadığı ifade edilmiştir. Bu durum daha önceki tablolarda da

detaylandırılmıştır. Tablo 3.23'e bakıldığında, fuarların, bilimsel yayınların ve yurt içi/dışı eğitim hizmetlerinin kurumlara göre, Çorum KOBİ'lerinde yenilik gelişmelerine katkısının daha fazla olduğu görülmektedir.

### 2.1.3.6. Ürün Hizmet ve Süreç Yeniliklerinin İşletmeye Getirileri

İşletmelerin son beş yılda yaptıkları ürün ve süreç yeniliklerinin işletmeye getirileri Tablo 3.24'de incelenmiştir.

**Tablo 3.24. Son Beş Yılda Yapılan Ürün ve Süreç Yeniliklerinin İşletmeye Getirilerinin Etkinlik Derecesi**

Son Beş Yılda Yapılan Ürün ve Süreç Yeniliklerinin İşletmeye Getirisinin Etkinlik Derecesi		Çok Yüksek		Yüksek		Orta		Düşük		Önemi Yok		Toplam		$\bar{X}_i$	$\sigma$
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Ürün/Hizmet Bazında Etkiler	Ürün/hizmet çeşitliliğinin artması	24	0,20	63	0,53	24	0,20	4	0,03	4	0,03	119	1,00	2,168	0,9
	Ürün/hizmet kalitesinin artması	30	0,25	69	0,58	12	0,10	3	0,03	5	0,04	119	1,00	2,025	0,92
	Ürün/hizmet maliyetinin azalması	29	0,24	48	0,40	28	0,24	10	0,08	4	0,03	119	1,00	2,261	1,03
	Ürün/hizmet bedelinin azalması	15	0,13	29	0,24	41	0,34	20	0,17	14	0,12	119	1,00	2,908	1,18
	Üretim ve hizmet sunumunda daha esnek bir yapı	15	0,13	55	0,46	28	0,24	12	0,10	9	0,08	119	1,00	2,538	1,08
Süreç Bazında Etkiler	Üretim veya hizmet kapasitesinin artması	26	0,22	70	0,59	16	0,13	4	0,03	3	0,03	119	1,00	2,059	0,85
	Birim ürün/hizmet başına düşen çalışan maliyetinin düşmesi	24	0,20	52	0,44	27	0,23	11	0,09	5	0,04	119	1,00	2,336	1,04
	Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme süresinin kısalması	31	0,26	70	0,59	11	0,09	2	0,02	5	0,04	119	1,00	1,992	0,9
	Birim ürün/hizmet başına düşen malzeme ve enerji maliyetinin düşmesi	27	0,23	51	0,43	23	0,19	13	0,11	5	0,04	119	1,00	2,311	1,07
Diğer Etkiler	Çevreye daha duyarlı üretim veya geliştirilmiş sağlık ve güvenlik koşulları	21	0,18	62	0,52	24	0,20	8	0,07	4	0,03	119	1,00	2,261	0,94
	Müşteri memnuniyetinde artış	37	0,31	74	0,62	6	0,05	0	0,00	2	0,02	119	1,00	1,79	0,69
	Çalışan memnuniyetinde artış	23	0,19	72	0,61	21	0,18	2	0,02	1	0,01	119	1,00	2,042	0,72
	Mevzuata uygun ürün, hizmet ve süreçler	24	0,20	67	0,56	20	0,17	3	0,03	5	0,04	119	1,00	2,143	0,91

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_i$ : Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.24'te işletmelerin son beş yılda yaptıkları ürün/hizmet yeniliklerinin işletmelere etkileri değerlendirilmiştir. Etkilerin değerlendirilmesi

üç temel grupta ele alınmıştır. Bu gruplar ürün/hizmet bazında, süreç bazında ve diğer etkiler şeklinde sınıflandırılmıştır.

Tablo 3.24'e göre ürün/hizmet yeniliklerinin, ürün hizmet açısından incelenmesi sonucunda, işletmelerin %73'ü yapılan ürün/hizmet yeniliklerinin ürün/hizmet çeşitliliğine katkısının yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Orta etki de katkı olarak değerlendirilecek olursa, ürün/hizmet yeniliğinin işletmelere katkısı olduğunu söyleyen işletme oranı %93'e çıkmaktadır. Yapılan ürün/hizmet yeniliğinin ürün/hizmet kalitesinin artmasına katkı sağlayan işletmelerin oranı daha yüksektir ( $0,25+0,58=0,83$ ). Bu konuda katkı sağladığını ifade eden işletmelerin genele oranı orta etki de dikkate alınırsa %93 olarak ortaya çıkmaktadır.

Geliştirilen yeniliklerin maliyetlerin düşmesine katkısı olduğunu ifade eden işletmelerin genele oranı ise %64'tür ( $0,24+0,40=0,64$ ). Gerçekleştirilen ürün/hizmet yeniliğinin Çorum KOBİ'lerinde işletmelerin üretim ve hizmet sunumunda daha esnek bir yapıya kavuşmasına da katkı sağladığı görülmektedir. Bu yönde bir etkinliğin kazanılmasında yenilikçiliğin katkısının yüksek olduğunu ifade eden işletmelerin oranı ise %59 ( $0,13+0,46=0,59$ ) olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3.24'e göre ürün/hizmet yeniliklerinin, süreç bazında incelenmesi sonucunda, işletmelerin ( $0,22+0,59=0,81$ )%81'inin yapılan ürün/hizmet yeniliklerinden kapasitenin artmasından yüksek seviyede olumlu etkilendikleri görülmektedir. Gerçekleştirilen yenilikler, birim başına düşen çalışan maliyetlerine olumlu oranda yüksek katkısı olduğunu ifade eden işletmelerin oranı %64 ( $0,20+0,44=0,64$ ), malzeme ve enerji maliyetlerine yüksek olumlu katkısı olduğunu ifade eden işletmelerin genele oranı ise %66 ( $0,23+0,43=0,66$ ) olarak gerçekleşmiştir. Bu yeniliklerin müşteri talebinin

karşılanma süresine yüksek olumlu katkısı olduğunu ifade eden işletmelerin genele oranı ise %85 ( $0,26+0,59=0,85$ ) olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.24'e göre ürün/hizmet yeniliklerinin diğer etkilerinin de işletmelere olumlu olarak yansıdığı tespit edilmiştir. İşletmelerden %70'i, gerçekleştirilen yeniliklerin çevreye daha duyarlı üretim sistemlerinin oluşturulmasına katkı sağladığını ifade etmişlerdir. %93'ü müşteri memnuniyetine yüksek oranda katkı sağladığını söylemiş, %80'i çalışanların memnuniyetine yüksek oranda katkı sağladığını söylemiş ve %76'sı mevzuata uygun ürün üretimine yüksek oranda katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

Genel olarak değerlendirilecek olursa, Çorum KOBİ'lerinde son beş yılda gerçekleştirilen yeniliklerin genel olarak işletmelere yüksek oranda katkı sağladığını görmek mümkündür. Orta ve düşük yargı değerlendirmesi de dikkate alınacak olursa, gerçekleştirilen ürün/hizmet yenilikleri Çorum KOBİ'lerinin tamamına yakın bir kesimine belirlenen her alanda katkı sağlamıştır.

#### **2.1.3.7. Pazarlama ve Organizasyon Yeniliklerinin İşletmeye Getirileri**

İşletmelerin son beş yılda yaptıkları pazarlama ve organizasyon yeniliklerinin işletmeye getirileri Tablo 3.25'de incelenmiştir.

**Tablo 3.25. Son Beş Yılda Yapılan Pazarlama ve Organizasyon Yeniliklerinin İşletmeye Getirilerinin Etkinlik Derecesi**

Son Beş Yılda Yapılan Ürün ve Süreç Yeniliklerinin İşletmeye Getirilerinin Etkinlik Derecesi		Çok Yüksek		Yüksek		Orta		Düşük		Önemi Yok		Toplam		$\bar{X}_i$	$\sigma$
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Ürün/Hizmet Bazında Etkiler	Ürün/hizmet çeşitliliğinin artması	31	0,26	69	0,58	12	0,10	4	0,03	3	0,03	119	1,00	1,983	0,85
	Ürün/hizmet kalitesinin artması	28	0,24	74	0,62	10	0,08	3	0,03	4	0,03	119	1,00	2	0,85
	Ürün/hizmet maliyetinin azalması	31	0,26	43	0,36	26	0,22	13	0,11	6	0,05	119	1,00	2,328	1,13
	Ürün/hizmet bedelinin azalması	21	0,18	32	0,27	38	0,32	12	0,10	16	0,13	119	1,00	2,748	1,25
	Üretim ve hizmet sunumunda daha esnek bir yapı	20	0,17	59	0,50	22	0,18	11	0,09	7	0,06	119	1,00	2,378	1,06
Süreç Bazında Etkiler	Üretim veya hizmet kapasitenin artması	20	0,17	70	0,59	21	0,18	2	0,02	6	0,05	119	1,00	2,193	0,91
	Birim ürün/hizmet başına düşen çalışan maliyetinin düşmesi	22	0,18	54	0,45	27	0,23	10	0,08	6	0,05	119	1,00	2,361	1,04
	Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme süresinin kılması	30	0,25	68	0,57	17	0,14	1	0,01	3	0,03	119	1,00	1,983	0,81
	Birim ürün/hizmet başına düşen malzeme ve enerji maliyetinin düşmesi	24	0,20	56	0,47	21	0,18	12	0,10	6	0,05	119	1,00	2,328	1,07
Diğer Etkiler	Çevreye daha duyarlı üretim veya geliştirilmiş sağlık ve güvenlik koşulları	20	0,17	62	0,52	27	0,23	5	0,04	5	0,04	119	1,00	2,269	0,94
	Müşteri memnuniyetinde artış	33	0,28	75	0,63	10	0,08	0	0,00	1	0,01	119	1,00	1,832	0,64
	Çalışan memnuniyetinde artış	27	0,23	71	0,60	17	0,14	2	0,02	2	0,02	119	1,00	2	0,77
	Mevzuata uygun ürün, hizmet ve süreçler	19	0,16	66	0,55	25	0,21	2	0,02	7	0,06	119	1,00	2,261	0,95

n: Ana Kütle ya da Ankete cevap verenlerin sayısı

$\bar{X}_i$ : Ağırlıklı aritmetik ortalama

$\sigma$ : Standart sapma

Tablo 3.25'te işletmelerin son beş yılda yaptıkları pazarlama ve organizasyon yeniliklerinin işletmelere etkileri değerlendirilmiştir. Etkilerin değerlendirilmesi yine üç temel grupta ele alınmıştır. Bu gruplar ürün/hizmet bazında, süreç bazında ve diğer etkiler şeklinde sınıflandırılmıştır.

Tablo 3.25'e göre pazarlama ve organizasyon yeniliklerinin, ürün hizmet açısından incelenmesi sonucunda, işletmelerin %84'ü yapılan pazarlama ve organizasyon yeniliklerinin ürün/hizmet çeşitliliğine katkısının yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan pazarlama ve organizasyon yeniliklerinin ürün/hizmet kalitesinin artmasına katkı sağlayan işletmelerin oranı daha yüksektir (0,24+0,62=0,86). Bu konuda katkı sağladığını ifade

eden işletmelerin genele oranı orta etki de dikkate alınırsa %94 olarak ortaya çıkmaktadır.

Geliştirilen yeniliklerin maliyetlere katkısı olduğunu ifade eden işletmelerin genele oranı ise %62'dir ( $0,26+0,36=0,62$ ). Gerçekleştirilen pazarlama ve organizasyon yeniliğinin de Çorum KOBİ'lerinde işletmelerin üretim ve hizmet sunumunda daha esnek bir yapıya kavuşmasına katkı sağladığı görülmektedir. Bu yönde bir etkinliğin kazanılmasında yenilikçiliğin katkısının yüksek olduğunu ifade eden işletmelerin oranı %67 ( $0,17+0,50=0,67$ ) olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3.25'e göre pazarlama ve organizasyon yeniliklerinin, süreç bazında incelenmesi sonucunda, işletmelerin %76'sının gerçekleştirilen pazarlama ve organizasyon yeniliklerinin kapasitenin artmasından yüksek seviyede olumlu etkilendikleri görülmektedir. Gerçekleştirilen yeniliklerin, birim başına düşen çalışan maliyetlerinin düşmesine olumlu oranda yüksek katkısı olduğunu ifade eden işletmelerin oranı ise %63 ( $0,18+0,45=0,63$ ), malzeme ve enerji maliyetlerinin düşmesine olumlu açıdan yüksek katkısı olduğunu ifade eden işletmelerin genele oranı ise %67 ( $0,20+0,47=0,66$ ) olarak gerçekleşmiştir. Bu yeniliklerin müşteri talebinin karşılanma süresini kısaltma yönünde yüksek ve olumlu katkısı olduğunu ifade eden işletmelerin genele oranı ise %82 ( $0,25+0,57=0,82$ ) olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.25'e göre pazarlama ve organizasyon yeniliklerinin diğer etkilerinin de işletmelere olumlu olarak yansıdığı tespit edilmiştir. İşletmelerden %69'u, gerçekleştirilen yeniliklerin çevreye daha duyarlı üretim sistemlerinin oluşturulmasına katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Ankete katılan işletmelerin %91'i yenilikçiliğin müşteri memnuniyetine, %83'ü ise çalışanların memnuniyetine yüksek oranda katkı sağladığını söylemiş ve

%71'i de mevzuata uygun ürün üretimine yüksek oranda katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

Genel olarak değerlendirilecek olursa, Çorum KOBİ'lerinde son beş yılda gerçekleştirilen pazarlama ve organizasyon yeniliklerinin de işletmelere yüksek oranda katkı sağladığını söylemek mümkündür.

#### **2.1.4. Yenilikçilik Davranışını Etkileyen Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Bu bölümde araştırmaya katılan işletmelerin yenilikçilik davranışını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen güvenilirlik ve faktör analizlerine dair değerlendirmeler yer almaktadır.

##### **2.1.4.1. Yenilikçilik Davranışını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine İlişkin Faktör Analizi**

Yenilikçilik davranışını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır. Ancak faktör analizine geçilmeden önce faktörlere dair değişkenlerin içsel güvenilirlikleri test edilmiştir. Güvenilirlik analizi, ortak değeri eşit olarak paylaşmayan değişkenlerin belirlenmesi ve bu değişkenlerin analiz dışı bırakılarak ölçeğin tutarlılığının artırılmasını amaçlar. Bu çerçevede öncelikle faktör bazında değişkenlerin güvenilirliği araştırılmış daha sonra tüm ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Analiz aşamasında ölçülmek istenen ortak değeri temsil etmeyen değişkenlerin tespitinde Alfa Katsayısı (Cronbach Alfa) ve Parça-Bütün Korelasyonundan (Item-Total Correlation) yararlanılmıştır (Baş, 2006:193).

Yapılan değerlendirmeler sonucunda 22 adet yenilikçilik davranışını etkileyen faktör elde edilmiştir. Bu faktörlerin özelliklerine göre isimlendirilmesi Tablo 3.26'da verilmiştir. Bu faktörlerin her birinin içsel güvenilirlikleri test edilerek güvenilirlikleri tespit edilmiştir. Faktörlerin güvenilirlik testleri de Tablo 3.26'da verilmiştir. Ayrıca bu 22 faktör tarafından açıklanan toplam güvenilirlik oranı (Cronbach alfa katsayısı) %83,1 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla yenilikçilik davranışını etkileyen faktörlerin güvenilir olduğu görülmüştür.

Güvenilirlik analizinin yapılmasından sonra işletmelerin yenilikçi davranışını etkileyen faktör yapısının kantitatif olarak doğrulanması amacıyla faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizinin uygulanıp uygulanamayacağı KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) örneklem yeterliliği ölçüsü ile belirlenmektedir. Bu ölçü, faktör analizinin geçerliliğini daha baştan gösteren bir testtir. Bu test, örnekleme yeterliliğini ölçmeye yarayan bir test olup, örnek büyüklüğü ile ilgilenir. Bu testin değerinin küçük çıkması, çift olarak değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisinin diğer değişkenlerce açıklanamayacağını gösterir. Bu durumda faktör analizine devam etmek doğru değildir. KMO bir oran olup %60'ın üstünde olmasının arzulanmasına rağmen (Nakip, 2006: 429), KMO örneklem yeterliliği ölçüsünün %50'nin üzerinde olması da ölçekte yer alan değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu gösterir (Kalaycı, 2008:322). Tez araştırmamızda örneklem yeterliliği ölçümüz yani KMO değeri 0.571 olarak bulunmuştur ve bu değer değişkenlerimizin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 3.27'de faktör analizi sonuçları yer almaktadır.





		<b>F2: Rekabet için yenilik</b>									
Proses yeniliğine giderek ürün maliyetlerini düşürmek ve ürün kalitesini iyileştirmek	,855										
Pazar payını korumak ve artırmak	,820										
Ürünlerin geliştirilmesi ve farklılaştırılmasını genellikle desteklemek.	,612										
Yeni Pazar aramak	,606										
Mevcut ürünlere yeni ürünler eklemek	,592										
İşletmenizdeki bütün bölüm ve birimlerin amaçları, işletmenin genel amaçlarıyla aynı doğrultuda olması.	,557										
Rekabet gücünü korumanın tek etkili yolunun yenilik yapma olması	,549										
İşletmede yeniliklerden sadece araştırma ve geliştirme bölümü değil, bütün bölümlerin ortak sorumluluğu	,544										
Gizliliği sağlama	,330										
		<b>F3: Yenilik için kısmi bilgi kaynakları</b>									
Kamu ve özel araştırma merkezleri	,840										
Üniversiteler ve yüksek öğretim kuruluşları	,810										
Danışmanlar, ticari laboratuvarlar veya özel Ar-Ge merkezleri	,740										
Rakipler veya diğer kuruluşlar	,464										
		<b>F4: Yenilik için belgelendirme faaliyetleri</b>									
Planlanan faydalı model	,878										
Planlanan endüstriyel tasarım	,808										
Alınan faydalı model sayısı	,761										
Planlanan patent	,663										
İşletmede bölümler hiçbir şekilde işbirliğine gitmemekte, sadece kendi içlerinde faaliyette bulunmaktadır	-,308										
		<b>F5: Yenilik maliyetlerinin dağılımı</b>									





F22: Rekabet için yenilik ve yeniliğin bilgi kaynakları																						
İşletmenin faaliyet alanı																					,838	
Rekabet avantajı sağlamanın etkili yolları																					,865	
Yenilik yapmak için bilgi kaynakları																					,864	
Özdeğer	12,663	6,555	4,654	5,587	2,895	2,702	2,569	2,200	1,925	1,822	1,757	1,673	1,543	1,511	1,396	1,381	1,285	1,228	1,203	1,117	1,038	1,012
Varyansı Açıklama Oranı %	16,885	8,740	6,206	4,782	3,861	3,603	3,425	2,933	2,566	2,430	2,343	2,231	2,057	2,014	1,862	1,842	1,713	1,637	1,604	1,490	1,384	1,350
Cronbach Alpha	0,943	0,868	0,796	0,613	0,727	0,751	0,712	0,860	0,677	0,816	0,831	0,626	0,362	0,524	-1,96	0,831	0,831	0,831	0,634	0,831	0,831	0,953

Açıklama Yöntemi: Temel Bileşen Analizi. Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalleştirilmesiyle Varimax. a. Rotasyon yakınsaması 19 birimde yapılmıştır.  
- Faktör analizinde tek çıkan unsurların Cronbach Alfa katsayısı tek çıkmayacağı için genel katsayı yazılmıştır.

Tablo 3.27'de ise ele alınan örneklem yeterliliği analiz edilmiştir.

**Tablo 3.27. Örneklem Yeterliliği**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği		0,571
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6,056E3
	Df	2775
	Sig.	,000

Faktör analizi, temel bileşenler analizi ve varimax dikey döndürme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Temel bileşenler analizi yardımıyla faktörlerin indirgenmesi esnasında faktör yükleri %57'nin altında olan değişkenler elimine edilmiştir. Ayrıca, faktör analizine tabi tutulacak değişkenlerin normal dağılıma uygunluğuna bakmak amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri gözden geçirilmiş ve değerlerin yaklaşık olarak -1 ve +1 arasında olduğu ve verilerin normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda içsel güvenilirlikleri test edilen ilk 5 faktörün özdeğerlerinin 1'in üzerinde olduğu ve faktör yapılarının kantitatif olarak doğrulandığı görülmüştür. "Ürün/Hizmet yeniliği gerçekleştirilmesi yoluyla üründe, işletmede çalışanlarda ve müşteri memnuniyetinde iyileştirme" ile ilgili değişkenlerden oluşan Faktör 1 toplam varyansın %16.85'ini açıklamaktadır. "Rekabet için yenilik" değerlerini içeren değişkenlerden oluşan Faktör 2, toplam varyansın %8,74'ünü açıklamaktadır. "Yenilik için kısmi bilgi kaynakları"ni içeren değişkenlerden oluşan Faktör 3 toplam varyansın %6,206'sını açıklamaktadır. "Yenilik için belgelendirme faaliyetleri"ni içeren değişkenlerden oluşan Faktör 4 toplam varyansın %4,782'sini açıklamaktadır. "Yenilik maliyetlerinin dağılımı"ni içeren değişkenlerden oluşan Faktör 5 toplam varyansın %3,861'ini açıklamaktadır. Diğer faktörlerle ilgili veriler tablo 3.26'da gösterilmiştir.

### 2.1.5. Araştırmanın Hipotez Testleri

Bu bölümde işletmenin yenilikçilik davranışları ile rekabetçi performans arasındaki ilişkiler ve yöneticilerin yeniliğe ilişkin algıları ile rekabetçi işletme arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

#### 2.1.5.1. Yenilikçilik Davranışını Etkileyen Faktörler İle Yenilik Performansı Arasındaki İlişkileri Tanımlayıcı İstatistikler

Şekil 3.1'deki araştırma modelinde yer alan yeniliği etkileyen faktörler ile rekabetçi performans arasındaki ilişkilere dair hipotezlerin testleri çalışmada ilgili analiz ve yorumları ile birlikte yer almaktadır. Söz konusu ilişkileri arayan analizler genellikle Ki-kare Testi ve Korelasyon analizi kullanılarak ortaya konulmuştur.

**Tablo 3.28. İşletmenin Yönetim Yapısı İle Yenilik Yoluyla Rekabetçi İşletme Yaratmaya İlişkin Yönetici Algıları Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	9,211 <sup>a</sup>	9	,418
Likelihood Ratio	8,919	9	,445
Linear by Linear Association	2,304	1	,129
Kramer'in V Oranı	,161	-	,418
Ki-Kare İlişki Katsayısı	,278	-	,418
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'den az 8 hücre(%50) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0.50'dir.

Tablo 3.28'e göre, işletmenin yönetim yapısı ile yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algılarında 9 serbestlik derecesinde  $0,00418 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ilişki olduğu görülmektedir. İlişkinin gücünü gösteren Ki-kare ilişki katsayısı(0.278)'e göre 0,111 ölçülen korelasyon katsayısına göre pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır.

**Tablo 3.29. İşletmenin Yaşı İle Yenilik Yoluyla Rekabetçi İşletme Yaratmaya İlişkin Yönetici Algıları Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	10,326a	15	,799
Likelihood Ratio	12,055	15	,675
Linear by Linear Association	,226	1	,635
Kramer'in V Oranı	,170	-	,799
Ki-Kare İlişki Katsayısı	,295	-	,799
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'den az 15 hücre(%62.5) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0.18'dir.

Tablo 3.29'a göre, yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları ile işletmelerin yaşı arasında  $0,00799 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ilişkinin olduğu görülmektedir. Ki-kare ilişki katsayısı (0.295)'e göre 0,923 ölçülen korelasyon katsayısına göre pozitif yönde yüksek bir ilişki vardır.

**Tablo 3.30. İşletmenin Faaliyet Sahası İle Yenilik Yoluyla Rekabetçi İşletme Yaratmaya İlişkin Yönetici Algıları Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	15,347a	18	,638
Likelihood Ratio	14,634	18	,687
Linear by Linear Association	,802	1	,370
Kramer'in V Oranı	,359	-	,638
Ki-Kare İlişki Katsayısı	,207	-	,638
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'den az 20 hücre(%71,4) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0.10'dur.

Tablo 3.30'a göre, işletmenin faaliyet sahası ile yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları arasında  $0.00638 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ilişkinin orta seviyede olduğu görülmektedir. Ki-kare ilişki katsayısı (0.207)'e göre 0,133 ölçülen korelasyon katsayısına göre pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır.



**Tablo 3.31. İşletmenin Çalışan Sayısı İle Yenilik Yoluyla Rekabetçi İşletme Yaratmaya İlişkin Yönetici Algıları Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	9,326 <sup>a</sup>	15	,860
Likelihood Ratio	10,918	15	,758
Linear by Linear Association	1,661	1	,198
Kramer'in V Oranı	,162	-	0.860
Ki-Kare İlişki Katsayısı	,280	-	0.860
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'den az 18 hücre(%75) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0.03'dir.

Tablo 3.31'e göre, işletmenin çalışan sayısı ile yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları arasında  $0.00860 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ilişkinin olduğu görülmektedir. Ki-kare ilişki katsayısı(0.280)'na göre 0,136 ölçülen korelasyon katsayısına göre pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır. Araştırmaya katılan işletmelerden %38'i yenilik yapmayı rekabetin tek şartı olması ile ilgili soruya çok önemli, %55'i ise önemli şeklinde cevap vermiştir. Bu işletmelerin %43'ü 10-50 kişi arasında çalışana sahip, %50-149 arasında çalışana sahip işletmelerdir.

**Tablo 3.32. İşletmede Çalışan Personel Sayısı İle Başvurulan Patent Sayısı Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	30,502 <sup>a</sup>	15	0.010
Likelihood Ratio	19,118	15	0.208
Linear by Linear Association	8,697	1	0.003
Kramer'in V Oranı	0.506	-	0.010
Ki-Kare İlişki Katsayısı	0.292	-	0.010
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'den az 19 hücre(%79,2) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0.01'dir.

Tablo 3.32'ye işletmede çalışan personel sayısı ile başvuru patent sayısı arasında  $0.00010 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısı(0.292)'na göre 0,005 ölçülen korelasyon katsayısına göre pozitif yönde çok zayıf bir ilişki vardır. Bununla birlikte personel sayısı ile faydalı

model sayısı arasında  $0.000 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısı(0.763)'na göre 0,000 ölçülen korelasyon katsayısına göre ilişkinin olmadığı varsayılabilir. Aynı zamanda, çalışan sayısı ile endüstriyel tasarım sayısı arasında da  $0.000 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısı(0.730)'na göre ilişkinin olmadığı söylenebilir. Araştırmaya katılan işletmelerden %85'i herhangi bir patenti olmadığını, % 92'si faydalı modeli olmadığını ve %92'si endüstriyel tasarımların olmadığını ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.33. İşletmede Çalışan Personel Sayısı İle Piyasaya Sunulan Yeni Ürün Sayısı Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	8,395 <sup>a</sup>	5	0.136
Likelihood Ratio	10,312	5	0.067
Linear by Linear Association	0.106	1	0.745
Kramer'in V Oranı	0.266	-	0.136
Ki-Kare İlişki Katsayısı	0.266	-	0.136
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'den az 5 hücre(%55.6) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0.27'dir.

Tablo 3.33'e göre işletmelerde istihdam edilen çalışan sayısı ile yeni ürün sunumu arasında  $0.00136 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısı(0.266)'na göre pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır (korelasyon katsayısı 0,362). İşletmelerde yeni ürünle birlikte, yeni hizmet sunumuna da bakılmıştır. Çalışan sayısı ile yeni hizmet sunumu arasında  $0.000 < 0.050$  anlamlılık düzeyinde, orta seviyede (korelasyon katsayısı 0,580) ilişkinin olduğu bulunmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerden %77'si piyasaya en az bir adet yeni ürün, %55'i en az bir yeni hizmet sunduğunu ifade etmiştir.

**Tablo 3.34. İşletmede Çalışan Personel Sayısı İle İşletmenin Rekabetçi Performansı Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	1,697 <sup>a</sup>	5	0.889
Likelihood Ratio	1,997	5	0.849
Linear by Linear Association	0,608	1	0.436
Kramer'in V Oranı	0.119	-	0.889
Ki-Kare İlişki Katsayısı	0.119	-	0.889
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'den az 6 hücre(%66.7) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0.14'tür.

Tablo 3.34'e göre, işletmenin çalışan sayısı ile işletmenin rekabetçi performansı arasında  $0.00889 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısı(0.119)'na göre pozitif yönde zayıf (korelasyon katsayısı 0,398) bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Çalışmaya katılan işletmelerde elde edilen çapraz tablo sonuçlarına göre, işletmeler rekabet unsuru olarak yenilik yapmayı ve maliyetleri düşürmeyi daha ön plana çıkarmışlardır.

**Tablo 3.35. İşletmede Çalışan Personel Sayısı İle Üretim, Satın Alma Ve Satış Süreci Yeniliği Sayısı Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	2,878 <sup>a</sup>	5	,719
Likelihood Ratio	3,223	5	,666
Linear by Linear Association	16.963	1	,866
Kramer'in V Oranı	,156	-	,719
Ki-Kare İlişki Katsayısı	,156	-	,719
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'ten az 6 hücre(%50.0) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0,40'dır.

Tablo 3.35'e göre, işletmede çalışan sayısı ile süreç yeniliği sayısı arasında  $0.00719 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısı(0.156)'na göre (korelasyon katsayısı 0,742) pozitif yönde kuvvetli bir ilişki vardır. Bununla birlikte çalışan sayısı ile hizmet süreci yeniliği arasında  $0.00212 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde, yönetim açısından yenilik yapma düzeyi arasında  $0.00380 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve üretimde yeni

süreçler düzeyi arasında  $0.00159 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ilişkinin olduğu bulunmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerin %60'ı yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün/hizmet süreci gerçekleştirdiğini, %37'si yeni bir lojistik sistem geliştirdiğini, %47'si bakım, satın alma, evrak yönetimi gibi alanlarda yeni süreçler geliştirdiğini ve %67'si üretim süreçlerinde yeni teknoloji geliştirdiklerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.36. Yenilik Yoluyla Rekabetçi İşletme Yaratmaya İlişkin Yönetici Algıları İle Ar-Ge Harcamaları Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	16,250 <sup>a</sup>	16	,436
Likelihood Ratio	22,406	16	,131
Linear by Linear Association	3,297	1	,069
Kramer'in V Oranı	,185	-	,436
Ki-Kare İlişki Katsayısı	,370	-	,436
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'ten az 18 hücre(%72,0) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0.10'dur.

Tablo 3.36'ya göre yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algılarıyla Ar-Ge harcama düzeyleri arasında  $0.00436 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısı(0.370)'na göre pozitif yönde zayıf bir ilişkinin olduğu söylenebilir (korelasyon katsayısı 0,210). Araştırmaya katılan işletmelerden %33'ü Ar-Ge harcaması yapmadığını, %43'ü ise Ar-Ge harcamalarının yenilikle ilgili harcamalarının %1-5 arasında olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 3.37. Yenilik Yoluyla Rekabetçi İşletme Yaratmaya İlişkin Yönetici Algıları İle Patent Başvuruları Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	9.042 <sup>a</sup>	12	,699
Likelihood Ratio	9,199	12	,686
Linear by Linear Association	,250	1	,617
Kramer'in V Oranı	,159	-	,699
Ki-Kare İlişki Katsayısı	,276	-	,699
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'ten az 14 hücre(%70,0) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0.03'dür.

Tablo 3.37'ye göre, işletmelerin yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algılarıyla patent başvuruları arasında  $0.00699 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısı(,276)'na göre orta düzeyde (korelasyon katsayısı 0,419) bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bununla birlikte işletmelerin yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algılarıyla faydalı model arasında  $0.00184 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde 0,171 düzeyinde düşük bir ilişki tespit edilmiştir. Yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algılarıyla endüstriyel tasarım arasında  $0.00165 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde 0,467 katsayısıyla orta düzeyde bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Araştırmaya katılan işletmelerden %85'i en az bir patenti olduğunu, %92'si en az bir faydalı modeli olduğunu ve %92'si en az bir endüstriyel tasarımı olduğunu ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.38. Yenilik Yoluyla Rekabetçi İşletme Yaratmaya İlişkin Yönetici Algıları İle İşletmenin Rekabetçi Performansı Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	5,380 <sup>a</sup>	4	,250
Likelihood Ratio	5,407	4	,248
Linear by Linear Association	,539	1	,463
Kramer'in V Oranı	,213	-	,250
Ki-Kare İlişki Katsayısı	,213	-	,250
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'ten az 4 hücre(%40,0) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 1,31'dir.

Tablo 3.38'e göre, yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algılarıyla işletmenin rekabetçi performans düzeyi arasında  $0.00250 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-Kare ilişki katsayısı(0.213)'e pozitif yönde zayıf bir ilişkinin (korelasyon katsayısı 0,204) olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.39. Yenilik Yoluyla Rekabetçi İşletme Yaratmaya İlişkin Yönetici Algıları İle Piyasaya Sunulan Yeni Ürün Sayısı Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	8,490 <sup>a</sup>	4	,075
Likelihood Ratio	8,662	4	,070
Linear by Linear Association	,254	1	,614
Kramer'in V Oranı	,267	-	,075
Ki-Kare İlişki Katsayısı	,267	-	,075
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'ten az 4 hücre(%40,0) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0.94'dür.

Tablo 3.39'a göre, yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algılarıyla piyasaya sunulan yeni ürün sayısı arasında  $0.00075 < 0,05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısı(0.267)'na göre düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Ayrıca, yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algılarıyla yeni hizmet sayısı arasında  $0,00214$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde ve çok zayıf bir ilişki vardır (korelasyon katsayısı 0,081). Araştırmaya katılan işletmelerden %77'si piyasaya yeni ürün sunduğunu ve %55'i yeni hizmet sunduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 3.40. Yenilik Yoluyla Rekabetçi İşletme Yaratmaya İlişkin Yönetici Algıları İle Üretim, Satın Alma Ve Satış Süreci Yeniliği Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	6,899 <sup>a</sup>	4	,141
Likelihood Ratio	7,860	4	,097
Linear by Linear Association	,856	1	,355
Kramer'in V Oranı	,241	-	,141
Ki-Kare İlişki Katsayısı	,241	-	,141
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'ten az 3 hücre(%30,0) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 1,61'dir.

Tablo 3.40'a göre yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algılarıyla üretim, satın alma ve satış süreci yeniliği arasında  $0.00141 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısı(0.241)'na göre orta düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Ayrıca yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algılarıyla yeni lojistik sistem geliştirme arasında  $0.00889 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve yüksek seviyede bir ilişki (korelasyon katsayısı 0,747) tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerden %60'ı ürün ve hizmet üretiminde yeni süreç geliştirdiklerini, %47'si satın alma, satış ve yönetim alanında yeni süreç geliştirdiklerini ve %71'i üretim alanında yeni süreçler geliştirdiklerini ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.41. Yıllık Satışlardan Ar-Ge'ye Ayrılan Payla Patent Başvuruları Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	10,788 <sup>a</sup>	9	,291
Likelihood Ratio	8,724	9	,463
Linear by Linear Association	,032	1	,859
Kramer'in V Oranı	,174	-	,291
Ki-Kare İlişki Katsayısı	,301	-	,291
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'ten az 11 hücre(%68,8) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0.08'dir.

Tablo 3.41'e göre, yıllık satışlardan Ar-Ge'ye ayrılan payla patent başvuruları arasında  $0.00291 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısına göre (0.301) pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin olduğu (korelasyon katsayısı 0,755) söylenebilir. Bununla birlikte yıllık satışlardan Ar-Ge'ye ayrılan payla faydalı model arasında  $0.0014 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır (korelasyon katsayısı 0,482), yıllık satışlardan Ar-Ge'ye ayrılan payla endüstriyel tasarım arasında  $0.00973 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde kuvvetli bir ilişkinin (korelasyon katsayısı 0,704) olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.42. Yıllık Satışlardan Ar-Ge'ye Ayrılan Payla Piyasaya Sunulan Yeni Ürün Sayısı Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	3,224 <sup>a</sup>	3	,358
Likelihood Ratio	5,271	3	,153
Linear by Linear Association	2,109	1	,146
Kramer'in V Oranı	,165	-	,358
Ki-Kare İlişki Katsayısı	,165	-	,358
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'ten az 6 hücre(%66.7) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0.08'dir.

Tablo 3.42'ye göre, yıllık satışlardan Ar-Ge'ye ayrılan payla piyasaya sunulan yeni ürün arasında  $0.00358 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısı(0.165)'na göre pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır (korelasyon katsayısı 0,206). Ayrıca, yıllık satışlardan Ar-Ge'ye ayrılan payla yeni hizmet sunumu arasında  $0.00561 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır (korelasyon katsayısı 0,330).



**Tablo 3.43. Yıllık Satışlardan Ar-Ge'ye Ayrılan Payla Satın Alma ve Satış Süreci Yeniliği Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	6,639 <sup>a</sup>	3	,084
Likelihood Ratio	6,964	3	,073
Linear by Linear Association	5,633	1	,018
Kramer'in V Oranı	,236	-	,084
Ki-Kare İlişki Katsayısı	,236	-	,084
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'ten az 2 hücre(%25.0) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 4,24'tür.

Tablo 3.43'e göre, yıllık satışlardan Ar-Ge'ye ayrılan payla satın alma ve satış süreci yeniliği arasında  $0.00084 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısına göre (0.236) göre pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır (korelasyon katsayısı 0,017).

**Tablo 3.44. Yıllık Satışlardan Ar-Ge'ye Ayrılan Payla İşletmenin Rekabetçi Performansı Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	,495 <sup>a</sup>	3	,920
Likelihood Ratio	,527	3	,913
Linear by Linear Association	,205	1	,650
Kramer'in V Oranı	,065	-	,920
Ki-Kare İlişki Katsayısı	,065	-	,920
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'ten az 1 hücre(%12,5) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 2,95'tir.

Tablo 3.44'e göre, yıllık satışlardan Ar-Ge'ye ayrılan payla işletmenin rekabetçi performansı arasında  $0.0092 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısı(0.065)'na göre pozitif yönde kuvvetli bir ilişki vardır (korelasyon katsayısı 0,719).

**Tablo 3.45. Başvurulan Patent Sayısı İle Piyasaya Sunulan Yeni Ürün Sayısı Arasında İlişki**

		Değer	S.D.	A.D.
Patent sayısı ile yeni ürün arasında ilişki vardır	Ki-Kare Testi	1,349 <sup>a1</sup>	3	,718
	Ki-Kare İlişki Katsayısı	,106	-	,718
Patent sayısı ile yeni hizmet arasında ilişki vardır	Ki-Kare Testi	3,498 <sup>a2</sup>	3	,321
	Ki-Kare İlişki Katsayısı	,171	-	,321
Faydalı model sayısı ile yeni ürün arasında ilişki vardır	Ki-Kare Testi	,631 <sup>a3</sup>	3	,889
	Ki-Kare İlişki Katsayısı	,073	-	,889
Faydalı model sayısı ile yeni hizmet arasında ilişki vardır	Ki-Kare Testi	3,913 <sup>a4</sup>	3	,271
	Ki-Kare İlişki Katsayısı	,181	-	,271
Endüstriyel tasarım sayısı ile yeni ürün arasında ilişki vardır	Ki-Kare Testi	1,244 <sup>a5</sup>	3	,742
	Ki-Kare İlişki Katsayısı	,102	-	,742
Endüstriyel tasarım sayısı ile yeni hizmet arasında ilişki vardır	Ki-Kare Testi	3,003 <sup>a6</sup>	3	,391
	Ki-Kare İlişki Katsayısı	,159	-	,391

<sup>a1</sup> Beklenen değeri 5'ten az 5 hücre(%62,5) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0,24'tür.

<sup>a2</sup> Beklenen değeri 5'ten az 4 hücre(%50,0) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0,45'tir.

<sup>a3</sup> Beklenen değeri 5'ten az 6 hücre(%75,0) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0,24'tür.

<sup>a4</sup> Beklenen değeri 5'ten az 6 hücre(%75,0) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0,24'tür.

<sup>a5</sup> Beklenen değeri 5'ten az 6 hücre(%75,0) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0,24'tür.

<sup>a6</sup> Beklenen değeri 5'ten az 6 hücre(%75,0) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0,24'tür.

Tablo 3.45 incelendiğinde; başvuru patent sayısı ile yeni ürün arasında  $0,00718 < 0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ilişkilere dair Ki-kare ilişki katsayıları (0,106) ve korelasyon katsayıları (0,426) incelendiğinde, ilişkilerin pozitif yönde zayıf bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Başvuru patent sayısı ile yeni hizmet arasında  $0,00321 < 0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ilişkilere dair Ki-kare ilişki katsayıları (0,171) ve korelasyon katsayıları (0,476) incelendiğinde ise, ilişkilerin pozitif yönde zayıf olduğu gözlenmiştir.

Tablo 3.45'e göre başvuru faydalı model sayısı ile yeni ürün arasında  $0,00889 < 0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ilişkilere dair Ki-kare ilişki katsayıları (0,073) ve korelasyon katsayıları (0,791) incelendiğinde, ilişkilerin pozitif yönde ve kuvvetli bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Başvuru faydalı model sayısı ile yeni hizmet arasında  $0,00271 < 0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ilişkilere dair Ki-kare ilişki katsayıları (0,181) ve korelasyon katsayıları (0,062) incelendiğinde ise, pozitif yönde ve zayıf bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Durum, endüstriyel tasarım açısından incelendiğinde ise;  $0,00742 < 0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu ilişkilere dair Ki-kare ilişki katsayıları (0,102) ve korelasyon katsayıları (0,892) incelendiğinde, pozitif yönde ve çok kuvvetli bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Yeni hizmet açısından incelendiğinde;  $0,00391 < 0,05$  anlamlılık düzeyinde ilişkinin olduğu görülmektedir. Burada da ilişkinin pozitif yönde zayıf bir ilişkinin olduğunu söylemek (korelasyon katsayısı 0,140) mümkündür.

**Tablo 3.46. Başvuru Patent Sayısı İle Üretim, Satın Alma Ve Satış Süreci Yeniliği Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	2,161 <sup>a</sup>	3	,540
Likelihood Ratio	2,562	3	,464
Linear by Linear Association	,433	1	,510
Kramer'in V Oranı	,135	-	,540
Ki-Kare İlişki Katsayısı	,135	-	,540
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'ten az 4 hücre(%50.0) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0,47'dir.

Tablo 3.46'ya göre, başvuru patent sayısı ile üretim, satın alma ve satış süreci yeniliği arasında  $0,0054 < 0,05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısına göre (0,135) pozitif yönde zayıf bir ilişkinin olduğunu (korelasyon katsayısı 0,472) söylemek mümkündür.

**Tablo 3.47. Başvurulan Patent Sayısı İle İşletmenin Rekabetçi Performansı Arasında İlişki**

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
Ki-Kare Testi	,543 <sup>a</sup>	3	,909
Likelihood Ratio	,849	3	,838
Linear by Linear Association	,043	1	,836
Kramer'in V Oranı	,068	-	,909
Ki-Kare İlişki Katsayısı	,068	-	,909
N	119	-	-

a. Beklenen değeri 5'ten az 5 hücre(%62,5) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 0,33'dür.

Tablo 3.47'ye göre, başvurulan patent sayısı ile işletmenin rekabetçi performansı arasında  $0.00909 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısına göre (0.068) pozitif yönde ve çok kuvvetli (tam bir ilişkiye yakın) bir ilişkinin olduğunu (korelasyon katsayısı 0,982) söylemek mümkündür. Yapılan literatür taramalarında, işletmelerin yenilik yoluyla oluşturdukları rekabetçi güçte, alınan patent sayılarının en etkin unsur olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç da literatür taramasını destekler nitelikte çıkmış olduğundan, Çorum KOBİ'lerine öneriler noktasında bu yolda ilerlemeleri tavsiye edilebilir.

**Tablo 3.48. Piyasaya Sunulan Yeni Ürün Sayısı İle İşletmenin Rekabetçi Performansı Arasında İlişki**

		Değer	S.D.	A.D.
Piyasaya sunulan yeni ürün ile rekabetçi performans arasında ilişki vardır	Ki-Kare Testi	0,705 <sup>a1</sup>	1	,401
	Ki-Kare İlişki Katsayısı	,077	-	,401
Piyasaya sunulan yeni hizmet ile rekabetçi performans arasında ilişki vardır	Ki-Kare Testi	1,678 <sup>a2</sup>	1	,195
	Ki-Kare İlişki Katsayısı	,119	-	,195

<sup>a1</sup> Beklenen değeri 5'ten az 0 hücre(%0) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 9,18'dir.

<sup>a2</sup> Beklenen değeri 5'ten az 0 hücre(%0) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 17,7'dir.

Tablo 3.48'e göre, piyasaya sunulan yeni ürün ile işletmenin rekabetçi performansı arasında  $0.00401 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısına göre (0.077) pozitif yönde zayıf bir ilişkinin olduğunu

(korelasyon katsayısı 0,405) söylemek mümkündür. Durum piyasaya sunulan yeni hizmetle rekabetçi performans arasından da benzerlik göstermektedir. Bu durum, literatür taramasında ulaşılan sonuçları ve Tablo 3.47'deki iddiayı da destekler niteliktedir.

**Tablo 3.49. Üretim, Satın Alma Ve Satış Süreci Yeniliği İle İşletmenin Rekabetçi Performansı Arasında İlişki**

		Değer	S.D.	A.D.
Üretimde süreç yeniliği ile rekabetçi performans arasında ilişki vardır	Ki-Kare Testi	,645 <sup>a1</sup>	1	,422
	Ki-Kare İlişki Katsayısı	,074	-	,422
Satın alma ve satış süreci yeniliği ile rekabetçi performans arasında ilişki vardır	Ki-Kare Testi	,019 <sup>a2</sup>	1	,890
	Ki-Kare İlişki Katsayısı	,013	-	,890

<sup>a1</sup> Beklenen değeri 5'ten az 0 hücre(%0) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 1,14'dür.

<sup>a2</sup> Beklenen değeri 5'ten az 0 hücre(%0) bulunmaktadır. Minimum beklenen değer, 18,35'dir.

Tablo 3.49'a göre, işletmenin üretim sürecinde geliştirdiği yenilik süreçleri ile işletmenin rekabetçi performansı arasında  $0.00422 < 0.05$  anlamlılık düzeyinde ve Ki-kare ilişki katsayısına göre (0.074) pozitif yönde zayıf bir ilişkinin olduğunu (korelasyon katsayısı 0,426) söylemek mümkündür. Durum, satın alma ve satış süreçleriyle rekabetçi performans arasında da benzerlik göstermektedir. Ki-kare ilişki katsayısına göre (0.013) pozitif yönde çok kuvvetli bir ilişkinin olduğunu (korelasyon katsayısı 0,891) söylemek mümkündür. Elde edilen bu sonuç daha önceki iddiaları da desteklemektedir.

Yukarıda istatistiksel analizler ile test edilen 23 araştırma hipotezine ilişkin sonuçlar ve bu sonuçlarla ilgili destekleyici literatür toplu halde Tablo 3.50'de özetlenmiştir.

**Tablo 3.50. Araştırma Hipotez Sonuçları**

<b>Yenilikçilik Davranışını Etkileyen Faktörler İle Yenilik Performansı Arasındaki İlişkiye Dair Hipotezler</b>	<b>Test Sonuçları</b>	<b>Yorum</b>
H <sub>1</sub> : İşletmenin yönetim yapısı ile yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00418<0.05	Kabul
H <sub>2</sub> : İşletmenin yaşı ile yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00799<0.05	Kabul
H <sub>3</sub> : İşletmenin faaliyet sahası ile yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00638<0.05	Kabul
H <sub>4</sub> : İşletmenin çalışan sayısı ile yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00860<0.05	Kabul
H <sub>5</sub> : Yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları ile işletmenin çalışan sayısı arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00860<0.05	Kabul
H <sub>6</sub> : İşletmede çalışan personel sayısı ile başvuru patent sayısı arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00010<0.05	Kabul
H <sub>7</sub> : İşletmede çalışan personel sayısı ile piyasaya sunulan yeni ürün sayısı arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00136<0.05	Kabul
H <sub>8</sub> : İşletmede çalışan personel sayısı ile işletmenin rekabetçi performansı arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00889<0.05	Kabul
H <sub>9</sub> : İşletmede çalışan personel sayısı ile üretim, satın alma ve satış süreci yeniliği sayısı arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00719<0.05	Kabul
H <sub>10</sub> : Yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları ile Ar-Ge harcamaları arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00436<0.05	Kabul
H <sub>11</sub> : Yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları ile patent başvuruları arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00699<0.05	Kabul
H <sub>12</sub> : Yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları ile işletmenin rekabetçi performansı arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00250<0.05	Kabul
H <sub>13</sub> : Yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları ile piyasaya sunulan yeni ürün sayısı arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00075<0.05	Kabul

**Tablo 3.50. Devamı**

H <sub>14</sub> : Yenilik yoluyla rekabetçi işletme yaratmaya ilişkin yönetici algıları ile üretim, satın alma ve satış süreci yeniliği arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00141<0.05	Kabul
H <sub>15</sub> : Yıllık satışlardan Ar-Ge'ye ayrılan payla patent başvuruları arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00291<0.05	Kabul
H <sub>16</sub> : Yıllık satışlardan Ar-Ge'ye ayrılan payla piyasaya sunulan yeni ürün sayısı arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00358<0.05	Kabul
H <sub>17</sub> : Yıllık satışlardan Ar-Ge'ye ayrılan payla satın alma ve satış süreci yeniliği arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00084<0.05	Kabul
H <sub>18</sub> : Yıllık satışlardan Ar-Ge'ye ayrılan payla işletmenin rekabetçi performansı arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.0092<0.05	Kabul
H <sub>19</sub> : Başvurulan patent sayısı ile piyasaya sunulan yeni ürün sayısı arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00718<0.05	Kabul
H <sub>20</sub> : Başvurulan patent sayısı ile üretim, satın alma ve satış süreci yeniliği arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.0054<0.05	Kabul
H <sub>21</sub> : Başvurulan patent sayısı ile işletmenin rekabetçi performansı arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00909<0.05	Kabul
H <sub>22</sub> : Piyasaya sunulan yeni ürün sayısı ile işletmenin rekabetçi performansı arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00401<0.05	Kabul
H <sub>23</sub> : Üretim, satın alma ve satış süreci yeniliği ile işletmenin rekabetçi performansı arasında ilişki vardır.	Ki-Kare Testi 0.00422<0.05	Kabul

Tablo 3.50'de de görüldüğü gibi, yenilikçilik davranışını etkileyen faktörler ile yenilik performansı arasındaki ilişkiye dair hipotezler ile ilgili geliştirilen alternatif hipotezler Ki-Kare analizine göre test edilmiştir. Analiz sonuçları bakımından tüm hipotezler kabul edilmiştir. Hipotez testlerine genel olarak bakıldığında; işletmelerin yenilikçi davranışını etkileyen faktörlerin işletmenin rekabet performansı ile ve yenilikçiliğe yönelik yönetici algılarının yenilikçilik davranışıyla ilişkili olduğu varsayımlarının desteklendiği görülmektedir. Bu bulguların ilgili literatürdeki farklı çalışmalarla paralel olarak güçlü dayanakları olduğu daha önceden ifade edilmiştir.

Bu araştırmanın bulguları; Çorum ilindeki imalat sanayi sektörünün sonuçlarını yansıtmaktadır. Bu bulguların genellenebilirliği, daha sonraki yapılacak araştırmaların sonuçlarından etkilenebilecektir. Dolayısıyla bulguların genellenebilirliği için, farklı araştırmaların sonuçlarıyla desteklenmesi gerekmektedir.

### 3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin, sayıları, yarattıkları istihdam ve katma değer payları açısından değerlendirildiğinde Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip oldukları sürekli dile getirilen bir konudur.

Bu çerçevede, Çorum imalat sanayisinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin yenilikçilik davranışlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin işletmelerin yenilikçilik performanslarına göre sınıflandırılmalarındaki rollerinin ortaya konulması amacıyla yapılan bu çalışmada işletmelerin etkin şekilde yenilikçilik davranışında bulunmadıkları ve yenilikçilik davranışlarını etkileyen faktörler ile işletmelerin rekabetçi performansları arasında ilişki olduğu varsayımından hareket edilmiştir. Ayrıca, KOBİ'ler yöneticilerinin yeniliğe ilişkin algıları açısından değerlendirilmiştir.

Bu kapsamda oluşturulan araştırma modelinde yer alan yenilikçilik davranışını etkileyen faktörlerden; yönetici özellikleri, işletme özellikleri ve yenilikçilik davranışıyla yöneticilerin yeniliğe ilişkin algılarına dair elde edilen bulgular, önemli ve anlamlı sonuçlar vermektedir. Bu sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin yenilikçilik davranışlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla güvenilirlik ve faktör analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda yenilikçilik davranışını etkileyen faktörler; “ürün/hizmet yeniliği gerçekleştirilmesi yoluyla üründe, işletmede çalışanlarda ve müşteri memnuniyetinde iyileştirme” ile ilgili değişkenlerden oluşan Faktör 1, “rekabet için yenilik” değerlerini içeren değişkenlerden oluşan Faktör 2, “yenilik için kısmi bilgi kaynakları”ni içeren değişkenlerden oluşan Faktör 3, “yenilik için belgelendirme faaliyetleri”ni içeren değişkenlerden oluşan Faktör 4, “yenilik maliyetlerinin dağılımı”ni içeren değişkenlerden oluşan Faktör 5 olarak belirlenmiştir. Diğer faktörlerle ilgili veriler tablo 3.26’da verilmiştir.



“Ürün/hizmet yeniliği gerçekleştirilmesi yoluyla üründe, işletmede çalışanlarda ve müşteri memnuniyetinde iyileştirme” ile ilgili değişkenlerden oluşan Faktör 1’de genel çalışan ve müşteri memnuniyetindeki artış, kapasitedeki artış, yeni ürün/hizmet ve süreçlerin kullanılması ve çeşitli unsurlardaki maliyet azalışları değişken olarak belirlenmiştir.

“Rekabet için yenilik” değerlerini içeren değişkenlerden oluşan Faktör 2’de süreç yenilikleri, yeni pazar aramak ve pazar payını korumak, işletmedeki amaç birliği ve iş birliği unsurlarının belirleyici oldukları bulunmuştur.

“Yenilik için kısmi bilgi kaynakları”ni içeren değişkenlerden oluşan Faktör 3’e, kullanılan bilgi kaynakları unsurlarının katkıda buldukları belirlenmiştir.

“Yenilik için belgelendirme faaliyetleri”ni içeren değişkenlerden oluşan Faktör 4’e, alınması planlanan ve alınan belgelerin katkı sağladıkları tespit edilmiştir.

“Yenilik maliyetlerinin dağılım”ını içeren değişkenlerden oluşan Faktör 5’in oluşumunda ise, ürün tasarımı, meslek içi eğitim, Pazar araştırması ve patent ve lisans alımı verilerinin etkili olduğu görülmüştür. Diğer faktörler geneli açıklama anlamında çok fazla önemli olmadıklarından Tablo 3.26’da sadece gösterilmekle yetinilmiştir.

Yenilikçilik davranışını etkileyen faktörlerin, işletmelerin performansına etkileri belirlendikten sonra bu faktörlerin işletmenin rekabetçi performansı ile ilişkileri Ki-kare analiz yöntemiyle test edilmiştir. Analiz sonucunda yenilikçilik davranışını etkileyen tüm faktörlerin işletmenin rekabetçi performansı ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla işletmelerin

yenilikçilik davranışlarını etkileyen faktörlerin, işletmelerin rekabetçi performanslarının artırılmasında önemli role sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmada yer alan işletmeler çoğunlukla işletme sahipleri tarafından yönetilmekte, işletmelerde profesyonel yöneticilerin oranı ise %32'ye ulaşmaktadır. İşletme yöneticileri genel olarak 45 yaşın altında yer almaktadırlar. Yüksekokul eğitimi yüksek eğitim kapsamında alınır, yöneticilerin %55'i ön lisans, lisans ve yüksek lisans eğitimine sahiptirler. Bu açıdan Çorum KOBİ yöneticileri oldukça eğitilmiş görünmektedirler. Mesleki deneyim noktasında ise genel olarak 15 yıl ve altında bir tecrübeye sahiptirler.

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet yılları da, yöneticilerde olduğu gibi genel olarak 15 yıl ve altındadır. Çorum KOBİ'leri genel olarak gıda, tekstil, taş-toprak sanayi, makine sanayi ve ağaç orman ürünleri sanayisinde faaliyet göstermektedirler. İşletmelerin tamamına yakını çalıştırdığı işçi sayısı açısından KOBİ niteliğindedir (çalışan işçi sayısı 250'nin altında). İşletmelerin genelde kuruluş sermayeleri ise 100.000.-\$'ın üzerinde tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmeler, ya Ar-Ge harcaması yapmamakta ya da %1-5 aralığında Ar-Ge harcaması yapmaktadırlar (%43). İşletmelerin yarısından fazlasının herhangi bir patenti ya da lisansı bulunmamaktadır. Fakat Çorum KOBİ'leri ürün tasarımına ve meslek içi eğitime önem vermektedirler. Bu işletmelerin, pazar araştırmasına da genelde önem vermedikleri tespit edilmiştir. Yıllık satışlarından Ar-Ge'ye %1-5 oranında pay ayırdığını ifade eden yöneticilerin genele oranı ise %55 olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, yeni ürünlerin ciro içindeki yeri de Çorum KOBİ'lerinde azımsanmayacak öneme sahiptir. %35 ve üzeri katkı sağlayan işletmelerin genele oranı %33 olarak ortaya çıkmıştır.

İşletmeler rekabet avantajı sağlamada, maliyeti düşürme unsurunu ilk sırada (%77), yenilikçiliği ise ikinci sırada (%68) görmektedirler. Patent sahibi olduğunu ifade eden işletmelerin oranı ise (1-3 patent sayısı) %78 olarak ortaya çıkmıştır. Bu işletmeler aynı zamanda faydalı modele (1-3 arası %60) ve endüstriyel tasarıma da (1-3 arası %67) sahip olduklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin %95'i gelecekte en az 1-3 arasında patent başvurusu hazırlığı içinde olduklarını, %78'i en az 1-3 arasında faydalı model başvurusu hazırlığı içinde olduklarını ve %83'ü en az 1-3 arasında endüstriyel tasarım başvurusu hazırlığı içinde olduklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin genele oranla %64'ü ise gerçekleştirdikleri yenilikleri herhangi bir patent ya da lisans almadan kullandıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum KOBİ'ler açısından son derece önemlidir. KOBİ'ler avantajlarını koruyabilmek açısından, bu yenilikleri belgelendirmeleri noktasında özendirilmelidir.

Çorum KOBİ'leri yenilik yapmak için öncelikli olarak müşterilerden gelen bilgileri kullanmakta (%73), ikinci sırada kendi iç kaynaklarını kullanmakta (%62) ve daha sonra tedarikçilerden gelen bilgileri kullanmaktadır (%53). Diğer veri kaynakları bu kaynaklar kadar önemli olmamaktadır.

Araştırmaya katılan işletmeler, genel olarak (%86) son beş yıl içinde yenilik yaptıklarını ifade etmişlerdir. Fakat genelde bu yenilik yapma süreci sıklıkla tekrarlanmamaktadır. Yapılan bu yeniliklerin (ürün/hizmet ya da süreç yenilikleri) işletmenin kendisi tarafından gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu (%73) gelecekte de yenilik için Ar-Ge faaliyetlerine çeşitli şekillerde devam edeceklerini ifade etmişlerdir. Çorum KOBİ'leri, yenilik için Ar-Ge çalışmalarında genel olarak dışarıdan yardım ve destek almadıklarını ifade etmişlerdir. Bunun nedenini de genelde kurumun kendi kendine yeterli olduğu şeklinde gerekçelendirmişlerdir. Dışarıdan destek alınmamasının bir diğer önemli sebebi ise bürokrasi (%28) olarak ifade edilmiştir. Dışarıdan destek alan işletmeler ise genelde KOSGEB'den

(%40) destek aldıklarını, ikinci olarak da özel işletmelerden destek aldıklarını ifade etmişlerdir.

Son beş yıl içinde yeni bir ürün geliştirdiğini ifade eden işletmelerin genele oranı %77, yeni bir hizmet geliştirdiğini ifade eden işletmelerin genele oranı ise %55'dir. Süreç yeniliği geliştirdiğini ifade eden Çorum KOBİ'lerinin genele oranı ise ortalama %50 civarındadır. Çorum KOBİ'leri önemli ölçüde markalarını tescil ettirmektedirler (%53). Çorum KOBİ'leri son beş yıl içerisinde geliştirdikleri ürün/hizmet ve süreç yeniliklerini genel olarak kendi imkanları ile gerçekleştirdiklerini (%84) ifade etmişlerdir. Bu işletmeler önemli ölçüde (%94) yenilik için fikir tartışması yaptıklarını da belirtmişlerdir. Fakat bu tartışmaları maalesef bir projeye veya ticari ürüne dönüştürememişlerdir.

Çorum KOBİ'leri yeni ürünlerini genel olarak (%78 oranında) geliştirilmiş ürün olarak tanımlamaktadırlar. Çorum KOBİ'leri, genelde iç piyasaya hitap etmektedirler (%56) ve teknolojik yenilik stratejilerini iç piyasada dâhili rakiplere karşı gerekli teknolojiye sahip olma olarak açıklamaktadırlar. Kendilerini küresel pazar için hazırlayan işletmelerin oranı %23, dünya malı olarak standart ürün üretmek için gerekli teknolojiye sahip olma stratejisi güden işletmelerin genele oranı ise yine %23'tür. Bu durum, öncelikler açısından çorum KOBİ'leri için olumlu bir gösterge olarak varsayılabilir.

Araştırmaya katılan yöneticiler genel olarak işletmelerinin kapasitelerini yenilik faaliyetleri için yeterli görmelerine rağmen diğer işletmelerle ortaklığa, yada ortak laboratuvar kurmaya da sıcak bakmaktadırlar. Çorum KOBİ'leri, yenilik için devletten de katkı beklediklerini belirtmişlerdir. Çorum KOBİ yöneticileri işletmelerinin genel olarak pazarda olmayan ürünleri ürettiklerini ya da bu ürünleri geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Yenilik sürecinde işletmede kararların ortak olarak alındığını da (genel olarak tüm yöneticilerin fikirleri alınmakta, nadiren alt personele de

sorulmaktadır) ifade etmişlerdir. Genelde işletme yöneticileri, yenilik gerçekleştirenlerin takdir edilmesi gerektiğini de vurgulamışlardır.

Çorum KOBİ yöneticileri rekabet avantajını korumak için yenilik yapmanın ve mevcut ürünlere yeni ürünler eklemenin gerekliliğine önemli ölçüde inanmaktadırlar. Yeniliği rekabet için önemli görenlerin oranı %93 olarak ölçülmüştür. Bu noktada pazardan yenilik için yeterli talebin geldiğini ve bunun yenilik için önemli olduğunu ifade eden yöneticilerin oranı ise %81 olarak ortaya çıkmıştır. Ürün farklılaştırılmasını önemli gören ve destekleyen yöneticilerin oranı ise %86 olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticiler mevcut Pazar payını korurken, yeni pazarlar aramayı da önemli olarak görmektedirler. Çorum KOBİ yöneticileri, yeni ürün sonucu elde ettikleri rekabet üstünlüğünü korumanın belge ile sağlanacağını bilincine de varmış görünmektedirler.

Çorum KOBİ'leri, gerçekleştirilen ürün/hizmet ve süreç yeniliklerinin işletmeye katkı sağladığını da ifade etmişlerdir. Bu anlamda en önemli katkıyı kalitenin artması, ikinci derecede katkıyı çeşitliliğin artması olarak ve üçüncü derecedeki katkıyı ise genelde maliyetlerin azalması olarak ifade etmişlerdir.

Yukarıdaki sonuçlar özetlenecek olursa;

- Geliştirilen yeni ürünler Çorum KOBİ'lerinin cirosuna önemli katkılar sağlamasına rağmen, İşletmeler maliyeti düşürmeyi en önemli rekabet unsuru olarak görmektedirler, fakat bunun için gerekli olan Ar-Ge'ye fazla önem vermeyip, Ar-Ge için yıllık cirodan fazla pay ayırmamaktadırlar.
- Çorum KOBİ'leri yenilik geliştirmede müşterilerden gelen verileri birincil öncelikli olarak kullanmaktadırlar. Bu durum belki de işletmelerin Ar-Ge'ye önem vermemesine neden olmaktadır. Bunun sonucunda da işletmeler Ar-Ge için fazla masraf yapmamaktadırlar.

- İşletmeler ikincil yenilik verisi olarak işletmenin kendi bünyesindeki imkânları görmektedirler. Fakat bu unsurların daha verimli olabilmesi için desteklenmesi, başka bir ifadeyle Ar-Ge için kaynak sahibi olmaları gerekmektedir.
- Son beş yıl içinde genel olarak Çorum KOBİ'leri ürün/hizmet ya da süreç yenilikleri gerçekleştirdiklerini, bunun için de genelde kendi kaynaklarını kullandıklarını ifade etmektedirler. Kaynakların daha verimli çalışabilmesi için Çorum KOBİ'leri Ar-Ge'yi desteklenmelidirler.
- Çorum KOBİ'leri yeniliği rekabet için önemli görmektedirler. Fakat bunun için gerekli olan Ar-Ge'ye yeterince önem vermemektedirler. Sistematik bir Ar-Ge yapıları olmadığı için, yenilik için yapılan fikir tartışmalarından bir proje ya da ticari bir ürün çıkaramamaktadırlar.
- Genel olarak Çorum KOBİ yöneticileri yeniliğe önem vermektedirler. Bunun sonucu olarak da yenilik gerçekleştiren personelin takdir edilmesini uygun görmektedirler.
- Çorum KOBİ yöneticileri, ortak laboratuvar veya Ar-Ge birimi oluşturulmasına sıcak bakmaktadırlar. Bunun için de ilgili kurumların gerekli yönlendirmeyi yapmaları gerekmektedir.
- Çorum KOBİ'leri patent ya da lisans gibi kendilerini ve ürünlerini koruyacak belgelere genelde sahip değildirler.
- Çorum KOBİ'leri önemli ölçüde markalarını tescil ettirmektedirler. Bu durumda işletmelerde marka bilincinin var olduğunu göstermektedir.
- Genel olarak Çorum KOBİ'leri kendilerini iç piyasa ile sınırlandırmışlardır. Uluslararası piyasalara açılmayı öngören

işletmelerin sayısı oldukça önemli, fakat bu fikrin genele yayılması daha da önemlidir. İşletmelerin özellikle kriz dönemlerinde ayakta kalabilmeleri için bu fikrin oluşması şart gibi görünmektedir. Çünkü Türkiye’de tüm piyasalar her an bir kriz tehdidin altında bulunmakta olup, dış piyasalara açılan işletmeler bu krizleri daha rahat atlattıklarıdır.

Çalışmada elde edilen bulgular sonucunda araştırmaya katılan işletmelere aşağıdaki öneriler sunulabilir;

- Çorum KOBİ’leri genel olarak Ar-Ge’ye fazla önem vermemektedirler. Ar-Ge için yıllık cirodan fazla pay ayırmamaktadırlar. Yenilik faaliyetlerinin sistematikleşmesi için ve tartışılan fikirlerden sonuç alınabilmesi için Ar-Ge birimlerinin kurulması ve bunlara daha fazla kaynak ayrılması sağlanabilir.
- Bu konuda Çorum KOBİ’leri üniversitelerden, kamu ya da özel kuruluş Ar-Ge kurumlarından destek talebinde bulunmalıdır. Araştırmada en dikkat çekici hususlardan birisi, Çorum KOBİ yöneticileri, genelde üniversiteden pek kaynak elde etmediklerini ifade etmeleridir. Çorum’da mevcut olan üniversite Çorum KOBİ’lerine yeni ufuklar açabilir. Bu noktada üniversite kaynakları daha etkin kullanılabilir. Üniversiteden mezun olan başarılı öğrencilerin işletmelerde istihdam edilmeleri bu konu için bir açılım olabilir.
- İşletmeler doğru ve kalıcı bir şekilde maliyeti düşürmek için Ar-Ge’ye önem verebilir ve bu konuda kendi birimleri ve kamu kurumlarıyla veya diğer işletmelerle ortak Ar-Ge birimleri kurabilirler.

- Çorum KOBİ'leri yenilik geliştirmede müşterilerden gelen verileri birincil öncelikli olarak kullanmaktadırlar. Bu verilerin daha etkin kullanılabilmesi için bir veri bankası kurulabilir.
- Son beş yıl içinde genel olarak Çorum KOBİ'leri ürün/hizmet ya da süreç yenilikleri gerçekleştirdiklerini, bunun için de genelde kendi kaynaklarını kullandıklarını ifade etmişlerdir. Kaynakların daha verimli çalışabilmesi için Ar-Ge desteklenebilir.
- Çorum KOBİ'leri yeniliği rekabet için önemli görmektedirler. Bu durumun bir rekabet avantajına dönüşmesi ve gerçekleştirilen yeniliklerin korunup güvence altına alınması Çorum KOBİ'leri geliştirdikleri ürün/hizmet ya da süreç yeniliklerini patent ya da lisans belgeleriyle güvence altına alabilirler.
- Genel olarak Çorum KOBİ'leri kendilerini iç piyasa ile sınırlandırmışlardır. Uluslararası piyasalara açılmayı öngören işletmelerin sayısı oldukça önemli, fakat bu fikrin genele yayılması daha da önemlidir. İşletmelerin özellikle kriz dönemlerinde ayakta kalabilmeleri için bu fikrin oluşması şart gibi görünmektedir. Çünkü Türkiye'de tüm piyasalar her an bir kriz tehdidinin altında bulunmaktadır ve dış piyasalara açılan işletmelerde bu krizler diğerlerine oranla daha rahat atlatılabilir.
- İşletmeler kendi bünyelerindeki imkânların yenilik açısından daha verimli olabilmesini sağlamak için Ar-Ge'ye daha fazla kaynak ayırabilirler.



**KAYNAKÇA**

ACS, Zoltan J.; "Where New Things Come From", **Inc**, Vol:16, Issue:5, 1994, pp. 29.

ACS, Zoltan J. and AUDRETSCH, David B.; "Innovation, Market Structure and Firm Size", **The Review of Economics and Statistics**, Vol:69, Number:4, November 1987, pp.567-574.

ACS, Zoltan J. and AUDRETSCH, David B.; "Innovation in Large and Small Firms: An Ampirical Analysis", **The American Economic Review**, Sep:88, Vol:78, Issue:4, 1988, pp.678-690.

ACS, Zoltan J. and AUDRETSCH, David B.; **Innovation and Small Firms**, MIT Pres, Cambridge, 1990.

ADNER, R.; "Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem", **Harvard Business Review**, Volume:84, No:4, 2006, pp. 98-107.

AKAT, İlter; BUDAK, Gönül; BUDAK, Gülay; **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir 1999.

AKGEYİK, Tekin; **Stratejik Üretim Yönetimi**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

AKGÜL, A. ve ÇEVİK, O.; **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara, Emek Ofset, 2003.

AKIN, B.; **Yeni Ekonomi**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2001.

AKSOY, M.; DURGUT, M., GÖKER, A.; **Ulusal İnovasyon Sistemi (Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri)**, TÜSİAD Yayını, İstanbul, 2003.

AKSÜ, M, S.; "Küreselleşme Eğilimlerinin Turizm Sektörü Üzerindeki Etkileri", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl:8, Sayı:1-2, Mart-Haziran, 1997.

AKTEPE, Eyyüp; **İşletmecilik Bilgileri**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

ALBALADEJO, Manuel and HENNY, Romijn,; Determinants of Innovation Capability in Small UK Firms: An Empirical Analysis, QEH Working Paper Series-QEHWPS40, 2000, <http://fp.tm.tue.nl/ecis/Working%20Papers/eciswp29.pdf>

AL-QIRIM, Nabeel and CORBITT, Brian J.; "Determinants of Innovation Adoption in Small to Medium Enterprises in New Zealand: An Electronic Commerce Capability Model", in Cooper, Burgess, Alcock (eds), Proceedings of the 6th Annual COLLECTeR Conference on Electronic Commerce, COLLECTeR '01, University of Wollongong, New South Wales, 2001, pp. 142-156,

ALTUN, Şafak; **İnovasyonuyla Başarıyı Yakalayan Türkler**, Media Cat Kitapları, İstanbul, 2007.

ANDERSON, P., TUSHMAN, M. L., “Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change”, **Administrative Science Quarterly**, vol 35, 1990, pp.604- 633.

ARAS, E. (1997) “Esnek İşgücü”, **Human Resources**, 1(1), 42-43.

ARIKAN, C., Aksoy, DURGUT, M., M., GÖKER, A. **Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri**, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, Yayın No. TÜSiAD-T/2003/10/362, 2003.

ARMSTRONG, G., KOTLER, P.; **Marketing: An Introduction**, 8th Edition, PrenticeHall Inc., New Jersey, 2007.

ATEŞ, R.; **İnovasyon Hayat Kurtarır**, Doğan Kitapçılık Yayınları, İstanbul, 2007.

AUDRETSCH D.; LEHMANN, E. (Editors: Albert N. Link and F. M. Scherer); **Mansfield’s Innovation in the Theory of Innovation: The Economics of R&D, Innovation, and Technological Change**, Springer Publishing, USA, 2005.

AYBARS, H.; “Yenilenin ve Yeniliği Yönetin”, **İnfomag Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Yıl:6, Ekim,2006, ss.146-149.

AYGEN, Selin; “İşletmelerde Yenilik Süreci Yönetiminde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

BALDWIN, John R. , SABOURIN, David; **Innovative Activity in Canadian Food Processing Establishments: The Importance of Engineering Practices**, No. 101, 11F0019MPE No. 101, Micro-Economic Analysis Division, 24-B R.H. Coats Building, K1A 0T6, Ottawa, Statistics Canada, November 1999.

BALDWIN, W.L. ,SCOTT, J.T.; **Market Structure and Technological Change**, Harwood Academic Publishers, Chur, 1987.

BARIŞIK, Salih; “Yenilik, Yenilik Oluşumunda Devletin Rolü”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, 2001/4.

BARUTÇUGİL, İsmet S.; **Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri**, 2. baskı, Uludağ Üniversitesi Yayını, Bursa, 1988

BARUTÇUGİL, İsmet S.; **Üretim Sistemi ve Yönetim Teknikleri**, Uludağ Üniversitesi Basım Evi, Bursa, 1989.

BAŞ, İ. M.; “Őirketinizi Yeniden AteŐlemenin Dört Kuralı”, **Türkiye Tekstil Sanayisi İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi**, Temmuz 1995.

BAŞ, Türker; **Anket Nasıl Hazırlanır Uygulanır Değerlendirilir?**, Ankara, Seçkin Kitabevi, 4. Baskı, 2006.

BEDÜK, Aykut; “Yeni Yönetim Tekniği ‘Benchmarking’ ”, **Dış Ticaret Dergisi**, DTM Yayınları, Yıl: 5, Sayı: 19, 2000.

BENTLEY, T.; **Yaratıcılık (Creativity)**, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.

BETZ, Frederick, **Strategic Technology Management**, McGraw-Hill International Editions, 1993.

BİRCAN, İ.; “Stratejik Planlama ve Yönetim”, **1’ci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu**, 1. Cilt, Ankara: 12-13 Ekim, 1995.

BOCQUET, Rachel; “Inter-firm Relations and Innovative Activity: A Cluster Analysis Based on Subcontracting Firms in The French Sillon Alpin”, [http:// www. univie.ac.at/EMNET/2007/papers/Bocquet.pdf](http://www.univie.ac.at/EMNET/2007/papers/Bocquet.pdf), (Erişim Tarihi: 15/07/2008).

BOCUTOĞLU, E.,BERBER,M., ÇELİK.K.; **Makro İktisada Giriş**, Dördüncü Baskı, Derya Kitabevi, Trabzon, 2005.

BROUWER, Erik, KLEINKNECHT, Alfred; “Firm Size, Small Business Presence and Sales of Innovative Products: A Macroeconometric Analysis”, **Small Business Economics**, Vol:8, Issue:3, June 1996, pp. 189-201.

BRÖRING, Stefanie, LEKER, Jens; “Industry Convergence and Its Implications for the Front End of Innovation: A Problem of Absorptive Capacity”, **Creativity and Innovation Management**, Volume: 16, Number: 2, 2007, pp.165-175.

BUDAK, Gönül; **Yenilikçi Yönetim ve Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

- BÜLBÜL, Hasan; “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi, SBE, Konya, 2003.
- BUMİN, Birol , ERKUTLU, Hakan; “Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkisi”, **G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, 1, ss. 83-100, 2000.
- CAPİTAL; Strategy&Innovation, **Capital Dergisi Eki**, Yıl:1, Şubat, s. 11, 2007.
- CAVUSGIL, S. T., CALANTONE, R. J. , ZHAO, Y.; “Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability”, **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol. 18, No. 1, 2003
- CHANDY, Rajesh K., TELLIS, Gerald J.; “Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize”, **Journal of Marketing Research**, 35(4), 1998, pp. 474-487.
- COULSON-THOMAS C.; “Strategic Vision or Strategic Con?: Rhetoric or Reality?” **Long Range Planning**, Vol:25, No:1, 1992.
- ÇAĞLAR, İrfan; **Türk İşletmeciliğinde Değişim ve Değişim Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2005.
- ÇETİNTAŞ, H.; “Küresel Rekabet ve İşbirliği”. [www. tisk. org.tr/işverensayfa. asp](http://www.tisk.org.tr/işverensayfa.asp). Erişim Tarihi: 10.03.2008.
- ÇOBAN, Orhan; “Endüstri İktisadı: Kavramlar, Olgular ve Etkileşimler”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2002, ss.163-174.

**Çorum Ticaret ve Sanayi Odası Çorum İli Ekonomik ve Sosyal Göstergeler**, Çorum Ticaret ve Sanayi Odası Yayını, sayı 2, 2007.

DACHS, Bernhard, EBERSBERGER, Bernd; “Does Foreign Ownership Matter for the Innovative Activities of Enterprises?”, **Austrian Research Centers (ARC)**, Vienna, Austria, April 2007, [http:// www.econsearch.net/papers/DachsEbersberger.pdf](http://www.econsearch.net/papers/DachsEbersberger.pdf) (Erişim Tarihi: 15/07/2008).

DAMANPOUR, F., “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, **Academy of Management Journal**, Vol. 34, No. 3, pp. 555-590, (1991)

DAMANPOUR, F., SZABAT, K. A., EVAN, W. M., “The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance”, **Journal of Management Studies**, Vol. 26, No. 6, (1989)

DAMANPOUR, Fariborz; “The Adoption of Technological Administrative And Ancillary Innovations”, **Journal Of Management**, Autumn 1987.

DANIEL, A. L.; “Strategic Planning: The Roe of the Chief Executive”, **Long Range Planning**, Vol:2, 1992.

DAVENPORT, Thomas H.; **Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology**, Harvard Business School Press, Boston, 1993.

DAVIS Scott M., KRISTIN, Moe; “Bringing Innovation to Life”, **Journal of Consumer Marketing**, Volume 14, Number 5, 1997, pp. 338-361

DE BONO ,E.; **Rekabet Üstü**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2000.

DE LEEDE, Jan , LOOISE, Jan Kees; “Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework”, **Creativity and Innovation Management**, Volume: 14, Number: 2, 2005, pp. 108-117.

DEMİRCİ, Ahmet E.; “İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirketiçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya’da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006

DİNÇER Ö.; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş A.Ş., İstanbul, 1992.

DİNÇER,Ö., TATOĞLU,E.; “Türkiye’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreç ve Uygulamaları”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Antalya, 2002.

DRUCKER,P.F.; **Geleceğin Toplumunda Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2003.

DRUCKER,P.F.; **Gelecek İçin Yönetim 1990’lar ve Sonrası**, Çev: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul:1993.

DRUCKER, P.F.; “The Discipline of Innovation”, **Harvard Business Review**, November- December, 1998.

DRUCKER, P.F.; “The Discipline of Innovation”, **Harvard Business Review**, Volume:80, Number:8, 2002, pp. 95-102.



DRUCKER, P.F.; **Gelecek İçin Yönetim**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1995.

DRUCKER,P.F.; **Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles**, Harper & Row, New York, 1985.

DRUCKER, P.F.; **Sonuç İçin Yönetim**, İnkılâp Yayınları, İstanbul, 1998.

DULUPÇU,M.A.; **Küresel Rekabet Gücü: Türkiye üzerine Bir Değerlendirme**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

DURGUT,M.A. ve Diğerleri; **Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri**, TÜSİAD-T/2003/10/362, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş., İstanbul, 2003.

DURNA, Ufuk; “Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler ve Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, SBE, İstanbul, 2000.

DURNA, Ufuk; **Yenilik Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002

ELÇİ, Şirin; **Inovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Genişletilmiş Yeni Baskı, Nova Yayınları, Ankara, 2006.

ELÇİ, Şirin; “Innovation Management in Turkish Industrial Companies”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, ODTÜ, SBE, Ankara, 1999.

- ELEREN,A.; KURT M.; “Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi” **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi** (C.III, S.1), 2001.
- ELİBOL, H.; “Bilişim Teknolojilerinin Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri” [www. sosyalbil. selcuk.edu.tr/sos\\_mak/](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/). Erişim Tarihi: 11.03.2008
- ERDOĞAN,İrfan; **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.
- EREN, Erol; **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Küre Ajans, İstanbul, 1992.
- EREN, Erol; **İşletmelerde Yenilik Politikası**, Formül Matbaası Yayınları, İstanbul, 1982.
- ERGİN, E.; **İşletme Politikası**, Der yayınları, İstanbul:1992.
- European Commission, Green Paper on Innovation, December, 1995, [http:// europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com95\\_688\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf), 11/06/2008.
- FİŞHER,John G.; **Benchmarking Yoluyla Performans Nasıl Artırılır**, Çeviri: Ahmet Ünver, Rota Yayınları, İstanbul, 1998.
- FRAME, W. Scott ,LAWRENCE J. White; Empirical Studies of Financial Innovation: Lots of Talk, Little Action?, [http:// bbs.cenet.org.cn/ uploadImages/200351218232651514.pdf](http://bbs.cenet.org.cn/uploadImages/200351218232651514.pdf), (Erişim Tarihi:14/07/2008)

FREEMAN, Christopher; **The Economics of Hope**, Pinter Publishers, London, 1992.

FREEMAN, Christopher; "Formal Scientific and Technical Institutions in the National Systems of Innovation", **B.A. Lundvall (Ed.), National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning**, London, Pinter Publishers, 1992.

FREEMAN, Christopher, SOETE, Luc (Çev: Ergun Türkcan); **Yenilik İktisadı**, 2. Basım, TÜBİTAK Yayını, Ankara, 2003.

GARCIA, Rosanna , CALANTONE, Roger; "A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review", **The Journal of Product Innovation Management**, 19, 2002, pp. 110-132.

GENTZOGLANIS, Anastassions; "Sunk Costs, Innovation and Spillover Effects in R&D Intensive Industries", **Journal of Applied Business Research**, Fall:94, Vol.:10, Issue:4, 1994, pp. 1-11.

GEROSKI, P.A. , WALTERS, C. F.; "Innovative Activity Over the Business Cycle", **The Economic Journal**, 105, July 1995, pp. 926-928.

GORDON, E. E.; **Opportunities in Training and Development Career**, VGM Career Horizons, Illinois, 1997.

GÖKER, A.; "Prodüktivite, İnovasyon Yeteneği, Teknoloji ve Rekabet Gücü", **Tartışmalı Toplantı**, MPM, Ankara. 25 Ekim, 2000.

GÖKTEPE, Devrim; “Triple Helix Model and the Israeli MAGNET Program: A Comparative Approach to National Innovation Programs with Implications for Turkey, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, ODTÜ, SBE, Ankara, 2002.

GREER, Douglas F.; **Industrial Organization and Public Policy**, Maxwell Macmillan International Editions, New York, 1992.

GÜLEŞ, Hasan Kürşat, BÜLBÜL, Hasan; **Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

HALL, Bronwyn H., MAIRESSE, Jacques; Special Issue For Eint On Empirical Studies Of Innovation in The Knowledge Driven Economy, [http:// elsa. berkeley.edu/~bhhall/EINT/EINTintro.pdf](http://elsa.berkeley.edu/~bhhall/EINT/EINTintro.pdf), (Erşim Tarihi: 14/07/2008)

HALL, John , SMITH, William; Developing Competitive Advantage Using Both Process Innovation and the Experience Curve, [http:// members. aol.com/ wssmith8180/ essay1.htm](http://members.aol.com/wssmith8180/essay1.htm)

HAN, Jin K., KIM, Namwoon, SRIVASTAVA, Rajendra K.; “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?”, **Journal of Marketing**, 62(4), 1998, pp.30-45.

HARGADON, Andrew B. , DOUGLAS, Yellowlees; “When Innovations Meet Institutions: Edison and the Design of the Electric Light”, **Administrative Science Quarterly**, 46(3), 2001, pp. 476-492.

HARTMAN ,E.,TOWER, C. Burk; “Information Sources and Their Relationship to Organizational Innovation in Small Businesses”,

**Journal of Small Business Management**, Vol.:32, Issue:1, Jan 1994, pp.36-47.

HASHMI, Aamir Rafique , VAN BIESEBROECK, Johannes; “Market Structure and Innovation: A Dynamic Analysis of the Global Automobile Industry”, February 12, 2007, [https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db\\_name=SED2007&paper\\_id=362](https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=SED2007&paper_id=362) (Erişim Tarihi: 15/07/2008)

HERBOLD, Robert J.; “Innovation Inside Microsoft: Balancing Creativity and Discipline”, **Harvard Business Review**, January 2002.

HIGGINS, James M.; “Innovate or Evaporate: Creative Techniques For Strategist”, **Long Range Planning**, Vol 29, No: 3, 1996.

HINTERHUBER, H. H.; POPP, W.; “Are You A Strategist Or Just A Manager?”, **Harvard Business Review**, January-February, 1992.

HOWE, S. W.; **Corporate Strategy**, the Macmillan Press Ltd., Hong Kong, 1993.

<http://www.pazarlamadunyasi.com>.: erişim tarihi: 26.11.207

<http://www.kosgeb.gov.tr/veritabani/default.aspx> (Erişim Tarihi:28.07.2008)

<http://www.sabanci.com>

<http://www.ttgiv.org.tr>

HUNTCHINSON, C.; "Corporate Strategy and the Environment", **Long Range Planning**, Vol:25, No:4, 1992.

HURLEY, Robert F. and HULT, G. Tomas M.; "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", **Journal of Marketing**, 62(3), 1998, pp. 42-54.

HUSSEY, D. E.; **How to Manage Organizational Change**, Kogan Page Limited, London, 1995.

HUSSEY, David; **Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998.

İMAMOĞLU, Salih Zeki; " Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Yenilik Çabaları ve KOBİ'lerde Ürün Yeniliği Üzerine Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2002.

İRRAZ, Rifat; **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Konya, Çizgi Kitabevi, 1. Baskı, 2005.

JENNINGS, Daniel F. , YOUNG, Dean M.; "An Ampirical Comparison Between Objective and Subjective Measures of the Product Innovation Domain of Corporate Entrepreneurship", **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Fall: 90, Vol.:15, Issue:1, 1990, pp. 53-66.

JOHN, F. A., "Industrial Product Innovation, Organization and Management", **Croom Helm**, 1985.

KALANTARIDIS, Christos John Pheby; "Processes of Innovation Among Manufacturing SMEs: The Experience of Bedfordshire", **Entrepreneurship & Regional Development**, Vol.:11, Issue:1, Jan-Mar 1999, pp.57-78.

KALAYCI, Şeref; **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 3. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2008.

KANTER, Rosabeth Moss; "Innovation: The Classic Traps", **Harvard Business Review**, Volume:84, No:11, 2006, pp. 73-83.

KANTER, Rosabeth Moss; **The Change Masters**, Simon and Schuster Inc., New York, 1983.

KAVRAKOĞLU İ.; GEDİK, S., BALKIR, M.; **Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi**, TÜSİAD Yayınları, Yayın No:TÜSİAD-T/2002-07/322, İstanbul, 2002.

KAVRAKOĞLU, İbrahim; **Değişim ve Yaratıcılık**, Kal Der Yayınları, İstanbul, 1998.

KAVRAKOĞLU, İbrahim; **Yönetimde Devrimin Rehberi İnovasyon**, Alteo Yayıncılık, İstanbul, 2006.

KELLEY, Tom, LİTTMAN, Jonathan; **10 İnovasyon Emri Yenilikçi Bir Şirket Olmak İçin Gerekli On Fonksiyon**, Media Cat Yayınları, İstanbul,2006.

KIRIM, Arman (a); **Farklılaşmanın En Etkin Yolu Deneyim İnovasyonu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007.

KIRIM, Arman (b); **İş Modeli İnovasyonu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007.

KIRIM, Arman(c); **Kârlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007.

KIRIM, Arman (d); **Sıradışı Bir Büyüme ve Kârlılık Stratejisi Alt Pazar İnovasyonu**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007.

KIRIM, Arman(e); **Süreç İnovasyonu Maliyetleri Sistemin Dışına Çıkarmak**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007.

KOÇ, Tufan; "Organizational Determinants of Innovation Capacity in Software Companies", **Computers and Industrial Engineering**, Volume:53, 2007, pp. 373–385.

KOCH, Robert; **A'dan Z'ye İşletme ve Finans, Araç, Terim ve Teknikler İçin Tanımlayıcı Rehber**, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1997.

KOCH, Andreas , STROTMANN Harald ; **Determinants of Innovative Activity in Newly Founded KIBS, Institute for Applied Economic Research (IAW)**, Ob dem Himmelreich 1, D-72074 Tübingen, Germany, 2005.

KOHTAMÄKI, Marko, KEKÄLE, Tauno, VIITALA, Riitta; "Trust and Innovation: from Spin-Off Idea to Stock Exchange", **Creativity and Innovation Management**, Volume: 13, Number: 2, 2004, pp. 75-88.

KOTLER, P. (Çev: Ayşe Özyağcılar); **Kotler ve Pazarlama**, Sistem Yayıncılık, Üçüncü Basım, İstanbul, 2003.



KUCZMARSKI, Thomas D.; **Innovation: Leadership Strategies For The Competitive Edge**, NTC Business Book, Chicago, 1996.

KURTULMUŞ, N.; **Sanayisi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık No:137, İktisat ve Toplum Kitaplığı:13, İstanbul, 2001.

KURTULUŞ, Kemal; **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 8. Baskı, 2006.

LAKHWINDER, Singh; **Globalization, National Innovation Systems and Response of Public Policy**, Munich Personal RePEc Archive, 01 November 2006, <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/641/> (Erişim Tarihi: 11.07.2008)

LARSEN, Povl, LEWIS, Alan; "How Award-Winning SMEs Manage the Barriers to Innovation", **Creativity and Innovation Management**, Volume: 16, Number: 2, 2007, pp. 142-151.

LAYTON, Sarah, HURD, Alfred ve LİPSEY, William; **Rekabet Stratejimizi Nasıl Planlarız**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

LÉGER, Andréanne, SWAMINATHAN, Sushmita; "Innovation Theories: Relevance and Implications for Developing Countries", [http://www.druid.dk/uploads/tx\\_picturedb/dw2006-1680.pdf](http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/dw2006-1680.pdf) (Erişim Tarihi: 15/07/2008).

LUNDVALL, Bengt- Ake; **National Systems of Innovation - Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning**, Pinter Publishers, London, 1992.

LUNDVALL, Bengt-Ake; "User-Producer Relationships, National Systems of Innovation and Internationalization", **B.A. Lundvall (Ed.), National Systems of Innovation-Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning**, Pinter Publishers, London, 1992.

LYNN, Gary S.,Others; "Learning is The Critical Success Factor in Developing Truly New Products", **Research Technology Management**, Volume:41, Issue:3, 1998, pp. 45-51.

MANSFIELD, E., **Industrial Research and Technological Innovation An Econometric Analysis**, W. W. Norton & Company Inc., 1968.

MARCH, James , SIMON, Herbert; **Organizations**, John Wiley & Sons Inc, New York, 1958.

MARK, Rogers; **Understanding Innovative Firms: An Ampirical Analysis of the GAPS**, Melbourne University Working Paper, No:8/00, Melbourne, 2005.

MARŞAP,A.; "Dinamik Yönetim Sistem Anlayışı", **1'ci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu**, 1. Cilt, Ankara: 12-13 Ekim, 1995.

MARTIN, Claude R., HORNE, David A., and SCHULTZ, Anne M.; "The Business to Business Customer in the Service Innovation Process", **European Journal of Innovation Management**, Volume 2, Number 2, pp.55-62, 1999.

Mc ADAM, Rodney, ARMSTRONG, Gren and KELLY, Brigitta; "Investigation of Relationship Between Total Quality and Innovation: a research

study involving small organizations”, **European Journal of Innovation Management**, Volume 1, Number 3, ss. 139-147, 1998.

MCADAM, Rodney, KEOGH, William; “Transitioning Towards Creativity and Innovation Measurement in SMEs”, **Creativity and Innovation Management**, Volume: 13, Number: 2, 2004, pp. 126-139.

MILLER, Danny ,FRIESEN, Peter H. ; “Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum”, **Strategic Management Journal**, 3(1), 1982, pp.1-25.

MORALES, F. X. M., FERNANDEZ, M. M. T.; “How Much Difference Is There Between Industrial District Firms? A Net Value Creation Approach”, **Research Policy**, vol 33, 2004, s.473-486.

MORDEN, Tony; **Business Strategy and Planning**, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1993.

MÜFTÜOĞLU, M. Tamer; **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler-Sorunlar & Öneriler**, 1. Baskı, Sevinç Yayınevi, Ankara,1991.

MÜFTÜOĞLU, T., DURUKAN, Tülin; **Girişimcilik ve KOBİ’ler**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

MUSE, W.; KEGERREIS, R.J.; “Technological Innovation and Marketing Management: Implications for Corporate Policy”, **Journal of Marketing**, Volume:33, No:4, pp. 3-9. 1969.

NAKIP, Mahir; **Pazarlama Araştırmaları**, Ankara,Seçkin Kitabevi, 2. Baskı, 2006.

- NARİN, Pınar; “Rekabet Üstünlüğünün Kaynağı Olarak Teknolojik Yenilikler”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, İzmir, 1999.
- NELSON, R.R.; **National Systems of Innovation: A Comparative Study**, Oxford University Press, Oxford, 1993.
- NOORI, Hamid; **Managing the Dynamics of New Technology: Issues in Manufacturing Management**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1990.
- OECD; **National Innovation Systems, Organization for Economic Co-Operation and Development**, OECD, 1997, [http:// www. oecd.org/ dataoecd/ 35/56/2101733.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/35/56/2101733.pdf) (Erişim Tarihi: 11/07/2008)
- ORTNER, Hugo M.; “The Human Factor in Quality Management”, **Accreditation and Quality Assurance: Journal for Quality**, Comparability and Reliability in Chemical Measurement, Volume 5, Number 4, April, 2000, pp.130-141.
- ÖZDAMAR, K.; **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi II**, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 4. Baskı, 2002.
- ÖNEY, A.; **İktisadi ve İdari Terimler Sözlüğü**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1978.
- ÖZGÜLER, V, C.; **Yeni Ekonomi Anlayışı Kapsamında Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler: Türkiye Örneği**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2003.

PARAJAGO, Daniel I. , SOHAL, Amrik S.; “TQM and Innovation: a literature review and a research framework”, **Technovation**, 21, ss. 539-558, 2001.

PORTER, Michael E.; **The Competitive Advantage of Nations**, Mac Millan Press Ltd., London, 1998.

POTTS, Jason , MANDEVILLE, Tom; “Toward an Evolutionary Theory of Innovation and Growth in the Service Economy”, **Prometheus**, Volume:25, Number:2, 2007, pp. 147-159.

RASTOGI, P.N.; **Productivity, Innovation, Management and Development**, Sage Publication, California, 1988.

REICHSTEIN, Toke ,SALTER, Ammon; “Investigating the sources of Process Innovation Among UK Manufacturing Firms”, **Industrial and Corporate Change**, Volume:15, Number:4, 2006, pp. 653–682.

RICKARDS, Tudor, MOGER, Susan; “Creative Leaders: A Decade of Contributions from Creativity and Innovation Management Journal”, **Creativity and Innovation Management**, Volume: 15, Number: 1, 2006, pp.4-18.

RICKARDS, Tudor; **Stimulating Innovation**, St Martin’s Press, New York, 1985.

ROGERS, E. M., SHOEMAKER, F. F., **Communication of Innovations**, The Free Press, 1971.

- ROSENFELD, Robert, SERVO, Jenny C.; “Fascinating Innovation in Large Organization”, (Ed: Jane Henry and David Walker), **Managing Innovation**, Sage Publication, London, 1994.
- ROSS, F. D.; **Distribution: Planning and Control**, Chapman&Hall, New York: 1996.
- ŞAHİN, M.; “İşletmelerin Stratejik Yönetimi”, **Anadolu Üniversitesi Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yıllığı**, 1992.
- SARIHAN, H. İ.; **Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi**, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul, 1998.
- SCHERER, F. M.; “Schumpeter and Plausible Capitalism”, **Journal of Economic Literature**, 30: pp. 1416-1433, 1992.
- SCHERMERHORN, John R.; **Management for Productivity**, Third Edition, John Wiley and Sons Inc., New York, 1989.
- SELÇUK, Yaşar; “İmalat Sanayisinde Yeniliği Belirleyen Örgütsel Etmenler: Merkeziyetçilik, Biçimsellik ve Yenilik İklimi”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1997.
- SEYİDOĞLU, Halil; **Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Sözlüğü**, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 1999.
- SHIN, Taeyoung; “Innovation Behaviors of Korea’s Manufacturing Firms: Some Empirical Evidences Based on the Korean Innovation Survey (KIS) Dataset”, July, 2003, [http:// unpan1.un.org/ intradoc/ groups/](http://unpan1.un.org/intradoc/groups/)

public/documents/APCITY/UNPAN017614.pdf (Erişim Tarihi: 15/07/2008).

SYMEONIDIS, George; Innovation, Firm Size And Market Structure: Schumpeterian Hypotheses And Some New Themes, London School Of Economics Organization For Economic Co-Operation And Development, **Economics Department Working Papers**, No. 161, Paris, 1996.

SEYREK, İbrahim Halil; “Süreç Yeniliği Projelerinde Bilgi İşleme Sürecinin Takım Öğrenmesi ve Proje Başarısına Etkileri”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003.

SHAW, S., TAYLOR, M., HARRIS, I. (2000) “Jobs for the Girls: a Study of the Careers of Professional Women Returners Following Participation in a European Funded Updating Program”, **Career Development International**, 5(6), 295- 300.

SHERGILL, G.; NARGUNDKAR, R.; “Market Orientation, Marketing Innovation as Performance Drivers: Extending the Paradigm”, **Journal of Global Marketing**, Volume:19, No:1, 2005, pp. 27-47.

SINCLAIR, John and the others; **Collins Cobuild Essential English Dictionary**, Collins Publishers and The University of Birmingham, Glasgow, 1989.

SIVADAS, Eugene , DYWER, F. Robert; “An Examination of Organizational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes”, **Journal of Marketing**, 64(1), 2000, pp.31-49.

SLATER, Stanley F. and NARVER, John C.; "Market Orientation and the Learning Organization", **Journal of Marketing**, 59(3), 1995, pp. 63-74.

STACEY,R.D.; **Dynamic Strategic Management For The 1990's:Balancing Opportunism And Business Planning**, The Chaucer Press, London: 1990.

SOYAK, A., "Teknoekonomi Politikalarının Işığında Ulusal Yenilik Sistemi ve İnsan Faktörü", **Bilim ve Ütopya Dergisi**, Sayı: 165, Mart 2008

STANLEY, Brown; "Don't Innovate-imitate", **Sales&Marketing Management**, Vol. 147, Issue 1, ss. 24-26, 1995.

SZETO, E.; "Innovation and Strategy Innovation Capacity : Working Towards A Mechanism For Improving Innovation Within An Inter-Organizational Network", **The TQM Magazine**, Volume 12, Number 2, 2000.

TAYMAZ, Erol; **Ulusal Yenilik Sistemi Türkiye İmalat Sanayisinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri**, TÜBİTAK / TTGV / DİE, Ankara, Mart 2001

TEZCAN, Mahmut; **Toplumsal Değişme**, Ankara, 1995.

TIDD, Joe, BESSANT, John, PAVITT, Keith; **Managing Innovation Integrating Technological, Market and Organizational Change**, John Wiley and Sons, West Sussex, 1997.



TIDD, Joe; BESSANT, John , PAVITT, Keith; **Managing Innovation**, John Willey&Sons, Chester, 1999.

TİRYAKİOĞLU, Murad; “Yenilikçi Rekabet Stratejileri Açısından Türk İmalat Sanayisi ve Yenilikçilik”, **3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Eskişehir, 25 - 26 Kasım 2004 , ss. 503-516.

TİSK; **Türkiye'nin Rekabet Gücü (AB Ülkeleri, Japonya ve ABD Karşılaştırmalı)**, TİSK Yayınları, Yayın No: 152, Ankara.

TOFFLER, A.; **Gelecek Korkusu Şok**, Çev: Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul: 1996.

TOP, Yakut; **Üretim Sistemleri Analiz ve Planlaması**, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul, 1996.

TÜBİTAK; **Oslo Kılavuzu (Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler)**, TÜBİTAK Yayını, 3. Baskı, Ankara, 2005.

TÜBİTAK; **Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları 2003-2023 Strateji Belgesi**, Ankara, 2004.

TÜRKMEN, A.; “Değişim Mühendisliği (Reengineering)”, **1'ci Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu**, 1. Cilt, Ankara: 12-13 Ekim, 1995.

TUOMINEN, Markku and the others; “An analysis of innovation management systems' characteristics”, **International Journal of Production Economics** Volumes 60-61, 20 April 1999, Pages 135-143.

- TUTAR, H., **Yönetim Bilgi sistemi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- ÜLGEN, Hayri; **İşletmelerde Organizasyon ilkeleri ve Uygulaması**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 134, İstanbul, 1990.
- ÜRETEN, Sevinç; **Üretim Yönetimi/ İşlemler Yönetimi Planlama- Denetim Kararları Karar Modelleri ve İyileştirme Yaklaşımları**, Gazi Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 234, Ankara, 1998.
- ÜRETEN, Sevinç; **Üretim Yönetimi/ İşlemler Yönetimi Stratejik Kararlar ve Karar Modelleri**, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Başar Ofset, Ankara, 1999.
- VAN DEN HOED, Robert; "Sources of Radical Technological Innovation: The Emergence of Fuel Cell Technology in the Automotive Industry", **Journal of Cleaner Production**, Volume:15, 2007, pp. 1014-1021.
- VELIYAHT, R.; "Strategic Planning: Balancing Short-Run Performance And Longer Term Prospects", **Long Range Planning**, Vol:25, No:3, 1992.
- VERHEES, Frans J.H.M.; "Market-Oriented Product Innovation in Small Firms", **PhD-thesis**, Wageningen University. – With ref. – With summary in Dutch, 2005.
- WEST, Alan; **Innovation Strategy**, , Prentice Hall, New York 1992.
- WHITE, Rupert E.; **Daha İyi Nasıl Takım Lideri**, Tercüme: Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul, 1998.

- WILSON, A. L., RAMAMURTHY, K., NYSTROM, P. C., "A Multi-attribute Measure for Innovation Adoption: The Context of Imaging Technology", **IEEE Transactions on Engineering Management**, Vol. 46, No. 3, 1999.
- WOLFE, R.A.; "Organizational Innovation: Review, Critic and Suggested Research Directions", **Journal of Management Studies**, 31, pp.405-407.
- YAŞAR, Musa; "İşletmelerde 2000'li Yılların En Önemli Rekabet Stratejisi "Yenilikçilik"", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul, 1999.
- YENİÇERİ, Ö.,İNCE, M.; **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik: IQ**, Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2005.
- YILMAZ, Ali; **Çorum Sanayi**, Çorum Sanayi ve Ticaret Odası, Çorum, 2006.
- YOUNG, Ruth C., FRANCIS, Joe D., YOUNG, Christopher H.; "Innovation in Small Manufacturing Firms", **Community Development Reports, Research Briefs and Case Studies**, Cornell Community and Rural Development Institute, Vol:1, Issue4, Sep 1993.
- YOZGAT U., DURAN, F.; "Strateji Geliştirme Sürecinde Üst Yönetim Bilgi Sistemleri Kullanımı (Gıda Sektörü Araştırması)", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul, 2001.
- ZALTMAN, G., DUNCAN, R., HOLBEK, J.; **Innovations and Organizations**, John Wiley & Sons, New York, 1973.

## EK-I: ANKET FORMU

Sayın İşletme Sahibi/Yönetici,

Çorum'da İmalat Sanayi Sektörü'nde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin sahipleri ve yöneticilerine yönelik olarak hazırlanan bu anket formu, "İşletmelerde Rekabet Tekniği Olarak Yenilik Ve Çorum'daki KOBİ'lerde Bir Uygulama Çalışması" konusunda yapılacak Doktora Tez Çalışması için kullanılacaktır.

Yenilik, ekonomik ve toplumsal fayda yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde, süreçlerde, organizasyonda ve ürünlerin/hizmetlerin sunumunda/pazarlanmasında değişiklik, farklılık ve yenilik yapma sürecidir. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Araş. Gör. Hülya ÇAĞIRAN KENDİRLİ  
Hitit Üniversitesi  
İşletme Bölümü

### 1. YÖNETİCİ/ORTAK/SAHİP KİŞİSEL BİLGİLERİ

1.1. İşletmedeki statünüz

- (a) İşletme sahibi (b) Ortaklardan birisi (c) Profesyonel Yönetici (d) Yönetici (e)Diğer .....

1.2. Yaşınız

- (a) 25-34 (b) 35-44 (c) 45-54 (d) 55-64 (e) 65 ve üzeri

1.3. Eğitim Durumunuz

- (a) İlkokul (b) Ortaokul (c) Lise (d) Yüksekokul (e) Lisans (f) Lisans Üstü

1.4. Mesleğinizle ilgili deneyiminiz nedir? Lütfen belirtiniz.

- (a) 1- 5 yıl (b) 6-10 yıl (c) 11-15 yıl (d) 16-20 yıl (e) 21-25 yıl (f) 25 yıl ve üzeri

### 2. İŞLETME ÖZELLİKLERİ

2.1. İşletmeniz kaç yıldır faaliyetlerine devam etmektedir?

- (a) 1- 5 yıl (b) 6-10 yıl (c) 11-15 yıl (d) 16-20 yıl (e) 21-25 yıl (f) 25 yıl ve üzeri

2.2. İşletmenizin faaliyet alanı hangi kapsama girmektedir?

- (a) Gıda (b) Tekstil (c) Kağıt Endüstrisi (d) Taş Toprak Sanayi (e) Makine

(f)Diğer belirtiniz .....

2.3. İşletmede istihdam edilen çalışan sayısı:

- (a) 1-9 (b)10-49 (c)50-149 (d)150- 250 (e) 250 üzeri

2.4. İşletmenizin yatırım sermayesi ne kadardır? Lütfen belirtiniz.

- (a) 100.000\$'in altında  
(b) 100.000\$-249.999\$  
(c) 250.000\$-999.999\$  
(d) 1 Milyon\$'in üstünde

### 3. YENİLİKLE İLGİLİ PERFORMANS FAKTÖRLERİ

3.1. Toplam yenilik giderlerinin faaliyet türlerine göre dağılımı nedir?

	%0	%1-%5	%6-%15	%16-%35	%36'dan fazla
Ar-Ge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patent ve lisans alımı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ürün tasarımı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Denetleme üretimi, meslek içi eğitim, takım donatımı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pazar araştırması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Makine –teçhizat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yıllık satışlarınızın yüzdesi olarak Ar-Ge ayrılan pay nedir?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yıllık satışlarınızdaki yeni ürünlerin payı nedir?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.2. Rekabet avantajı sağlamanın etkili yolları sizce aşağıdakilerden hangisidir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

Yenilik	<input type="radio"/>
Maliyet düşürme	<input type="radio"/>
Proses yeniliği	<input type="radio"/>
Know-how	<input type="radio"/>
Ürün geliştirme	<input type="radio"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz)	<input type="radio"/>

3.3. İşletmenizin Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım ile ilgili olarak değerlendirilmesi;

	Evet	Hayır
İşletmeniz tarafından şu ana kadar yapılan patent, faydalı model ve/veya endüstriyel tasarım başvurusu bulunmakta mıdır? Alınan patent sayısı.....faydalı model sayısı.....endüstriyel tasarım sayısı.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Başvuru çalışması yapılmakta mıdır? Yapılan başvuru sayısı patent için;.....faydalı model için; .....endüstriyel tasarım için.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patentsiz ürün yeniliği yapılmış mıdır? Yapılan yenilik sayısı.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4. Yenilik yapmak için hangi bilgi kaynaklarını kullanmaktasınız? (Birden fazla şık işaretlenebilir).

Örgüt içi birimler(üretim, satın alma, pazarlama, vs.)	<input type="radio"/>
Müşteriler, pazarlar	<input type="radio"/>
Örgüt içi Ar-Ge kurumları	<input type="radio"/>
Rakipler(yerli-yabancı)	<input type="radio"/>
Üniversite Ar-Ge birimleri	<input type="radio"/>
Patent sahipleri	<input type="radio"/>
Kamu Ar-Ge kurumları (TÜBİTAK gibi)	<input type="radio"/>
Bağımsız danışmanlık şirketleri	<input type="radio"/>
Bilimsel yayınlar	<input type="radio"/>
Tedarikçiler(Firmaya mal ve hizmet satan kurumlar)	<input type="radio"/>
Fuarlar	<input type="radio"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz)	<input type="radio"/>

3.5. Kuruluşunuz son beş yılda aşağıdaki yenilik faaliyetlerinde bulundu mu?

	Evet	Hayır
Bilgi üretimini ve yeni veya iyileştirilmiş ürün/hizmet ve süreçlerde kullanımını sağlamak için kuruluş içinde sürdürülen yaratıcı çalışmalar (yazılım geliştirme dâhil)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evetse; kuruluşunuzun son beş yıldaki Ar-Ge çalışmaları:		
Sürekli <input type="radio"/>		
Zaman zaman <input type="radio"/>		
Yukarıdaki çalışmaları siz yapmayıp başka kuruluşların/firmaların sizin için gerçekleştirilmesini sağladınız mı?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürün/hizmet veya süreç geliştirmek amacıyla yapılan makine, teçhizat ve yazılım alımı var mı?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diğer kuruluşlardan teknik bilgi ya da patentli ve patentsiz buluşların lisanslarının satın alımı var mı?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürün/hizmet veya süreç geliştirme amacına yönelik kuruluş içi ya da dışında personele verilen eğitimler var mı?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diğer kuruluşlardan teknik bilgi ya da patentli ve patentsiz buluşların lisanslarının satın alımı var mı?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürün/hizmet veya süreç geliştirme amacına yönelik kuruluş içi ya da dışında personele verilen eğitimler var mı?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelecek dönemde Ar-Ge yapmayı planlıyor musunuz?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bir önceki dönemde başka kuruluş veya Ar-Ge merkezleri ile işbirliğine gidildi mi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.6. Aşağıdaki kalemler için son beş yılda aşağıdaki faaliyet ve alımlar yapıldı mı? Yapıldıysa tutarını belirtiniz. (personel ve ilgili masraflar dâhil)

	Evet	Tutar(YTL)	Hayır
Kuruluş içi Ar-Ge faaliyetleri (Ar-Ge çalışmaları için yapılan bina ve ekipman yatırımları dâhil)	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/>
Dışarıdan Ar-Ge alımları	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/>
Makine, teçhizat ve yazılım alımları (Ar-Ge için ekipman alımları hariç)	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/>
Diğer dış bilgi alımları	<input type="radio"/>	<input type="text"/>	<input type="radio"/>

3.7. İşletmeniz Ar-Ge desteği alıyorsa, hangi kuruluşlardan Ar-Ge desteği almaktadır? (Birden fazla şık işaretlenebilir).

TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu)	<input type="radio"/>
TTGV (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı)	<input type="radio"/>
KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)	<input type="radio"/>
Yurtdışı firmalar	<input type="radio"/>
Özel işletmeler	<input type="radio"/>
Diğer kamu kurumları	<input type="radio"/>
Üniversiteler	<input type="radio"/>
Avrupa Birliği (AB) Çerçeve Programı	<input type="radio"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz)	<input type="radio"/>

3.8. İşletmeniz Ar-Ge desteği almıyorsa, nedenleri nelerdir? (Birden fazla şık işaretlenebilir).

Bürokrasi	<input type="radio"/>
Kendine yeterli olma	<input type="radio"/>
Uygun Ar-Ge Kurumu yok	<input type="radio"/>
Ar-Ge müşteriler tarafından yapılmakta	<input type="radio"/>
Devlet desteği olmaması	<input type="radio"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz)	<input type="radio"/>

3.9. Ürün ve/veya Hizmet Yeniliği; yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürün veya hizmetin geliştirilmesi ve uygulamaya alınması ya da kullanıma (veya pazara) sunulmasıdır. Kuruluşunuz son beş yılda aşağıdakileri gerçekleştirdi mi?

	Evet	Hayır
Ürün yeniliği (yeni ürün) yaptı mı?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hizmet yeniliği (yeni hizmet) yaptı mı?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mevcut ürünlerde önemli teknolojik gelişmeler yaptı mı?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mevcut üretim proseslerinde önemli teknolojik geliştirmeler yaptı mı?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Piyasaya geliştirme ve yenileme sonucu yeni ürünler çıkardı mı?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üretimde yeni prosesler kullanmaya başladı mı?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknolojik yeniliğe bağlı olarak örgütlenmede ciddi yenilikler yaptı mı?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hizmet yeniliği (iyileştirilmiş hizmet) yaptı mı?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hizmet veya ürün tescil ettirdi mi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bir ticari marka tescil ettirdi mi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telif hakkı talep etti mi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.10. Bu ürün/hizmet yeniliklerini kim gerçekleştirdi? ( En uygun olan seçeneği işaretleyiniz)

Ağırlıklı olarak kendi kuruluşunuz	
Diğer kuruluşlarla ya da işletmelerle işbirliği içinde kendi kuruluşunuz	<input type="radio"/>
Ağırlıklı olarak başka kuruluşlar	<input type="radio"/>

3.11. İşletmenizin son bir yıl içinde ürün yeniliği projeleri ile ilgili olarak;

	Evet	Hayır
Firma içinde fikir tartışması gerçekleştirdi mi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tartışılan fikirlerden yatırıma değer bulunan oldu mu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yatırıma değer bulunan bu fikirlerden yeni bir ürün ortaya çıktı mı?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.12. Ürettiğiniz ürünleri yenilik açısından nasıl nitelersiniz? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir)

Köklü yenilik	
Büyük teknolojik değişiklik	<input type="radio"/>
Geliştirme	<input type="radio"/>
Taklit	<input type="radio"/>
Yeni teknoloji	<input type="radio"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz)	<input type="radio"/>



3.13. Teknolojik yenilik stratejilerinizi nasıl tanımlarsınız?(Birden fazla şık işaretlenebilir)

İç pazarda yerli üreticilerle rekabet için gerekli teknolojiye sahip olma	
İç pazarda yabancı menşeli ürünlerle rekabet için gerekli teknolojiye sahip olma	<input type="radio"/>
İç ve dış pazarda rekabet edebilmek için gerekli teknolojiye sahip olma	<input type="radio"/>
Küresel pazarlarda üretim, yatırım ve rekabet için gerekli teknolojiye sahip olma	<input type="radio"/>
Dünya malı niteliğinde standart ürün üreterek küresel pazarlarda rekabet edebilecek teknolojiye sahip olma	<input type="radio"/>
Diğer (Lütfen belirtiniz)	<input type="radio"/>

3.14. Süreç yeniliği, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilip veya kuruluşa adapte edilip uygulanmasıdır. Kuruluşunuz son beş yılda aşağıdakilerden herhangi birini gerçekleştirdi mi?

	Evet	Hayır
Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün/hizmet,süreç veya üretim yöntemi geliştirme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün/hizmet sunumu, lojistik veya dağıtım yöntemi geliştirme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bakım, satın alma, mali yönetim, evrak yönetimi, dış kaynak kullanım (outsourcing) gibi süreçler için yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş destek hizmetleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.15. Bu süreç yeniliklerini kim gerçekleştirdi?

En uygun olan bir seçeneği işaretleyiniz	
Ağırlıklı olarak kendi kuruluşunuz	<input type="radio"/>
Diğer kuruluşlarla ya da işletmelerle işbirliği içinde kendi kuruluşunuz	<input type="radio"/>
Ağırlıklı olarak başka kuruluşlar	<input type="radio"/>

3.16. Organizasyon ve sunum/pazarlama yenilikleri; Organizasyon yeniliği kuruluşların iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyon yöntemi uygulamasıyla gerçekleşir. Sunum/pazarlama yeniliği, ürün veya hizmetin sunumunda, tasarımında veya paketinde, ürün/hizmet konumlandırılmasında, tanıtımında ya da fiyatlandırılmasında yeni bir pazarlama/sunum yönteminin uygulanmasıdır. Kuruluşunuz son beş yılda aşağıdakileri gerçekleştirdi mi?

		Evet	Hayır
Organizasyon yeniliği	Veri, bilgi ve yeteneklerin kuruluş içinde daha iyi kullanılması ve yayılması için yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş bir bilgi yönetim sistemi kurulması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Kuruluş organizasyonunda yönetim yapısında değişiklik ya da birimlerin veya aktivitelerin entegrasyonu gibi önemli değişiklikler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Diğer kuruluşlarla olan dış ilişkilerde değer yaratacak uygulamaların geliştirilip kullanılması (örn. birleşmeler, ortaklıklar, dış kaynak kullanımı, alt sözleşmeler yoluyla çalışma)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pazarlama/sunum yenilikleri	Bir ürünün/hizmetin tasarımında veya sunumunda/paketlenmesinde yapılan önemli değişiklikler (rutin değişimleri dâhil etmeyiniz)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş sunum/satış ve dağıtım yöntemlerinin uygulanması (örn. internetten hizmet sunma, imtiyaz verme, aracısız satış, dağıtım lisansı gibi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------

#### 4. YENİLİK AKTİVİTELERİ İÇİN YARGILAR

4.1. Sizce çalıştığınız sektörde yenilik yapmanın koşulları nelerdir? Sektörünüzde yenilik projeleri yapmak için finans kaynakları yeterli midir?

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Firmanın kendi kaynakları yeterlidir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Başka işletmelerle işbirliğine gidilmelidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stratejik işbirliğine gidilmelidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ortak laboratuvarlar kurulmalıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Devlet-Kamu finansman desteği oluşturulmalıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2. Aşağıda işletmenizle ilgili çeşitli yargılar yer almaktadır. Bu yargılara ne oranda katılırsınız. Lütfen belirtiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletmeniz pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetler oluşturmaktadır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmeniz pazardaki mevcut ürünlerde geliştirmeler ve tasarımlar yapmaktadır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmeniz pazardaki mevcut ürünleri birebir taklit etmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmenizde yenilik yapan bireyler ödüllendirilmelidir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmenizde kararlar alınırken ilgili bütün personelin fikir ve düşüncelerinden yararlanma yoluna gidilmektedir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmenizde proje grupları, kalite çemberleri, geliştirme takımları gibi özerk iş birimleri bulunmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmenizde yeniliklerden sadece araştırma ve geliştirme bölümü değil, bütün bölümler ortak sorumludur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

İşletmenizde yenilik yapmak isteyen birim, grup ya da bireylere yetki, kaynak ve bilgi gibi bütün araçlar sağlanmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmenizdeki bölümler hiçbir şekilde işbirliğine gitmemekte, sadece kendi içlerinde faaliyette bulunmaktadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşletmenizdeki bütün bölüm ve birimlerin amaçları, işletmenin genel amaçlarıyla aynı doğrultudadır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.3. Aşağıda işletmenizle ilgili çeşitli yargılar yer almaktadır. Bu yargılara ne oranda katılırsınız. Lütfen belirtiniz. Yenilik faaliyeti için aşağıda verilen amaçlar sizce ne kadar önemlidir?

	Önemsiz	Az Önemli	Fikrim Yok	Önemli	Çok Önemli
Rekabet gücünü korumanın tek etkili yolu yenilik yapmaktır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yenilik faaliyeti için yeterli talep(müşteri ve Pazar talebi) vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ürünlerin geliştirilmesi ve farklılaştırılmasını genellikle desteklemekteyiz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mevcut ürünlere yeni ürünler eklemek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pazar payını korumak ve artırmak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yeni Pazar aramak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proses yeniliğine giderek ürün maliyetlerini düşürmek ve ürün kalitesini iyileştirmek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.4. Yeni ürün sonucu elde ettiğiniz rekabet üstünlüğünü korumak için başvurulan aşağıda belirtilen yöntemler sizce ne kadar önemlidir?

	Önemsiz	Az Önemli	Fikrim Yok	Önemli	Çok Önemli
Patent alımı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasarım tescili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gizliliği sağlama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.5. Son beş yılda kuruluşunuzun yenilik faaliyetleri için aşağıdaki bilgi kaynakları ne derece önemli oldu?

Yeni yenilik projelerinin oluşmasına ve var olan projelerin sonuçlandırılmasına katkıda bulunan kaynakları belirtiniz.

	Önem derecesi				
	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Önemi Yok
Bilgi kaynağı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kendi kuruluşunuz içinde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ekipman, malzeme, yedek parça ya da yazılım sağlayıcılar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müşteriler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakipler veya diğer kuruluşlar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Danışmanlar, ticari laboratuvarlar veya özel Ar-Ge merkezleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üniversiteler ve yüksek öğretim kuruluşları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kamu ve özel araştırma merkezleri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konferanslar, fuarlar, sergiler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bilimsel dergiler ve yayınlar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yurtiçi-dışı eğitimler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.6. Son beş yılda ürün/hizmet ve süreç yeniliklerinin aşağıda belirtilen getirilerinin her biri ne kadar önemli olmuştur?

	Etkinlik derecesi				
	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Önemi Yok
Ürün/hizmet çeşitliliğinin artması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ürün/hizmet kalitesinin artması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ürün/hizmet maliyetinin azalması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ürün/hizmet bedelinin azalması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üretim ve hizmet sunumunda daha esnek bir yapı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üretim veya hizmet kapasitenin artması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Birim ürün/hizmet başına düşen çalışan maliyetinin düşmesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme süresinin kısalması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Birim ürün/hizmet başına düşen malzeme ve enerji maliyetinin düşmesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çevreye daha duyarlı üretim veya geliştirilmiş sağlık ve güvenlik koşulları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müşteri (vatandaş/öğrenci/kullanıcı, vb) memnuniyetinde artış	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışan memnuniyetinde artış	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mevzuata uygun ürün, hizmet ve süreçler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.7. Kuruluşunuz son beş yılda pazarlama ve organizasyon yeniliklerin aşağıda belirtilen getirilerinin her biri ne kadar önemli olmuştur?

	Etkinlik derecesi				
	Çok Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Önemi Yok
Ürün/hizmet çeşitliliğinin artması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ürün/hizmet kalitesinin artması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ürün/hizmet maliyetinin azalması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ürün/hizmet bedelinin azalması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üretim ve hizmet sunumunda daha esnek bir yapı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üretim veya hizmet kapasitenin artması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Birim ürün/hizmet başına düşen çalışan maliyetinin düşmesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme süresinin kısalması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Birim ürün/hizmet başına düşen malzeme ve enerji maliyetinin düşmesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çevreye daha duyarlı üretim veya geliştirilmiş sağlık ve güvenlik koşulları	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Müşteri (vatandaş/öğrenci/kullanıcı, vb) memnuniyetinde artış	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışan memnuniyetinde artış	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mevzuata uygun ürün, hizmet ve süreçler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ÖZET

ÇAĞIRAN KENDİRLİ, Hülya; İşletmelerde Rekabet Tekniği Olarak Yenilik ve Çorum'daki KOBİ'lerde Bir Uygulama Çalışması, Doktora Tezi, Ankara, 2008.

Bu çalışmanın amacı, üretim sanayisinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin yenilikçilik davranışlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve yenilikçilik davranışlarının işletmelerin rekabetçi tutumlarına etkilerinin analiz edilmesidir. Bu amaç çerçevesinde araştırmanın ana kütlesi, Çorum üretim sanayisinde faaliyet gösteren 520 adet küçük ve orta ölçekli işletmeyi kapsamaktadır. İşletmelerin yenilikçilik davranışlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve sınıflandırılması amacıyla faktör yöntemi kullanılmıştır.

Faktör analizi sonucunda işletmelerin yenilik davranışlarını etkileyen faktörler; yöneticilerin yenilikçiliğe ilişkin algıları, yöneticilerin ve işletmelerin demografik özellikleri olarak belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca, yenilikçilik davranışını etkileyen faktörlerin rekabet performansı ile ilişkisi ve işletme yöneticilerinin yeniliğe ilişkin algılarının yenilikçilik davranışı ile ilişkisi ki-kare analiz yöntemiyle test edilmiş ve aralarında genel olarak ilişki olduğu belirlenmiştir.

### Anahtar Sözcükler

1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletme(KOBİ)
2. Yenilik
3. Ar-Ge
4. Patent
5. Rekabetçi İşletme

## ABSTRACT

ÇAĞIRAN KENDİRLİ, Hülya; Innovation Is a Competitor Technique in Enterprises and an Application in Çorum Small And Medium Size Enterprises, Doctorate Thesis, Ankara, 2008.

The aim of this study is to determine the factors affecting the innovative behaviors of small and medium size enterprises that take part in manufacturing industry and to designate the roles of these factors for classifying the enterprises according to their innovative performance dimensions. Within the frame of this aim the main part of this research consists of 520 SMEs in Çorum Manufacturing Industry. Factor Analysis Methods have been used to discover the factors affecting the innovative behaviors of enterprises and classifying these factors also.

As a result of Factor Analysis, the factors that affect the innovative behavior of enterprises have been stated as the managers' perception of the benefits of innovation, business and demographic characteristics of SMEs and the perception of demographic characteristics of managers. In this study it is also stated that by using the Chi Square Analysis the relationship between the factors innovativeness behavior and the competitiveness of SMEs. And have been tested and seen that they have generally have a relationship between them.

### Key Words

1. **Small and Medium Size Enterprises(SME)**
2. **Innovation**
3. **Research and Developing**
4. **Patent**
5. **Competitor Enterprises**