

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KOBİLERDE ORGANİZASYONEL BECERİLERİN
YENİLİKÇİLİK PERFORMANSINA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Çağdaş DEĞİRMENCİOĞLU**

Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Programı : MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ

HAZİRAN 2006

**KOBİLERDE ORGANİZASYONEL BECERİLERİN
YENİLİKÇİLİK PERFORMANSINA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Çağdaş DEĞİRMENCİOĞLU
(507031204)**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 05 Mayıs 2006
Tezin Savunulduğu Tarih : 15 Haziran 2006**

**Tez Danışmanı : Doç.Dr. Tufan Vehbi KOÇ
Diğer Jüri Üyeleri Doç.Dr. Demet BAYRAKTAR (İTÜ)
Yrd.Doç.Dr. Cafer Erhan BOZDAĞ (İTÜ)**

HAZİRAN 2006

ÖNSÖZ

Bu çalışmada Türkiye’deki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) organizasyonel becerileri ile yenilikçilik performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

İlk bölümde KOBİ’ler hakkında bilgi verilmiştir. Bu başlık altında KOBİ mevzuatı, KOBİ’lerin yaşadıkları sorunlar, avantajları ve dezavantajları belirtilmiş, Türkiye’deki ve Avrupa Birliği’ndeki durumları ortaya konmuştur.

İkinci bölümde organizasyonel beceriler başlığı altında literatür taraması yapılmış, organizasyonel beceriler kapsamında işletmenin organizasyonunun tanımlanması için kullanılabilecek alt başlıklar listelenmiş ve her bir başlığın organizasyon üzerindeki etkisi açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde yenilikçilik performansı irdelenmiştir. Yenilikçilik çalışmalarının özellikleri, başarı ölçütleri, KOBİ’lerin yenilikçilik çalışmalarına bakış açıları ve yenilikçilik çalışmalarında yaşadıkları problemler irdelenmiştir.

Dördüncü bölümde organizasyonel beceriler ile yenilikçilik performansı arasındaki ilişkinin araştırılması amacı ile yapılan uygulama ve araştırmanın sonuçları açıklanmıştır.

Son olarak çalışma sonucu ve tartışma konuları belirtilmiştir.

Çalışma süresince desteğini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Tufan Vehbi Koç’a, KOBİ’ler ile iletişimim için köprü görevi üstlenen KOSGEB İstanbul Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Birimine teşekkürlerimi sunarım.

Çağdaş DEĞİRMENCİOĞLU

Haziran, 2006

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	x
1. GİRİŞ	1
2. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETME	2
2.1 Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme Tanımı	2
2.2 Avrupa Birliğinde Kobi Yapısı	4
2.2.1 Avrupa Birliği'nde Kobi'lerin Sayısal Dağılımı	5
2.3 Kobi Mevzuatı	6
2.4 KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları	7
2.5 KOBİ'lerin Temel Sorunları	8
2.6 KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri	9
2.6.1. Toplam İşletmelerin Faaliyet Kollarına Göre Dağılımı	10
2.6.2. SSK'ya Kayıtlı İşyerlerinin Büyüklük Grubuna Göre Dağılımı	11
2.6.3. Toplam İşletmelerin Hukuki Durumlarına Göre Dağılımı	11
2.6.4. Sektörlerde İşyeri Yaş Ortalamaları	12
2.6.6 Toplam İşletmelerin İller İtibariyle Dağılımı	12
2.7 KOBİ'lerin Net Satış, Aktif ve Özkaynak Büyüklüğü	13
2.7.1 Tüm Sektörler İtibariyle Ele Alınan Firmaların Ölçek Dağılımı	13
2.8 KOBİ'lerin Finansmanı ve Bankalar	14
2.9 KOBİ'lere Yönelik Diğer Destekler	15
2.10 Kobi Yatırım Teşvik İstatistikleri	16
2.11 KOBİ'ler ve Basel Kriterleri	16
2.11.1 Basel Kriterleri	16
2.11.2 Basel-II Kriterleri	17
2.11.3 Basel-II'nin Etkileri	17
2.11.4 Basel-II ve KOBİ'ler	18
3. ORGANİZASYONEL BECERİLER	19
3.1 Çalışan Niteliğindeki Çeşitlilik	19
3.2 Çalışan Vasıf ve Deneyim Seviyesi	19
3.3 Çalışanlara Yeni Vasıflar Kazandırılması İçin Sürekli Eğitimlerin Verilmesi	19
3.4 Yeni Teknolojinin Takibinin Yapılması	20
3.5 Teknoloji İle İlgili Kararlara Üst Yönetimin Katılımı	20
3.6 Yenilikçiliğe Üst Yönetim Desteği	20
3.7 Üst Yönetimin Çalışanların Fikirlerine Verdikleri Değer	21
3.8 Yeni Fikir Geliştirilmesi Ve Uygulanması İçin Gerekli Kaynağın Sağlanması	21

3.9 Bürokrasi Seviyesinin Düşüklüğü	21
3.10 Organizasyonun Yönetim Kademesinin Düşüklüğü	21
3.11 Yerinde Karar Verme Mekanizması	22
3.12 Yenilik İle İlgili Pozisyonlarda Uygun Kişilerin Varlığı	22
3.13 Kendini Yöneten Ekiplerin Varlığı	22
3.14 Bölümlerin Uyum İçerisinde Çalışmaları	23
3.15 Görevleri Sadece Yenilik Olan Bölümler Arası Ekiplerin Varlığı	23
3.16 İşletme Kültürünün Yenilikçiliği Desteklemesi	23
3.17 Teknolojinin Kritik Başarı Faktörü Olarak Görülmesi	23
3.18 Öğrenen Organizasyon Kültürünün Varlığı	24
3.19 Değişimin Fırsat Olarak Kabul Edilmesi	24
3.20 Çalışanların Bilgi Paylaşımı İçin İstekli Oluşu	25
3.21 Önerilerin Hızlı Değerlendirilip, Uygulamaya Alınması	25
3.22 Yenilik Sürecindeki Hatalara Tolerans Gösterilmesi	26
3.23 Fikir Geliştirmeye Yönelik Politikaların ve Önerilerin Varlığı	26
3.24 Fikirlerin Serbestçe İfade Edilebiliyor Oluşu	26
3.25 Bilgi Paylaşımı İçin Uygun Kanalların Oluşturulmuş Olması	27
3.26 Doküman, Veri Tabanı ve Bilgi Transferi İşlemlerinin Doğru ve Hızlı Yönetimi	27
4. YENİLİKÇİLİK PERFORMANSI	28
4.1 Yenilikçilik Tanımı	28
4.2 İşletmelerde Yenilik İhtiyacı	29
4.2.1 Örgüt İçi Nedenler	29
4.2.2 Örgüt Dışı Nedenler	29
4.3 Yenilik Çeşitleri	31
4.3.1 Sektör Yaratan Yenilikler	31
4.3.2 Performans Geliştirme Yeniliği	31
4.3.3 Teknolojiye Dayalı Yeniden Düzenleme	31
4.3.4 Marka Yeniliği	31
4.3.5 Süreç Yeniliği	31
4.3.6 Tasarım Yeniliği	32
4.3.7 Yeniden Düzenleme	32
4.3.8 Serviste Yenilik	32
4.5.1 Pazar sorunları	34
4.5.2 Pazarlama Sorunları	34
4.5.3 Teknolojik Sorunlar	34
4.5.4 Üretim Sorunları	34
4.5.5 Finansal Sorunlar	34
4.5.6 Ürün Tipine Bağlı Olarak Diğer Sorunlar	34
4.6.1 Alıcılara Uygunluk	35
4.6.2 Şirket Amaçlarına Uygunluk	35
4.6.3 Ürün Geliştirme Süreci	35
4.6.4 Yenilikçi Örgüt	35
4.6.5 Yaratıcı Fikirler	35
4.7 Yenilikçilik Performansı Tanımı	35
4.8 Yenilikçilik Performansının Önemi	37
5. UYGULAMA	38
5.1 Uygulama Açıklaması	38
5.2 Uygulama Kapsamı	38

5.3 Uygulama Sonucu	39
5.3.1 Frekans Analizi	39
5.3.2 Güvenilirlik Analizi	40
5.3.3 Faktör Analizi	40
5.3.4 Korelasyon Analizi	41
5.3.4 Regresyon analizi	42
6. SONUÇLAR VE TARTIŞMA	52
KAYNAKLAR	53
ÖZGEÇMİŞ	56

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ARGE	: Araştırma Geliştirme
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BIS	: Bank for International Settlements
�T�	: İstanbul Teknik Üniversitesi
KDV	: Katma Değer Vergisi
KMO	: Kaiser Mayer Orkin Testi
KOB�	: Küçük ve Orta Büyüklükteki �şletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta �l�ekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme �daresi Başkanlığı
SME	: Small and Medium-Sized Enterprises
SPSS	: Package for the Social Sciences
SSK	: Sosyal Sigortalar Kurumu
TCMB	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TL	: Türk Lirası
YTL	: Yeni Türk Lirası

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1 : Avrupa Birliği’nde KOBİ Sayısı, Çalışan Sayısı ve Ortalama İstihdamı	4
Tablo 2.2 : Avrupa Birliği Ülkelerinde Ortalama İstihdam ve İşgücü Verimliliği...	5
Tablo 2.3 : Türkiye’deki İşletmelerin Faaliyet Kollarında Göre Dağılımı.....	10
Tablo 2.4 : SSK’ya Kayıtlı İşyerlerinin Dağılımı.....	11
Tablo 2.5 : İşletmelerin Hukuki Durumları	11
Tablo 2.5 : Sektörlerde İşyeri Yaş Ortalamaları.....	12
Tablo 2.6 : Toplam İşletmelerin İller İtibariyle Dağılımı.....	12
Tablo 2.7 : Türkiye’de Firmaların Ölçek Dağılımı.....	13
Tablo 2.8 : KOBİ Yatırım Teşvik Belgelerine Tahsis Edilen Yatırım ve İşletme Kredileri.....	16
Tablo 5.1 : Tanımlayıcı İstatistikler.....	40
Tablo 5.2 : Faktör Tablosu.....	41
Tablo 5.3 : Korelasyon Sonuçları.....	42
Tablo 5.4 : Regresyon Sonuçları.....	43
Tablo 5.5 : Regresyon Denklemi Katsayıları.....	43

KOBİ'LERDE ORGANİZASYONEL BECERİLERİN YENİLİKÇİLİK PERFORMANSINA ETKİSİ

ÖZET

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler) tüm ülkeler gibi ülkemizde de ekonomide büyük pay sahibidir. Yarattıkları istihdam ve ödedikleri vergiler ile devlete destek olan KOBİ'ler, aynı zamanda girişimcilikleri ile ülke sınırları dışında da çalışarak birçok yabancı ülkede de istihdam yaratmakta ve vergi vermektedir.

Öte yandan her geçen gün hızı artan küreselleşmeye bağlı olarak rekabet koşulları sertleşebilen pazarlarında KOBİ'lerin hayatta kalmaları zorlaşmakta; gelirleri yeni rakipler, yeni teknolojiler ve düşebilen kar marjları sebebi ile olumsuz etkilenebilmektedir.

Çalışma kapsamında öncelikle KOBİ'ler üzerinde çalışılmış; KOBİ'lerin özellikleri, avantajları ve dezavantajları, yaşadıkları sorunlar, yaptıkları işe olan bakış açıları analiz edilmiştir. Bu başlık altında öne çıkan önemli hususlar arasında KOBİ'lerin genellikle aile şirketi çalışma prensibi ile yakın tanıdıklar ve akrabaları istihdam edebilmesi, bu kişiler ile ticaret yapması ve uzun vadeli stratejik planlama yapmayı çok gerekli görmemesi yer almaktadır.

KOBİ'lerin analizinden sonra bu işletmelerin organizasyonlarının tanınması ve değerlendirilebilmesi için organizasyonel beceriler başlığı altında literatür taraması yapılmıştır. Bu başlık altında organizasyonun değişime, yenilikçiliğe ve olası sorunlara verdiği tepkilerin ölçülmesini sağlayacak tanımlamalar yapılmıştır. En önemlileri arasında işletme kültürü ve çalışanların yenilikçiliğe bakış açılarını ölçen maddeler sayılabilir.

Yenilikçilik performansı başlığı altında öncelikle yenilikçiliğin gerekçesi, özellikleri ve başarı ölçütleri literatürden taranmış, yenilikçilik çalışmalarının özellikleri belirlenmiştir.

Böylece KOBİ'ler, KOBİ'lerin organizasyonları ve KOBİ'lerdeki yenilikçilik çalışmaları tanımlanmıştır. Çalışma amacı olan KOBİ'lerde organizasyonel becerilerin yenilikçilik performansı üzerindeki etkisini belirleyebilmek için KOBİ'ler üzerinde uygulama yapılmıştır. Uygulama kapsamında KOBİ'ler ile yüz yüze görüşülmüş veya çeşitli kuruluşlar ile kontağa geçilerek veritabanlarındaki KOBİ'lere elektronik

ortamdan ulaşılmıştır. KOBİ'lerin uygulamaya verdikleri cevaplar bir bilgisayar programı ile detaylı analiz edilmiş ve analiz sonuçları kullanılarak yorumlanmıştır.

Çalışmanın sonucunda üç ana organizasyonel beceri faktörünün yenilikçilik performansı üzerindeki etkisi ölçmüştür. Yenilikçiliğe üst yönetim desteği faktörünün yenilikçilik performansı üzerinde en etkili faktör olduğu görülmüştür. Daha sonra sırası ile yenilikçi organizasyon kültürü ve organizasyonun bürokrasi ve hiyerarşı seviyesi faktörleri yenilikçilik performansı üzerinde etkilidir.

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SKILLS ON INNOVATION PERFORMANCE IN SME's

SUMMARY

Small and Medium-Sized Enterprises (SME) are important actors of all countries' economies because they employ a lot of people and pay tax to government. Turkish SME's operate in Turkey as well in other countries; therefore they employ and pay taxes to other countries too.

SME's market shares and revenues may be affected negative because of new rivals, new technologies and changing profit margins. Globalization can be the main factor that enables new rivals entering to sector in which SME is operating. On previous years, SME's were able to gain more profit with conventional production techniques and technologies, but nowadays these classic techniques and technologies may not be able to gain high profit margins as previous years.

First of all, SME's characteristics, advantages, disadvantages, problems and point of views to businesses were examined. SME's are seemed to give importance to relationship in employment and in making business deals. The main concerns of this topic are SME's relationship based employment strategy and short term based planning strategy.

Second, literature was studied in order to find out organizational skills. Organizational skills were used defining organizations' response to change, innovation and problems. The main concerns are organizational culture and worker's point of view to innovation.

After organizational skills topic, innovation and innovation performance were studied. Under this topic, first innovation purposes, characteristics and success characteristics are defined and afterwards innovation process' characteristics were defined that will boost up enterprises' performance.

At the practice part, survey was made with SME's with face to face and online methods. Afterwards, responses were analyzed with a computer program and explained.

As a result of study, the effect of three main organizational skill factors on innovation performance was examined. The most effective factor was support of

management to innovation. Afterwards, in order of importance, innovative organizational culture and organizational bureaucracy are found out.

1. GİRİŞ

Bu çalışmada, Türkiye’deki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ’lerin) organizasyonel becerileri ile yenilikçilik performansları arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmaktadır.

Çalışma kapsamında ilk etapta KOBİ’ler incelenecek, daha sonra KOBİ’lerin organizasyonel becerilerinin ölçülebilmesi için gerekli tanımlar literatür yardımı ile oluşturulacaktır.

Yenilikçilik performansı başlığı altında öncelikle yenilikçilik araştırılacak, daha sonra performans ile olan ilişkisi ortaya konacaktır.

Daha sonra organizasyonel beceriler ile yenilikçilik performansı arasındaki ilişkinin ortaya konması için hazırlanan uygulama anlatılacak, analizler ve sonuçlar belirtilecektir.

En son olarak, çalışma sonucu ve tartışma konuları belirtilecektir.

2. KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETME

2.1 Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme Tanımı

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, kısa hali ile KOBİ'ler, Türkiye ekonomisinin bel kemiğini oluşturmaktadır. Ekonomide bu kadar yoğunlukta bulunan işletmeler için geçmiş yıllarda birçok geçerli tanım bulunmaktayken, yayınlanan bir karar ile bu tanımlar tek tanıma indirilmiştir. Tek tanıma indirilmesi ve resmi gazetede yayımlanması tanım hakkındaki ihtilafları önlemiş ve farklı işletmelerin KOBİ'leri farklı sınıflandırmasının önüne geçilmiştir.

Bahsedilen karar, 2005 / 9617 Karar sayılı Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 18.11.2005 tarih, 25997 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

KOBİ'ler mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre;

- 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış geliri ya da mali bilançosu bir milyon YTL'yi aşmayan işletmeler mikro işletme,
- 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış geliri ya da mali bilançosu beş milyon YTL'yi aşmayan işletmeler küçük işletme,
- 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış geliri ya da mali bilançosu 25 milyon YTL'yi aşmayan işletmeler de orta büyüklükteki işletme olarak belirlenmiştir.

Hesaplarının kapanış tarihinde, işletme sınıfları ve KOBİ vasfı belirlenirken dikkate alınan ölçütlerden herhangi birini, birbirini takip eden iki hesap döneminde de kaybeden veya aşan işletmeler sınıf değiştireceği veya KOBİ vasfını kaybedeceği belirtilmiştir.

Yönetmelik 20.11.2005 tarihinden itibaren 6 ay sonra yürürlüğe girecektir [1].

Yönetmelik devreye girene kadar geçen süreçte geçerli olan tanımlar aşağıda belirtilmiştir.

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)'in tanımına göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.

- 1–50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri küçük ölçekli,
- 51–150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri orta ölçekli olarak belirtilmektedir.

Halk Bankasına göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.

- Teşvik Belgeli KOBİ: 1–150 işçi çalıştıran, sabit yatırım tutarı TL 100 milyarı geçmeyen imalat sanayi işletmeleri olarak belirtilmektedir.
- Normal KOBİ: 1–250 işçi çalıştıran, sabit yatırım tutarı TL 400 milyarı geçmeyen imalat sanayi işletmeleri olarak belirtilmektedir.

Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM) 'a göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.

İmalat sanayisinde faaliyette bulunan ve 1–200 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibariyle 2 milyon karşılığı TL'yi aşmayan işletmeler KOBİ olarak belirtilmektedir.

Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) ve Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)' e göre KOBİ'ler

- 1–9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli,
- 10–49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,
- 50–99 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli olarak belirtilmektedir.

Hazine Müsteşarlığı'na göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.

İmalat sanayisinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç net sabit yatırım tutarı 400 milyar TL'yi aşmayan, 1–9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli, 10–49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50–250 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli olarak belirtilmektedir.

Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV)'e göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.

- 1–5 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli,
- 5–100 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli,
- 100–200 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli olarak belirtilmektedir.

AB Komisyonu'na göre KOBİ'ler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır.

Küçük İşletmeler: 50'den az işçi çalıştıran, yıllık satış cirosu 7 milyon avroyu veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle, 5 milyon

avroyu geçmeyen, bağımsızlık ölçütüne uygun olan işletmeler olarak belirtilmektedir.

Orta Büyüklükteki İşletmeler: 250'den az işçi çalıştıran, yıllık satış cirosu 40 milyon avroyu veya arsa ve bina hariç mevcut sabit sermaye tutarı, bilanço net değeri itibariyle 27 milyon avroyu geçmeyen, bağımsızlık ölçütüne uygun olan işletmeler olarak belirtilmektedir.

Mikro işletmeleri küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden ayırmak gerektiğinde, bunlar 10'dan az işçi çalıştıran işletmeler olarak tanımlanmaktadır. AB komisyonu yukarıdaki tanıma göre, içinde KOBİ, orta büyüklükte işletme, küçük işletme ve mikro işletme terimleri geçen tüm AB mevzuatını uyumlandırmıştır.

Bağımsız işletmeler, sermayesinin ya da hisse senetlerinin % 25 veya daha fazlası bir işletme tarafından üstlenilmemiş olan veya sermayesi KOBİ tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olan işletmelerdir. Ancak bu şart iki durumda aşılacaktır:

Eğer işletmenin sermaye sahipleri, kamu yatırım ortaklıkları, risk sermayesi şirketleri veya kurumsal yatırımcılar ise geçerlidir.

Eğer işletme sermayesi kime ait olduğu belirlenemeyecek kadar küçük hisselerle bölünmüş ise ve eğer işletme sermayesinin % 25 veya daha fazlasının tek bir işletme tarafından üstlenilmemiş olduğunu veya sermayesinin KOBİ tanımı dışındaki işletmelerden meydana gelmemiş olduğunu yasal olarak belirtirse geçerli olmaktadır.

Eurostat, bu tanımdan hareketle, AB istatistiklerini aşağıdaki işletme büyüklük grupları itibariyle düzenlemektedir:

- 0 işçi çalıştıran (mikro)
- 1–9 işçi çalıştıran (mikro)
- 10–49 işçi çalıştıran (küçük)
- 50-249 işçi çalıştıran (orta)
- 250-499 işçi çalıştıran (büyük)
- 500 veya daha fazla işçi çalıştıran (büyük) [2].

2.2 Avrupa Birliğinde Kobi Yapısı

Avrupa Birliğinde toplam işletme sayısı 16350000 dur. Bu işletmelerin yüzde 99.78'si KOBİ olarak nitelendirilmektedir. Bu işletmeler içerisinde sağlanan toplam istihdam 101350000 kişidir; bu istihdamın %71.48'si KOBİ'lerde yer almaktadır. Bu rakamlar çerçevesinde ortalama istihdam işletme başına 6 işçidir.

Avrupa Birliğinde KOBİ işgücü verimliliği işçi başına 45000 Avrodur. KOBİ’lerde yaratılan katma değerde işgücü maliyetinin oranı yüzde 59 dur [3].

2.2.1 Avrupa Birliği'nde KOBİ'lerin Sayısal Dağılımı

Avrupa Birliğinde KOBİ sayısı, çalışan sayısı ve ortalama istihdamı konusunda aşağıdaki tabloya istinaden Avrupa Birliğinde de mikro ölçekli işletmelerin büyük çoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 2.1: Avrupa Birliği’nde KOBİ Sayısı, Çalışan Sayısı ve Ortalama İstihdamı [3]

	Ölçek	İşletme Sayısı	Çalışan Sayısı	Ortalama İstihdam
Mikro	0-9	15210000	31450000	2
Küçük	10 - 19	605000	8250000	13
	20 - 49	370000	12250000	33
Orta	50 - 99	70000	4950000	71
	100- 249	60000	10400000	173
	250 -499	15000	5100000	340
Büyük	500 (+)	20000	28900000	1445
TOPLAM		16350000	101350000	

Avrupa Birliğinde KOBİ iş gücü verimliliğinin en yüksek olduğu ülkenin Belçika olduğu görülmektedir. KOBİ işgücü verimliliği, üretilen mal veya hizmetin miktarının değeri ile üretimi gerçekleştirmek için kullanılan işgücü arasındaki ilişkiyi göstermektedir [3].

Tablo 2.2: Avrupa Birliği Ülkelerinde Ortalama İstihdam ve İşgücü Verimliliği [3]

Ülke	İstihdam	Ortalama İstihdam	Sınıfı	Verimlilik
Finlandiya	150	12	KOBİ	98
İsveç	150	13	KOBİ	95
Danimarka	170	9	KOBİ	100
Fransa	1980	7	KOBİ	90
Almanya	2290	9	KOBİ	102
Yunanistan	715	3	Mikro	94
İrlanda	180	8	KOBİ	91
İtalya	3920	4	Mikro	90
Lüksemburg	15	10	KOBİ	94
Hollanda	420	10	KOBİ	99
Portekiz	600	5	KOBİ	88
İspanya	2460	4	Mikro	92
İngiltere	2630	8	KOBİ	83

2.3 Kobi Mevzuatı

KOBİ mevzuatı aşağıdaki karar ile karara ilişkin uygulama tebliği ve genelgeyle düzenlenmiştir.

- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar (Karar Sayısı:2000/1822)
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Tebliğ No.2001/1)
- Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar ve Tebliğ Hükümlerini Uygulamasına İlişkin Genelge (Genelge No.2003/1)

Haziran 2000’de, Avrupa Komisyonu, Feira Zirvesi’nde küçük işletmeleri teşvik etmek ve birçok alanda desteklemek amacıyla ‘Avrupa Birliği Küçük İşletmeler Sözleşmesi’ni karara bağlamıştır. Karar, KOBİ’lerin önemini vurgulamayı, KOBİ’lerin gelişmesi ve başarısına yönelik gerekli faktörleri dikkate alınması sağlamayı amaçlamaktadır.

AB Komisyonu, Feira Zirvesinde belirlenen hedeflere ulaşabilmek amacıyla ‘AB İşletmeler 4. Çok Yıllı Programı’nı geliştirmiştir. 2001–2005 yıllarını kapsayan ‘Çok Yıllı Program’ Aralık 2000’de yürürlüğe girmiştir.

AB’nin, diğer Birlik politikalarının kapsamadığı KOBİ’lere özgü eylemleri için, yasal ve mali çerçeveyi oluşturmaktadır.

Türkiye 6 Ocak 2003’ten itibaren 4.Çok Yıllı Program’a katılmıştır. Bu programda KOBİ Genel Politikaları şu şekilde belirlenmiştir:

- KOBİ’lerde istihdam geliştirme önlemleri alınması
 - Bürokratik, mali ve sosyal engellerin azaltılması, basitleştirilmesi, çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, yeni işletme kurmanın teşvik edilmesi
 - İş yönetimi kalitesinin yükseltilmesi
 - Yenilikçilik çalışmalarının desteklenmesi
 - Finans ve kredi kaynaklarının geliştirilmesi
 - KOBİ’lerin iç pazara uyumu ve uluslararası pazarlama açılımının desteklenmesi
- KOBİ’lerin geliştirilmesi için alınması hedeflenen önlemler aşağıda sıralanmıştır.
- Bilgi çağına uyum sağlanması

- Kamu ihalelerine katılımın desteklenmesi

Çok Yıllı Program'ın öncelikli hedefleri aşağıdaki gibidir.

- İşletme kültürünün geliştirilmesi
- KOBİ'lere yönelik yasal ve bürokratik düzenlemelerin sadeleştirilmesi
- Enformasyon şebekeleri ile KOBİ'lerin uluslararası pazarlara açılımının teşvik edilmesi
- Girişimci ruhunun teşviki ve özel hedef kitlelerin belirlenerek desteklenmesi
- KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması, AR-GE, yenilikçilik ve eğitim olanaklarının geliştirilmesi [2]

2.4 KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları

Genel olarak KOBİ'lerin avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Büyük işletmelere istinaden az yatırımla daha fazla ürün çeşitliliği sağlamaktadır.
- Yatırım ve istihdam arasındaki oran daha yüksektir.
- Esnek yapıları sayesinde talep değişikliklerine daha kolay cevap verebilirler.
- Esnek yapıları itibarıyla ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenirler.
- Teknolojik yenilikleri almaya esnek yapıları nedeniyle daha yatkınlardır.
- Büyük işletmelere oranla daha az yatırımla kurulabildikleri için bireysel girişimcilere hitap edebilirler.
- Büyük sanayi işletmelerinin destekleyicisi ve tamamlayıcısı olarak çalışabilirler.

KOBİ'lerin dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Pazar,sektör ve teknik bilgilerinin yetersiz olduğu durumlar olabilmektedir.
- Kısıtlı kaynakları çerçevesinde teknoloji düzeyleri genellikle düşüktür.
- Yönetim ve organizasyonlarında yetersiz oldukları durumlar olabilmektedir.
- Pazarlama ve tanıtım konusunda altyapı ve bilgi eksiklikleri oluşabilmektedir.
- Ürettikleri ürün ve hizmetlerin kalitesi düşük olabilmektedir.
- Standartlara uygun üretim yapmalarında kısıtlı kaynaklar ve mevzuat çerçevesinde sorunlar olabildiği için ihracat potansiyelleri düşük olabilmektedir.
- Rekabet güçleri düşüktür.

- Özsermayelerinin yetersiz kaldığı durumlar olabilmektedir.
- Yeterince kurumsallaşamamaları, sermaye piyasalarından kaynak temin etmelerine imkan vermeyebilmektedir [2].

2.5 KOBİ'lerin Temel Sorunları

KOBİ'lerin en büyük sıkıntısı kaynak temini olup, genellikle kuruluş aşamasında başlayan sorun sonrasında da devam etmektedir. Kalkınma ve yatırım bankacılığının yeterince gelişmediği, risk sermayesi fonlarının yetersiz kaldığı, sabit sermaye yatırım araçları sağlayan leasing sistemi ile proje bazında Avrupa Birliği'nin ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların sağladığı fonlara geleneksel yapıları ve bilgi eksikliği yüzünden KOBİ'lerin pek yönelemediği görülmektedir.

Yıllardır süregelen yüksek enflasyon, yüksek faizler, aralıklarla meydana gelen finansal dalgalanmalar da KOBİ'lerin işletme sermayesi eksikliğini arttırmaktadır. KOBİ'lerin yönetim ve örgütlenmeleri, özsermaye ve toplam varlık oranının düşüklüğü bankaların KOBİ'lere kredi verme konusunda çekimser davranmasına yol açmaktadır. KOBİ'lerin SPK'nın borsaya kotasyon koşullarını karşılayamamaları ve geleneksel yapıları, sermaye piyasalarından da fon temin edememelerine yol açmaktadır.

KOBİ'lerin yaşadıkları diğer bir önemli sorun eleman teminidir. KOBİ'ler kalifiye eleman temininde güçlük çekmekte, istihdam, verimlilik ve ücret arasındaki dengeyi kuramamakta, bu durum üretimde kalite ve standardizasyon sorunu yaratabilmektedir.

Sonuç olarak, nitelikli eleman istihdam sorunları, finansman sorunları, uluslararası pazara yönelik kalite ve standartta ürün üretememeleri, dış ticaret mevzuatına egemen olmamaları, ihracat, yatırım ve üretim konusunda destek ve teşviklerin yetersiz oluşu, genelde ihracatı hedeflememeleri ve pazarlama bilgi ve tecrübelerinin eksikliği nedeniyle KOBİ'ler ihracata yönelememektedirler. Bunun sonucunda KOBİ'lerin toplam ihracattaki payı Türkiye'de % 9 civarında kalırken, bu oran ABD'de % 32, Almanya'da % 31, Hindistan'da % 40, Japonya'da % 38, İngiltere'de % 22, Güney Kore'de % 20, Fransa'da % 23 civarındadır. Türkiye'de KOBİ'ler dolaylı ihracata konu olup, ihracat rakamlarına yansımayan, ama ihracata yönelik üretim ve satış yapmaktadırlar. KOBİ'ler ihracatçı büyük firmalara fason üretimde bulunmaktadırlar. Fason üretim özellikle tekstil sektöründe oldukça yaygındır [2].

Yapılan araştırmalar, küçük işletmelerin başarısızlık oranlarının büyük işletmelere oranlara daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Başarısızlıkta en önemli nedenlerden biri finansal sorunlardır. Yapılan araştırmalar, KOBİ'lerin %57'sinin kuruluştan itibaren ilk beş yılda başarısız olduğunu ortaya koymuştur. Kuruluşlarının ilk

yıllarında başarısız olan KOBİ'lerin en temel sorunları sağlıksız yapılan fizibilite etüdü ve yetersiz sermaye yönetimidir [4].

2.6 KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri

Türkiye'de toplam 1881433 işletme faaliyet göstermektedir. Sayımda tarım dışı sektörlerde faaliyet gösteren ve Maliye Bakanlığı'nda vergi sicil kaydı bulunan tüm işyerleri kapsama alınmıştır. Bu işyerlerinde 6484168 kişi istihdam edilmektedir.

İşletmelerin yoğunlaştığı sektörler, ticaret, komisyonculuk, tamirat; ulaştırma, depolama, haberleşme; imalat sanayi; otel ve lokantalar; diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri ile gayrimenkul, kiralama ve iş faaliyetleridir. Toplam işletmelerin % 94.6'sı bu sektörlerde faaliyet göstermektedir. İmalat sanayi işletmeleri içerisinde ise sırasıyla tekstil, hazır giyim, deri; metal eşya sanayi; mobilya; gıda, içki, tütün; ağaç ve mantar ürünleri ile makine ve teçhizat sektörleridir.

İşletmelerin ortalama ölçek büyüklüğü 3.4 kişidir [2].

2.6.1. Toplam İşletmelerin Faaliyet Kollarına Göre Dağılımı

Tablo 2.3: Türkiye’deki İşletmelerin Faaliyet Kollarında Göre Dağılımı [2]

Faaliyet Kolları	İşletme	Pay (%)	Çalışan	Pay (%)	İşletmelerin
Madencilik ve Taşocaklığı	2394	0.1	70953	1.1	29.6
İmalat Sanayii	267184	14.2	2110277	32.5	7.9
Gıda, İçki, Tütün	30988	1.6	267871	4.1	8.6
Tekstil, Konfeksiyon, Deri	63412	3.4	749932	11.6	11.8
Ağaç ve Mantar Ürünleri	28334	1.5	78120	1.2	2.8
Kâğıt ve Kağıt Ürünleri	2119	0.1	35680	0.6	16.8
Basım Yayım	9340	0.5	46274	0.7	5.0
Kok Kömürü, Rafine Edilmiş	157	0.0	6940	0.1	44.2
Kimyasal Madde Ürünleri	4171	0.2	75730	1.2	18.2
Plastik-Kauçuk Ürünler	8999	0.5	83746	1.3	9.3
Taş ve Toprağa Dayalı Ürünler	12323	0.7	131485	2.0	10.7
Ana Metal Sanayii	6027	0.3	75467	1.2	12.5
Metal Eşya San.	35258	1.9	137163	2.1	3.9
B.y.s.(*) Makine ve Teçhizat	18955	1.0	139525	2.2	7.4
Büro, Muhasebe, Bilgi İşl.	415	0.0	2524	0.0	6.1
B.y.s. Elektrikli Makine ve	4355	0.2	37764	0.6	8.7
Radio, TV, Haberleşme	562	0.0	11955	0.2	21.3
Tıbbi, Hassas ve Optik Aletler,	2198	0.1	16729	0.3	7.6
Motorlu Kara Taşıtları ve	4075	0.2	84171	1.3	20.7
Diğer Ulaşım Araçları	984	0.1	13052	0.2	13.3
Mobilya	34427	1.8	115200	1.8	3.3
Hurda Yeniden Değerlendirme	85	0.0	949	0.0	11.2
Elektrik, Gaz ve Su	3790	0.2	67464	1.0	17.8
İnşaat	35782	1.9	219702	3.4	6.1
Toptan ve Perakende Ticaret,	872155	46.4	2057683	31.7	2.4
Otel ve Lokantalar	175604	9.3	550376	8.5	3.1
Ulaştırma, Depolama,	267729	14.2	505475	7.8	1.9
Mali Aracı Kuruluşların	20540	1.1	174544	2.7	8.5
Gayrimenkul, Kiralama ve İş	94883	5.0	327263	5.0	3.4
Eğitim Hizmetleri	6699	0.4	78770	1.2	11.8
Sağlık İşleri ve Sosyal	33333	1.8	99179	1.5	3.0
Diğer Sosyal, Toplumsal ve	101340	5.4	222482	3.4	2.2
Genel Toplam	1881433	100	6484168	100	3.4

Toplam işletme sayısı içinde 10'dan az işçi çalıştıran mikro ölçekli firmaların payı % 96.32, 10–49 işçi çalıştıran küçük ölçekli firmaların payı % 3.09, 50–250 işçi çalıştıran orta ölçekli firmaların payı % 0.48'dir. Bu itibarla, Türkiye'deki işletmelerin % 99.89'u AB uyumlu KOBİ tanımına girmektedir. KOBİ'lerin önemli bir bölümünün de mikro ölçekli firmalar olduğu görülmektedir [2].

2.6.2. SSK'ya Kayıtlı İşyerlerinin Büyüklük Grubuna Göre Dağılımı

Tablo 2.4: SSK'ya Kayıtlı İşyerlerinin Dağılımı [2]

Çalışan Sayısına Göre İş Yeri Büyüklük Grupları	İşyeri Sayısı (%)	Sigortalı Sayısı (%)	İşyeri Sayısı (%)	Sigortalı Sayısı (%)
KOBİ (1-250)	724660	3999964	99.72	79.07
Mikro 1-9	643661	1529482	88.58	30.23
Küçük 10-49	69287	1401594	9.53	27.71
Orta 50-250	11712	1068888	1.61	21.13
Büyük (251+)	2013	1058901	0.28	20.93
Toplam	726673	5058865	100.00	100.00

SSK'ya kayıtlı işçi çalıştıran işyerleri, toplam işletmelerin % 38.6'sını teşkil etmektedir. İşyerlerinin önemli bir bölümünü de şahsı adına Bağkur'a kayıtlı esnaf ve sanatkarlar teşkil etmektedir. SSK'ya kayıtlı sigortalı sayısının, toplam çalışan sayısına oranı ise % 78'dir.

Türkiye'deki toplam işletmelerin % 80.6'sı ferdi mülkiyet, % 13.6'sı limited şirket, % 2'si anonim şirket, % 1.7'si adi ortaklıktır [2].

2.6.3. Toplam İşletmelerin Hukuki Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 2.5: İşletmelerin Hukuki Durumları [2]

Hukuki Durum	Dağılım (%)
Ferdi Mülkiyet	80.6
Limited Şirket	13.6
Anonim Şirket	2.0
Adi Ortaklık	1.7
Diğer	2.1
Toplam	100.0

2002 itibariyle Bağkur'a kayıtlı tarım dışı aktif sigortalıların sayısı 2420641 kişidir. Tarım dışı tüm işletmelerin sayısı 1881433 olduğundan, bir işletmede birden fazla Bağkur sigortalısı olduğu görülmektedir.

Türkiye'de işletmelerin ömrü oldukça kısa, devinim yüksektir. Sektörler itibariyle iş yeri yaş ortalamaları 7.2 ile 20.1 arasında değişmektedir. İş yeri sayısına göre ağırlıklandırıldığında, ortalama işyeri yaşı 8.4 olarak hesaplanmaktadır [2].

2.6.4. Sektörlerde İşyeri Yaş Ortalamaları

Tablo 2.6: Sektörlerde İşyeri Yaş Ortalamaları [2]

Sektörler	İşyeri yaş ortalaması
Madencilik ve Taşocakçılığı	10.5
İmalat	9.1
Elektrik, Gaz, Su Dağıtımı	20.1
İnşaat	7.8
Ticaret	8.4
Otel ve lokantalar	7.2
Ulaştırma, Depolama, Haberleşme	8.4
Mali aracı kuruluşların faaliyetleri	13.2
Gayrimenkul, kiralama ve iş faaliyetleri	8.3
Eğitim Hizmetleri	7.6
Sağlık işleri ve Sosyal Hizmetler	7.7
Diğer sosyal, toplumsal ve kişisel hizmet faaliyetleri	8.3
Sektörlerin Ağırlıklı Ortalaması (*)	8.4

İşletmelerin yoğunlaştığı iller İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Antalya ve Konya'dır. Bu altı ilde toplam işletmelerin % 43.1'i yer alırken, çalışanların da % 53.8'i istihdam edilmektedir [2].

2.6.6 Toplam İşletmelerin İller İtibariyle Dağılımı

Tablo 2.7: Toplam İşletmelerin İller İtibariyle Dağılımı [2]

İller	İşyeri Sayısı	İşyeri (%)	Çalışan Sayısı	Çalışan (%)
İstanbul	351053	18.7	1799831	27.8
Ankara	133652	7.1	544607	8.4
İzmir	121470	6.5	475584	7.3
Bursa	78278	4.2	324204	5.0
Antalya	68495	3.6	207079	3.2
Konya	56185	3.0	135443	2.1
Adana	49137	2.6	159023	2.5
Mersin	43854	2.3	110624	1.7
Balıkesir	42116	2.2	101233	1.6
Manisa	38848	2.1	100722	1.6
Muğla	38746	2.1	103968	1.6
Aydın	36200	1.9	91462	1.4
Kocaeli	35028	1.9	168086	2.6
Gaziantep	34756	1.8	113451	1.7
Samsun	34318	1.8	87702	1.4
Denizli	33065	1.8	123167	1.9
Hatay	31631	1.7	72977	1.1
Diğer	654601	34.9	1765005	27.4
Toplam	1881433	100.0	6484168	100.0

KOBİ'lerin imalat sanayi katma değerinden % 30, yatırımlardan % 27, üretimden % 38, ihracattan % 9 civarında pay aldıkları tahmin edilmekte olup, ülkemizin sosyal ve ekonomik dokusunda önemli bir yerleri olduğu görülmektedir [2].

2.7 KOBİ'lerin Net Satış, Aktif ve Özkaynak Büyüklüğü

Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, TCMB, işletmeleri sınıflandırmak için çalışmalar yapmaktadır. TCMB, çalışan sayısına ve net satışlara göre olmak üzere iki ayrı ölçek ölçütü kullanmış olup, 1–50 kişi çalıştıran ya da net satışları 7 milyon avroyu aşmayan işletmeleri küçük ölçekli olarak kabul etmiştir. Çalıştırdığı kişi sayısı 50–500 veya net satışları 7–40 milyon avro arasında olan işletmeler orta ölçekli; çalıştırdığı kişi sayısı 500'ü, net satışları 40 milyon avroyu aşan işletmeler de büyük ölçekli kabul edilmiştir [2].

2.7.1 Tüm Sektörler İtibariyle Ele Alınan Firmaların Ölçek Dağılımı

Tablo 2.7: Türkiye’de Firmaların Ölçek Dağılımı [2]

Ölçek Dağılımı	Firma Sayısı	Çalışan Sayısı	Firma Sayısı	Çalışan Sayısı
Küçük (<50)	4112	86830	4576	96190
Orta (50-500)	2940	473930	2954	484625
Büyük (>500)	485	743832	477	691625
Küçük (< 7 Milyon €)	4892	244452	5512	269251
Orta (7-40 Milyon €)	1899	379055	1825	400421
Büyük (> 40 Milyon €)	746	681085	670	602768
Toplam	7537	1304592	8007	1272440

TCMB 2002’de 8.007 firmayı incelemiştir. Ele alınan firmaların % 64’ü anonim şirket, % 31’i limited şirkettir.

Çalışan sayısı ölçütüne göre incelenen firmaların % 57.1’i küçük ölçeklidir. Orta ölçekli firmaların ise % 36.9 payı vardır. Küçük ölçekli firmalar çalışanların % 7.6’sını istihdam etmiştir. Orta ölçekli firmalarda çalışanların oranı ise 38.1’dir.

Net satış ölçütüne göre 2002’de incelenen firmaların % 68.8’i küçük, % 22.8’i orta ölçeklidir. Çalışanların % 21.2’sini küçük ölçekli firmalar; % 31.5’ini orta ölçekli firmalar istihdam etmiştir.

Çalışan sayısı ölçütüne göre küçük ölçekli işletmeler 2002’de, net satışların % 15.4’ünü, toplam aktiflerin % 16’sını ve toplam öz kaynakların % 11.8’ini gerçekleştirmiştir. Küçük ölçekli işletmelerin firma başına ortalama olarak, çalışan sayısı 21 kişi, net satışları 7.4 milyon avro, aktifleri 4.3 milyon avro, öz kaynakları 1.1 milyon avro düzeyindedir.

TCMB yıllar itibariyle farklı sayıda firmanın verisini ele aldığından, verilerin gelişiminin firma başına ortalamalardan incelenmesi uygun görünmektedir. Buna göre küçük ölçekli işletmelerin ortalama net satışları 2001’de % 29.9, 2002’de % 34.6 gerilemiştir. Firma başına ortalama aktif 2001’de % 14.6 azalırken, 2002’de %

7.5 yükselmiştir. Ortalama öz kaynakların da 2001’de % 36.6 gerilediği, 2002’de % 25.8 arttığı hesaplanmaktadır.

Net satış ölçütüne göre küçük ölçekli işletmelerin 2002’de, net satışların % 5.1’ini, toplam aktiflerin % 15.3’ünü ve toplam öz kaynakların % 13.1’ini gerçekleştirdiği gözlenmektedir. Küçük ölçekli işletmelerin firma başına ortalamalar itibariyle, çalışan sayısı 49 kişi, net satışları 2 milyon avro, aktifleri 3.4 milyon avro, öz kaynakları 1 milyon avro düzeyindedir.

Küçük ölçekli işletmelerin firma başına ortalama net satışları 2001’de % 10 gerilemiş, 2002’de % 7.3 artmıştır. Ortalama aktif 2001’de % 20.1 azalırken, 2002’de % 6.4 yükselmiştir. Ortalama öz kaynakların da 2001’de % 40’a varan oranda gerilediği, 2002’de % 44.9 arttığı hesaplanmaktadır.

Net satış ölçütüne göre orta ölçekli kabul edilen işletmeler, 2002’de net satışların % 13.3’ünü, toplam aktiflerin % 22’sini ve toplam özkaynakların % 19.8’ini gerçekleştirmiştir. Orta ölçekli işletmelerin firma başına ortalama olarak çalışan sayısı 219 kişi, net satışları 16 milyon avro, aktifleri 14.9 milyon avro, özkaynakları 4.5 milyon avro civarındadır.

Orta ölçekli işletmelerin firma başına ortalama net satışları 2001’de % 0.9, 2002’de % 2.5 gerilemiştir. Ortalama aktif 2001’de % 8.6, 2002’de % 7 azalmıştır. Ortalama öz kaynakların ise 2001’de % 20.4 gerilediği, 2002’de % 3.1 arttığı hesaplanmaktadır [2].

2.8 KOBİ’lerin Finansmanı ve Bankalar

BDDK’nın 2002 Yıllık Raporunda bankacılık sektöründe kredilerin büyüklük dağılımı verilmiştir. Rapora göre 50000 YTL’den küçük kredilerin toplam kredilerden aldığı pay % 20.1 olarak belirtilmiştir. Kredi müşterilerinin % 99.76’si, 50000 YTL’den küçük kredi kullanmıştır. Ancak kredi rakamlarına tüketici kredileri ile kredi kartları da dahildir. Toplam krediler içerisinde kredi kartlarının % 8.8, tüketici kredilerinin % 6.2 payı vardır. Kredi kartları ile tüketici kredilerinin payını % 20.1’den düşüğümüzde geriye % 5.1 kalmaktadır. KOBİ’lerin bireysel olarak da %1 ile %2 civarında kredi aldığını varsayabiliriz.

Bu durumda, KOBİ’lerin toplam kredilerden aldığı pay yaklaşık % 6–8 olarak ortaya çıkmaktadır. Bu rakam Türkiye’de KOBİ-banka kredi ilişkilerinin zayıf olduğunu göstermektedir.

Bankaların KOBİ’lere kredi vermedeki isteksizliğinin altında yatan sebepler aşağıdaki gibidir. Ancak bu alanda önemli bir kredi potansiyeli bulunması ve riskin

çok sayıda işletmeye dağılması nedeniyle bankalar KOBİ'lere kredi vermeye sıcak bakmaktadırlar.

- KOBİ'lerin bilanço ve diğer muhasebe kayıtlarının düzensizliği
- KOBİ'lerin kredi için istenen yüklü teminatları temin edememeleri
- Çok sayıda ve dağınık yapıda olan KOBİ'lere yönelik kredilerin istihbarat maliyetinin yüksek oluşu
- Geleneksel yapılarının kredi verecek bankalar için KOBİ'leri yerinde ziyaret etme gereği doğurması, bunun için bankaların şube ağlarının ve kalifiye personelinin yetersiz oluşu
- KOBİ'lerin borçlanması genellikle “müşterilerinin veya mal aldıkları tüccar ve sanayicilerin kendilerine tanıdıkları vadeli ödemeler” ile gerçekleştirmesi gibi nedenlerle bankalar KOBİ kredilerine istenen ölçüde yönelmemişlerdir [2].

2.9 KOBİ'lere Yönelik Diğer Destekler

KOBİ'ler kurumsal stratejiler oluşturmak, teknoloji ve ürün geliştirmek, kalite sistemleri kurmak, işlevsel bilgi kaynaklarına ulaşmak, üretimini bilimsel temellere oturtmak, dış pazarlara açılmak gibi ihtiyaçlarla karşı karşıya bırakmıştır. KOBİ ölçeğinde firmaların bu görevleri tek başına yerine getirmesi ve dünya pazarında rekabet edebilir düzeye yükselmesi olanaklı değildir. Bu nedenle Türkiye'de KOBİ'lere yönelik kamu ve sivil kesim destekleri gelişmekte ve çeşitlenmektedir. Ancak bütün çabalara rağmen KOBİ teşvik politikasının yönlendirme kabiliyetini yitirdiği, desteklerle ulaşılabilen KOBİ sayısının sınırlı kaldığı, uygulama esnasında sorunlar yaşandığı ve teşvik sisteminin öngörülerini gerçekleştiremediği görülmektedir.

Verilen desteklerde, yatırım indirimi; küçük sanayi sitesi yapı kooperatiflerine düşük faizli ve uzun vadeli kredi verilmesi; gümrük vergisi, toplu konut fonu, KDV, vergi, resim ve harç istisnaları; alet-teçhizat, yazılım ve malzeme, ilk örnek ve deneme üretimi giderleri ile patent, faydalı model belgesi, endüstriyel tasarım, vb. için yapılan harcamaların karşılanması; yurtdışında mağaza açma, işletme, marka tanıtımı faaliyetleri ile potansiyel dış pazar araştırmalarının desteklenmesi, uluslararası kalite ve çevre belgeleri almaya yönelik harcamaların karşılanması gibi destek unsurları göze çarpmaktadır. Ayrıca AB fonlarından Türk KOBİ'lerine aktarılan yardımlar da kamu desteği niteliğindedir [2].

2.10 Kobi Yatırım Teşvik İstatistikleri

Tablo 2.8: KOBİ Yatırım Teşvik Belgelerine Tahsis Edilen Yatırım ve İşletme Kredileri [2]

	Belge Kredisi (milyar TL)	Yatırım Kredisi (milyar TL)	İşletme Kredisi (milyar TL)	Toplam	İstihdam (Kişi)
1997	1550	16358	3279	19637	37376
1998	1171	15577	3857	19434	33189
1999	1695	25637	16764	42401	57978
2000	1229	21685	15073	36758	15073
2001	246	4648	3522	8170	15326
2002	390	20272	7933	28205	66321
2003 (*)	407	31619	9845	41464	97191
Toplam	6688	135796	60273	196069	322454

KOBİ'lerin yatırımlarının teşvikine 1997 yılında başlanmıştır. 1997 yılı başından 2003 yılının Ocak-Kasım dönemine kadar, toplam 6688 KOBİ teşvik belgesi düzenlenmiştir. Düzenlenen teşvik belgelerinin sabit yatırım tutarı toplam TL 322.5 trilyondur. Belgelere toplam olarak tahsis edilen yatırım kredisi TL 135.8 trilyon, işletme kredisi TL 60.3 trilyondur. Yatırımlar gerçekleştirildiği takdirde 46903 kişi istihdam edilecektir. Düzenlenen KOBİ yatırım teşvik belgelerinin sayısında ve tahsis edilen kredi tutarında, 2001'de ekonomik kriz nedeniyle önemli ölçüde gerileme olduğu görülmektedir. 2002 ve 2003'de bir miktar düzelme olmakla birlikte, belge sayısının ve reel bazda kredi tutarlarının kriz öncesi düzeylerinin oldukça altında kaldığı görülmektedir [2].

2.11 KOBİ'ler ve Basel Kriterleri

2.11.1 Basel Kriterleri

BIS (Bank for International Settlements) ülkelerin merkez bankalarının biraraya gelerek oluşturdukları uluslararası bir kuruluştur. Bankaların dünya çapında ortak standartlarda çalışmasını sağlamak üzere, 1974 yılında BIS bünyesinde "Basel Komitesi" oluşturulmuştur.

Basel Komitesi tarafından 1988'de yayınlanan "Basel-1 Standartları" ile bankaların uymaları gereken çalışma kriterleri belirlenmiş ve bankaların krizlere karşı dayanıklılığını artırmak üzere, banka sermayelerinin, riskli aktiflere oranının yüzde 8'den az olamayacağını ifade eden sermaye yeterlilik rasyosu getirilmiştir.

Zamanla mali piyasaların, daha da gelişmesi ve işlemlerin karmaşıklaşması sonucu, Basel-1 kriterlerinin yetersiz kaldığı görülmüş ve yeni standartlar için çalışma başlatılmıştır. Böylece “Basel-II Standartları“ ortaya çıkmıştır. Basel-II’nin, 2007 yılı başından itibaren uygulamaya başlanması planlanmaktadır [4].

2.11.2 Basel-II Kriterleri

Basel-II ile, risk odaklı sermaye yönetimi, risk odaklı kredi fiyatlamasını beraberinde getirecektir. Risk odaklı kredi fiyatlaması doğal olarak KOBİ’lerin kullanacakları kredilerin miktarını/fiyatını olumlu/olumsuz etkileyecektir. Kullandırılan kredinin türünden vadesine, teminatından firma derecelendirmesine kadar çeşitli kriterler, kredilerin fiyatına yansıyacaktır.

Mevcut uygulamada kredi riski, ileri tekniklerle ölçülmeden belirlendiğinden, aynı firma hakkında bankalar arasında farklı değerlendirmeler yapılabilmekte, farklı kredi fiyatları ortaya çıkabilmekteydi.

Basel-II ile birlikte, riskin ölçümü iki ana unsura dayanmaktadır; kredi kullananın (firmanın) risk seviyesi ve kredi işleminin risk seviyesi.

Kredi kullananın riski, firmanın finansal verileri (bilanço, gelir tablosu vb.) ile niteliksel faktörlerinin (yönetici ve ortakların geçmişi, yönetim ve organizasyon yapısı, ürün/hizmet gelişimi, ithalat-ihracat, pazar payı vb.) değerlendirilmesi sonucu tespit edilen “firma derecelendirme notu” ile ifade edilmektedir.

Kredi işleminin riski ise, işlemin türü, teminat, vade, para birimi gibi unsurlar ile değerlendirilmektedir.

Böylece kredi, çok riskli veya az riskli olarak belirlenmekte ve buna göre fiyatlama yapılmaktadır [5].

2.11.3 Basel-II’nin Etkileri

Basel-II kriterlerinin uygulamaya başlanması ile, firmanın ve kullanılacak kredinin risk seviyesi, doğrudan kredi maliyetini etkileyecektir.

Kredi verilen firmanın derecelendirme notu düştükçe, banka hem daha çok risk alacak, hem karşılık olarak daha çok sermaye tutacak ve dolayısıyla daha çok kaynağını getiriden mahrum bırakacaktır. Bu durumda firmalara kullandırılacak kredilerin maliyetleri artacaktır.

Öte yandan, ülkemizde yoğunlukla kullanılan müşteri çek ve senetleri ile ortak ve grup şirketi kefaletleri Basel II’de teminat kapsamına alınmamıştır [5].

2.11.4 Basel-II ve KOBİ'ler

KOBİ'lerin finansman sorunlarının temelinde, özsermaye yapılarının zayıflığı yatmaktadır. Bağımsız derecelendirme kuruluşları ile bankalar tarafından derecelendirmeye tabi tutulacak olan KOBİ'lerin, değerlendirilecek olan özelliklerinin başında, sahip oldukları işletme sermayesi gelmektedir. Güçlü sermaye yapısına sahip KOBİ'lere verilecek kredilerin maliyetleri daha düşük olacaktır.

KOBİ'lerimizin zaman zaman farklı merciler için farklı mali raporlar (bilanço, gelir-gider tabloları vb) üretmeleri söz konusudur. KOBİ bilançolarının kredilendirmeye uygun olmaması (negatif sermaye, bilançodaki zarar), kayıt dışı işlemlerin bulunması, KOBİ'lerin derecelendirme aşamasında yaşayacağı zorlukların başında gelmektedir.

İyi yönetilen, iyi finanse edilmiş ve gerekli tüm bilgileri (finansal ve niteliksel) zamanında ve yeterli bir şekilde sunarak şeffaflığı sağlayabilen KOBİ'ler, potansiyel olarak en iyi dereceyi almak suretiyle, en iyi şartlarda kredilendirilme imkanına sahip olacaklardır.

Ülkemizde halen geçerli olan KOBİ tanımlamalarının aksine, Basel II'de toplam yıllık satış cirosu 50 milyon avroyu geçmeyen firmalar KOBİ olarak tanımlanmaktadır [5].

3. ORGANİZASYONEL BECERİLER

Bir işletmedeki organizasyonu doğru analiz edebilmek için organizasyonunu onu ölçülebilecek kriterlerle değerlendirmek gerekmektedir. Çalışmanın amacı olan yenilikçilik performansını etkileyen organizasyonel becerileri belirlemek için aşağıda yer alan ölçütler belirlenmiştir.

3.1 Çalışan Niteliğindeki Çeşitlilik

İşletmede çalışanların çeşitliliğini ölçmek için kullanılacak ölçüttür. İşletmede çalışanların uzmanlık alanlarının farklılıklarını temel almaktadır. Çalışanların çeşitli uzmanlık alanlarından oluşmuş olması organizasyonun farklı çıktıları üretebilmesini ve gerekli desteği verebilmesini sağlamakla beraber farklı çıktılar için gerekli bilgi birikimini ve çıktılar için gereken talebi de sağlayabilecektir. Çeşitli uzmanlık alanlarına sahip çalışanlar yeni bir ürün fikrini de doğru olarak analiz edebilecek ve pazarda rekabet avantajı sağlayacak ürünlerin üretim sürecine girmesini sağlayabilecektir.

3.2 Çalışan Vasf ve Deneyim Seviyesi

Bu başlık altındaki araştırma işletmedeki çalışanların yaptıkları işteki deneyimlerini ve işteki olan uzmanlıklarını ölçmekte kullanılacaktır. KOBİ'ler insan kaynaklarına çekici gelmekte ve insan kaynağını elinde tutmakta sıkıntı yaşayabilmektedir. Kaliteli personelin işletmeye gelmek istemesi ve elde tutulması, küçük işletmeler için zor olmakta, bu da işletmenin performansını olumsuz etkilemektedir [6].

Öte yandan organizasyonda uzmanlık seviyesinin artması organizasyonun yenilikçilik performansını olumlu etkilemektedir [7].

3.3 Çalışanlara Yeni Vasıflar Kazandırılması İçin Sürekli Eğitimlerin Verilmesi

İşletmelerde çalışanlara yeni vasıflar kazandırılması için sürekli eğitimlerin verilmesi çalışanların yeni teknolojileri takip etmelerini, öğrenmelerini ve işletmeye uygulanmasını kolaylaştıracaktır.

Yenilikler genelde teknoloji alanında yapılmaktadır. Teknolojiye yakın çalışanlar yenilik fırsatlarını daha rahat algılayabilmekte ve gerektiğinde işletme içerisinde

uygulayabilmektedir. Çalışanların gerek teknolojiye yakın olmaları gerekse yenilikçilik sürecini yönetebilmeleri için sürekli eğitimlerin verilmesi gerekmektedir [8].

Çalışanların eğitilerek yenilikçiliğe olumlu katkıda bulunmaları düşüncesinin altında yatan sebep, tüm çalışanların aynı eğitim seviyesinde olduğu durumda alternatif olarak arayışta olacaklarıdır [9].

3.4 Yeni Teknolojinin Takibinin Yapılması

İşletmede yeni teknolojinin takibini yapılması için organizasyonların takibinin yapılması ve organizasyonlara katılım sağlanmasının, ilgili yayınların takibi bu kapsamda yer almaktadır. Yenilik çalışmaları genellikle yeni teknolojilerin yaratılması ve yeni teknolojinin işletmeye adapte edilmesi şeklinde olmaktadır. Teknoloji, pazardaki değişimlere tepki vermek için hayati bir araçtır ve sürekli olarak takip edilmelidir. KOBİ'ler kısıtlı kaynakları sebebi ile yeni teknolojileri yeteri kadar araştıramamakta, yararlı olacağını düşündükleri teknolojileri işletmelerine adapte edememektedir [6]. Teknoloji tabanlı endüstrilerde yeniliğin nasıl ve nerede yapılacağını araştırılması başarı için temel unsurdur [10]. Öte yandan küçük işletmelerin modası geçmiş, eski teknolojiler kullanıyor oluşları performanslarını olumsuz etkilemektedir [6].

3.5 Teknoloji İle İlgili Kararlara Üst Yönetimin Katılımı

İşletmede yeni uygulanacak teknoloji için, mevcut teknoloji üzerindeki geliştirmeler ve değişimlerin kararları verilirken üst yönetimin kararına ihtiyaç duyulup duyulmaması organizasyonda üst yönetimin teknoloji kararlarına olan ilgisini göstermektedir. Teknoloji ile ilgili üst yönetim, teknolojinin araştırılması ve işletmeye adapte edilmesi için gerekli kaynağı aktaracaktır. Öte yandan teknoloji konularına uzak bir üst yönetim, teknolojinin araştırılmasına ve işletmeye adaptasyonuna olumlu yaklaşmayacaktır.

3.6 Yenilikçiliğe Üst Yönetim Desteği

Üst yönetim tarafından çalışanların yenilikçi çalışmalara ve geliştirmelere olan bakış açısıdır. İşletmelerde işleri yenilik yapmak olan ekipler kurulabilirken, bazı işletmelerde bu fonksiyon çalışanlardan da günlük iş rutinleri kapsamında beklenmektedir. Organizasyonun yenilik fikirlerine direnç göstermeden adapte etmek istemesi, yani yenilik fikirlerine açık oluşu, üst yönetim tarafından organizasyona iletilen bir bakış açısıdır [11].

Yenilikçiliğin ikincil iş olarak görüldüğü ve günlük operasyonlar ile yönetilmeye çalışıldığı organizasyonlarda yenilikçilik aktiviteleri genelde ertelenir ve aktivitelere önem verilmez. Bunun sonucunda yenilikçilik performansı olumsuz etkilenir. Üst yönetimin yenilikçilik aktivitelerine gerekli önemi vermesi gerekmektedir [12].

3.7 Üst Yönetimin Çalışanların Fikirlerine Verdikleri Değer

İşletmede çalışanlardan gelen yenilikçi fikirlere üst yönetimin verdiği değeri ölçmektedir. Üst yönetimin çalışanların fikirlerini ve yenilikçi önerilerini fark etmeleri, çalışanlara gurur ve aidiyet vermektedir. Çalışanların daha motive çalışmalarını sağlamaktadır [13].

3.8 Yeni Fikir Geliştirilmesi Ve Uygulanması İçin Gerekli Kaynağın Sağlanması

İşletmede fikir geliştirilmesi ve fikirlerin uygulanması için üst yönetim tarafından gerekli kaynağın ayrılıp ayrılmadığını ölçmektedir. Küçük işletmelerin yenilikçilik için gerekli finansal kaynaklarının limitli oluşu, yenilikçiliklerini olumsuz etkilemektedir [5]. Organizasyonların kaynakları kısıtlı olduğu için yenilikçilik çalışmaları, bütün iş planları içersinde en başından itibaren planlanmalı ve yönetilmelidir. Bu durum yenilikçiliğe uygun kaynağın aktarımını da sağlayacaktır [12].

3.9 Bürokrasi Seviyesinin Düşüklüğü

Bürokrasi seviyesinin düşüklüğü, çalışanların fikirlerini üst yönetime duyurmalarını hızlandırmaktadır. Organizasyonlar rekabetçi (pazar odaklı), girişimci (yenilikçi ve risk almayı seven), bürokratik (kurallar ve düzenlemeler ile bağlı), anlaşmacı (gelenekçi ve uysal) özellikleri ile sınıflandırılabilir. Performansı ise organizasyonun hangi özelliği hangi oranda içerdiği belirlemektedir. Genellikle, girişimci ve rekabetçi özelliklerin ağır bastığı organizasyonlar daha başarılı olmaktadır [14]. İşletmenin yaşı ve boyutu arttıkça bürokratik uygulamalar devreye girmeye başlar ve bunun sonucunda yenilikçi davranışlar ve yenilikçiliğin işe olan isteğe etkisi olumsuz etkilenir [15].

3.10 Organizasyonun Yönetim Kademesinin Düşüklüğü

Organizasyonun yönetim kademesinin düşüklüğü çalışanlar ile üst yönetim arasındaki mesafeyi kısaltmaktadır. Böylece çalışanların fikirleri üst yönetime daha kolay ulaşabilmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler arası sosyal statü olarak bakıldığında çok az fark bulunmaktadır. Organizasyon birçok farklı fikirden yaratıcı

ve yenilikçi çözümler bulabilecekken, yönetim kademeleri yüzünden bu fikirleri kaybetmektedir [13]. Organizasyonda merkezileşmenin düşüklüğü organizasyonun yenilikçilik performansını arttırmaktadır [7].

3.11 Yerinde Karar Verme Mekanizması

Merkezi karar verme mekanizmasında, kararlar üst yönetim tarafından verilir. Birçok gerekli ama nispeten az öneme sahip kararlar hatalı verilir veya geç verilir. Yerinde karar verme mekanizmasında birçok iş için gerekli ve üst yönetim tarafından verilmesi kadar önemli olmayan kararlar, iş sahibi çalışanlar tarafından verilir. Bu problemi aşmak için çalışanlara güvenilmeli ve rutin dışı konularda profesyonel yargıları ile karar vermeleri konusunda yetki verilmelidir. Bu durumda öğrenmeye ve iş içi ve dışı eğitim konularında görev alabilirler. Bu görevler organizasyona yenilikçi özellik katar [13].

3.12 Yenilik İle İlgili Pozisyonlarda Uygun Kişilerin Varlığı

İşletmede yenilik yapma rolü ve fonksiyonu ile görevlendirilmiş kişilerin yeni fikir ve değerlendirmelere olan açıklıklarını ve bu fikir ve değerlendirmeleri doğru değerlendirerek uygulamaya koymalarını değerlendirmektedir. Rekabetçi kalabilmenin yolu olarak ilgili pozisyonlarda yetkinlikleri uygun olan kişilerin bulunması gerekmektedir. Birçok işletmede ise ilgili pozisyonlarda yetkin kişiler bulunmamaktadır, bu durum şirketin performansını olumsuz etkilemektedir [16].

Organizasyonda üretilen fikirlerin uygun olanlarının seçimi için fikir seçicilerin önemli rolü vardır. Fikir seçiciler, organizasyonun ihtiyacı olduğu fikir başlıklarını belirlerler ve daha sonra bu başlıkların uygun fikirlerle doldurulması için organizasyonun entelektüel yapısını verimli kullanırlar [12].

3.13 Kendini Yöneten Ekiplerin Varlığı

İşletmede kendini yöneten ekipler, hızlı karar alabilir, gerekli değişiklik ve geliştirmeler uygulayabilir, yeni fikirleri hızla tasarlayıp uygulamaya alabilir. Organizasyon bir karar aşamasında kendi kararlarını verebilir. Yöneticiler organizasyonun var oluş nedenlerine ve yaşama amaçlarına en uygun kararları kendileri vereceklerdir [13].

Formel yapının azlığı, çalışanların katılımı ile oluşan yenilikçi topluluğun daha iyi ve performanslı çalışmasını sağlayacaktır [7].

3.14 Bölümlerin Uyum İçerisinde Çalışmaları

İşletme bölümler uyum içerisinde çalışmadıklarında, çalışanlar mevcut rol ve sorumluluklarını yürütebilmek için ek gayret sarf etmekte ve yeni fikir geliştirmeye kaynakları kalmamaktadır. Uyum içerisinde çalışan bölümler arası problemler olmadığı için çalışanlar yeni fikir geliştirebilir, uygulamaya alabilir.

3.15 Görevleri Sadece Yenilik Olan Bölümler Arası Ekiplerin Varlığı

Görevleri sadece yenilik yapmak olan ekiplerin varlığı, işletmelerde birçok süreci revize edilmesini ve daha verimli çalışılmasını, yeni fikirlerin oluşturulmasını sağlar.

Yenilikçi bir organizasyon yapısının oluşturulması zorunlu olarak görülse de, yenilikçi organizasyon yapısı tek başına yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda verimli olarak fikirleri tarayan idari personel de temin edilmelidir [17].

3.16 İşletme Kültürünün Yenilikçiliği Desteklemesi

İşletme kültürü yeni fikirlerin değerine egemen olabilir ve yenilikçiliği destekliyor olabilir. Bunun tam tersi olarak da bazı işletmelerde yenilikçilik beklenmemekte ve hatta olumlu karşılanmamaktadır. İşletme kültürünün yenilikçiliğe açık olması, çalışanlarının yeniliği adapte etmeyi ya da yeniliğe karşı direnç göstermesi ile anlaşılabilir [11].

Yenilikçilik rekabet kaynağı olarak değerlendirilmekte ve sadece geniş kaynaklara sahip olan firmalarda yer alan ARGE bölümlerinde yapılmamalı, işletme kültürü olarak yenilikçiliğin rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak değerlendirilmesi gerekliliği belirtilmektedir. Bu durumda işletme çalışanlarının bu kültür kapsamında yenilikçilikten haberdar olacağı ve gerekiyorsa eğitim almaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Organizasyon yeni ve kullanışlı ürün ve servisler yaratabilmek için yeni veya eski fikirlerle yenilik sürecini çalıştırmaktadır [8].

Bir organizasyonun içinde daha büyük bir yenileşme faaliyeti için yenilikçi bir yapının oluşturulması zorunludur [17].

3.17 Teknolojinin Kritik Başarı Faktörü Olarak Görülmesi

İşletmede yeni teknolojilerin uygulanması, mevcut teknolojinin geliştirilmesi kritik başarı faktörü olarak görüldüğünde yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması için isteklendirme unsuru olmaktadır. Mevcut teknoloji ile geliştirilebilecek fikir sayısı, niteliği sınırlı kalmaktadır. Teknoloji, birçok firma için yenilikçiliğin temelinde yer almaktadır. İşletmeler teknolojik yenilikleri rekabet kaynağı olarak görmektedir [8].

Yenilikçilik, teknolojik değişime adaptasyon sonucunda yeni veya daha üretken bir ürün veya üretim tekniğini ifade eder [18].

3.18 Öğrenen Organizasyon Kültürünün Varlığı

Bir organizasyonun öğrenme süreci sadece objektif bilgileri kapsamaz, aynı zamanda çalışanların fikirlerini, yargılarını veya sezgilerini de içerir. Öncelikli olarak işletme, bilgilerin, ilişkilerin ve sezgilerin yaratılmasına imkan verecek ortamlar oluşturur, daha sonra bu geliştirilen bilgilerin diğer işletme çalışanlarınca paylaşılmasına fırsat tanır ve son olarak öğrenen bir işletme paylaşılan bu bilgilerin işletme verimliliği için kullanılmasını sağlar. Öğrenen organizasyonlar sistematik sorun çözme yeteneğine sahiptir. Bu yetenek, işletmenin sistematik olarak veri toplama, sorunları analiz etme, istatistiksel yöntemleri kullanarak verileri düzenleme ve yorumlamayı kapsamaktadır ve bu yetenek özellikle toplam kalite yaklaşımının önemli boyutlarından birisidir.

Öğrenen organizasyonlar, yeni yaklaşımları deneyen işletmelerdir. Yeni bilgileri her zaman test ederler, denerler ve sonuçları tartışmaya açıktır. Geçmiş deneylerden öğrenmeye açıktırlar. Başarılı olsun ya da olmasın işletmenin geçmişinde yaşanan her tecrübe sistematik olarak incelenir, başarı olmanın ya da başarısız olmanın nedenleri saptanır ve işletmenin gelecek hedefleri bu yönde belirlenir. Öğrenen organizasyonlar sürekli kıyaslama yaparlar. Ayrıca bu yolla, güncel bilgi ve gelişmelerin çalışanlar tarafından paylaşılması sağlanır [19]. Öğrenme kültürü, organizasyon kültürünün değerlerini veya inanışlarını değiştirme potansiyeline sahip yeni bilgi veya bakış açısı geliştirme sürecini kapsamaktadır. Bu sürecin sonucunda yeni davranışlar oluşur [11].

3.19 Değişimin Fırsat Olarak Kabul Edilmesi

Son yıllarda işletmelerin içerisinde faaliyet gösterdikleri iş çevresi artan bir hızla değişimlere sahne olmaktadır. Bu süreç işletmelerin hem içsel hem de dışsal çevresinde yeni yapılanmalara neden olmaktadır. Bu yapılanmada işletmelerin tüm plan ve politikalarını yeniden biçimlendirmektedir. Her şeyden önce değişimi yönetebilmek bir süreç faaliyetidir. Bir kerelik yeniden yapılanma değil, sürekli yeni bilginin elde edilmesi ve benimsenmesi yönünde dinamik denge içersinde olmayı gerektirmektedir. Çünkü sahip olunan sabit bilgilerin geçerliliği sürekli eskimektedir. Bu nedenle, öğrenmek ve bir üst bilgi seviyesinde dengeye gelmek değişim yönetiminde temel ilkedir. Dolayısıyla işletmelerin, içinde yer aldığı dünya ile uyumunu korumak için, gerektiği zaman, pazarlama stratejilerini, ürün çeşidini, üretimini nerede ve nasıl yapacağını ve kendi örgütsel biçimini değiştirebilmesi gerekir.

Değişimi yönetebilecek işletmeler her şeyden önce değişimin önünde olabilmelidirler. Bu süreçte işletme içindeki yöneticilere önemli roller düşmektedir. Yöneticiler, kurumsal gelişmeyi sağlamak için, bireysel olarak davranışlarını duygulara dayanan koşullandırmalardan çok, bilinçli bir biçimde yaptıkları seçimlere dayandırmalıdır .

Değişen bir dünyaya verilecek ilk tepki “Nasıl değişmeliyiz?” diye sormak değil, “Biz neyi temsil ediyoruz ve ne için varız?” sorusunun cevabını aramaktır. Buradaki amaç, zamandan bağımsız öz değerleri ve asla değişmemesi gereken ilkeleri, değişen dünyayla birlikte sürekli değişmesi gereken günlük uygulamalardan ve iş stratejilerinden ayrı tutmaktır. Bunun için de, öz değerlerle uygulamalar birbirinden ayrı tutulmalı öz değerler korunmalı ve uygulamalar değişimle değişebilmelidir. [20].

Yeni teknolojilerin işletme içerisindeki tanıtımına bağlı olarak çalışanlar teknolojik yeniliklere her zaman sıcak bakmayabilirler veya üst yönetimin beklediği oranda benimsemeyebilirler [8].

3.20 Çalışanların Bilgi Paylaşımı İçin İstekli Oluşu

İşletmede çalışanların bilgi paylaşımı yapması işletmenin toplam bilgi seviyesini arttıracak ve geliştirilen fikirlerin işletme içerisinde daha rahat anlaşılması, paylaşılması ve hayata geçirilmesini sağlayacaktır.

Organizasyonlarda çalışanların fikir paylaşımlarında fikir haklarının korunuyor oluşu, çalışanların fikirlerini paylaşmaları için istekli olmalarını sağlayacaktır. Fikir paylaşımı yapıldığında organizasyonun yenilikçilik performansı olumlu etkilenecektir [7].

3.21 Önerilerin Hızlı Değerlendirilip, Uygulamaya Alınması

İşletmelerde yapılan önerilerin hızlı değerlendirilmesi ve uygunsa hızla uygulamaya alınması gerekmektedir. Birçok öneri mevcutta bir sorunu düzeltmekte veya bir süreci/ürünü daha iyi hale getirmektedir. İşletmenin öneri değerlendirme ve uygulamaya almasında geçen süre, o işletmenin eksi hanesine yazılmaktadır.

Yeni fikirlerin ve önerilerin oluşturulması ve özellikle oluşturulan yeni fikir ve önerilerin değerlendirilmesi ve uygulamaya alınması süreci yenilikçilik ve girişimcilik sürecinde önemli yer tutmaktadır [11].

3.22 Yenilik Sürecindeki Hatalara Tolerans Gösterilmesi

Yenilik sürecinde hata olabilmektedir, bu sebeple üst yönetim hatalara karşı tolerans göstermelidir. İşletmede yenilik sürecindeki hatalara tolerans gösterilmediği durumda, çalışanlar yenilik yapmaktan uzak duracaktır.

Yenilikçilik ile rekabet etmeyi seçmiş firmalar, risk almaktan az korkarlar ve başarının ilk denemede yakalanamayacağını bilmektedirler. Bu firmalar geleceğin belirsiz olduğunu da bilmektedirler [8].

Çalışanlar risk almaya özendirilirler, hatalarından ders alırlar. İşlerini yapmak için yeni yollar bulmaları için desteklenir ve ödüllendirilirler. Bu organizasyonun yenilikçiliğini olumlu etkileyen risk alma karakteristik özelliğidir [13].

3.23 Fikir Geliştirmeye Yönelik Politikaların ve Önerilerin Varlığı

İşletmede çalışanların önerdikleri fikirlerin belli bir sistematığe göre ödüllendirilmesi gerekmektedir. Önerilerin ödüllendirilmesi durumunda çalışanlar daha çok fikir üretmeye meyilli olacaktır. Çalışanlar yeni fikirler geliştirmekte maddi ve manevi ödüller almalıdır. Yaptıkları işteki katkılarının üst yönetim tarafından fark edilmesi, çalışanlara gurur ve aidiyet duygusu sağlar. Ödüllendirme yenilikçi bir organizasyonun özelliğidir [13].

Bir organizasyondaki roller ve sorumluluklar çok çeşitlidir. Yenilikçilik hakkında yapılan genel bir hata, tüm çalışanların yenilikçi fikirler üreticisi olarak görülmesidir. Organizasyonun verimli olarak fikir üretebilmesi için rol ve sorumlulukların doğru ve net tanımlanmış ve uygun delege edilmiş olması gerekmektedir. Çalışanların rolleri ve sorumluluklarının sekizde biri yenilikçilik performanslarına yönelik olmalıdır [12].

Yenilikçilik, fikirlerin uygulanmasındaki etkinliğindeki ve verimliliğindeki kalite ve bu fikirlerin sayısı ile belirtilebilir. Etkinlik ve verimlilik birbirinden bağımsız olarak yer almakla beraber, yenilikçilik performansını beraber belirlemektedir [12].

3.24 Fikirlerin Serbestçe İfade Edilebiliyor Oluşu

İşletme içerisinde çalışanların fikirlerini serbestçe ifade edebilecekleri, fikirlerinin değerli olduğu düşüncesinin yer ettiği bir organizasyonel kültür oluşturulmalıdır. Bu durumda çalışanlar fikirlerini ifade etmekten çekinmeyecek ve her geçen gün öğrenme faktörünün de hesaba katılması ile birlikte daha iyi fikirler ortaya çıkacaktır.

Organizasyonun, organizasyon içerisindeki ve dışındaki insanlarla aralarında ve kendi aralarındaki iletişimin iyi kurulmuş olması ve çalışanların fikirlerini ifade edebiliyor oluşu, organizasyona yenilikçi özellik katmaktadır [13].

3.25 Bilgi Paylaşımı İçin Uygun Kanalların Oluşturulmuş Olması

İşletme içerisinde bilgi paylaşımı için uygun akışların tasarlanmış olması gerekmektedir. Çalışanların fikirlerinin ilgili bölümlere akışında problem olmamalıdır.

Organizasyonun içi ve dışı arasındaki iletişim ve bilgi paylaşımı için iletişim kanallarının iyi kurulmuş olması gerekmektedir. Bu iletişim kanalları servis kalitesini izlemekte ve hataları düzeltmekte yardımcı olacaktır [13].

3.26 Doküman, Veri Tabanı ve Bilgi Transferi İşlemlerinin Doğru ve Hızlı Yönetimi

İşletmede kullanılan dokümanların, daha sonra kolay erişilebilir olması ve organizasyonun öğrenimini sürekli kılması için doküman yönetiminin iyi yapılması gerekmektedir.

Doküman yönetimi tüm yenilikçilik sürecinde en çok sorun yaşanan süreçtir. Doküman yönetiminin aksatılması durumunda geliştirme süreci için ortak bir dil yaratılması, yatırımcıların sektörü tanımaları, sektörde çalışanların o sektörün dinamikleri ile olan bağlantılarının sağlıklı kurulmaları engellenmektedir [16].

4. YENİLİKÇİLİK PERFORMANSI

4.1 Yenilikçilik Tanımı

Yenilikçilik; bilimsel ve teknolojik araştırmalar sonucu ortaya konan bulguları, ekonomi ve toplumsal faydaya dönüştürmek olarak tanımlanabilir. Bilimsel ve teknolojik araştırmalar sonucu ortaya konan bulguları, pazarlanabilir yeni ürün, yeni sistem, yeni üretim yöntemleri ve yeni toplumsal hizmetlere dönüştürmek; ya da aynı bulgulardan hareketle, mevcut ürünleri, sistemleri, toplumsal hizmetleri teknolojik açıdan geliştirmek demektir [21]. Yeni veya geliştirilmiş ürün ve servislerin kaynağı yeniliktir. Yenilikçilik, yetenekli ve motive çalışanların fikirleri ve hayallerini hayata geçirmek için çalışmaları olarak da belirtilebilir [13].

Diğer bir bakış açısı ile yenilikçilik ekonomik başarının anahtarıdır, büyümenin temelini oluşturmaktadır [22]. Yenilikçilik uzun dönem ekonomik gelişmenin temelidir. Yenilikçilik bir işletmenin rekabetçi pozisyonunu koruması için geçerli en önemli maddelerden biridir [23].

Bu kapsamda herhangi bir yaratıcı düşünce ticarileşmişse ve yarattığı fayda ile verimliliği artırmışsa yenilik olarak değerlendirilmektedir.

Yönetim açısında yenilik; yeni yöntem ve tekniklerin araştırılması, bulunması, ticarileşmesi, örgütlenmesi ve uygulanması ile ilgilidir. Ancak bu yeni uygulamaların, eskilere nazaran daha ekonomik olması beklenir. Bu tür yeniliğe örgütsel yenilik denir [24].

Genel ifade edilirse yenilikten beklenen ana amaç nerede kullanılırsa kullanılsın, yarar sağlamasıdır. Örgütün performans ve etkinliğine katkıda bulunması beklenir. [25]. Stratejik düşünme, farklı olma, müşteri faydası yaratma, içsel düşünme, detaylı düşünme, bilgiye dayalı düşünme başarılı bir yeniliğin belli başlı özellikleridir [26].

Yenilikçilik, organizasyonda yeni süreç, ürün veya fikir yaratma kapasitesine denir. Yenilik yeni bir ürün veya servis olabilir, yeni bir üretim süreci olabilir veya yeni bir yapı veya yönetim sistemi olabilir [11].

Çalışma kapsamında yer alan KOBİ'ler için yenilikçilik çok önemlidir. Yenilikçilik küçük firmalarda başarının anahtarıdır [6].

Yenilik çeşitleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

- Üründe yenilikçilik: Yeni ürün geliştirme, mevcut ürünleri geliştirmeyi veya değiştirmeyi veya her iki durumu kapsar
- Süreçlerde yenilikçilik: Organizasyonun ürünlerini yaratırken kullandığı süreçlerde değişiklikleri kapsamaktadır
- Pazarlamada yenilikçilik: Organizasyonun ürünlerini paketlemesinde, dağıtımında veya talebi ölçüm ve tahmin yöntemlerinde yaptığı değişimleri kapsamaktadır.

4.2 İşletmelerde Yenilik İhtiyacı

Teknoloji ve pazar koşullarının hızla değiştiği günümüzde, yenilikçi olmayan dev kuruluşlar bile yok olma tehlikesi ile karşılaşabilmektedir. Yenilikçi olmayan bir yönetim sistemi piyasanın taleplerini karşılamada yetersiz kalabilmekte işletmenin performansını olumsuz etkileyebilmektedir. İşletmelerde yenilik ihtiyacı örgüt içinden ve örgüt dışından kaynaklanan sebepler olarak ikiye ayrılmaktadır.

4.2.1 Örgüt İçi Nedenler

Örgüt içinden kaynaklanan yenilikçilik nedenleri arasında, yenilikçi imajının bilinirliğini arttırmak ve bunu sürekli kılmak, geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak, yeni pazarlar ve ürünlere sahip olma isteğine sahip olmak ve daha fazla yenilik yapılabilecek, yaratıcılığa elverişli örgütsel ortamlar oluşturabilmek yer almaktadır. Yenilikçilik yaparak motive olan çalışanları da işletme kadrosuna katabilmek de bu sebeplerin en önemlileri arasında yer almaktadır [24].

4.2.2 Örgüt Dışı Nedenler

Yenilikçilik çalışmalarında örgüt dışı nedenleri pazar koşulları ve sosyal sebepler olarak ikiye ayırabiliriz.

Pazar koşulları arasında aşağıdaki sebepler sayılabilir.

- Teknolojide ve yenilikte lider işletme amacı
- Liderliği koruma amacı
- Rekabette teknik üstünlük ile öne çıkma amacı
- Yeni bir ürün ile pazarda tek olma amacı

Sosyal nedenler arasında aşağıdaki sebepler sayılabilir.

- Pazarda işletmenin kamuya yararlı olduğu imajını sağlamak
- İşletmeye karşı oluşabilecek önyargıları işletmenin kaynaklarını yenilikçiliğe yatırdığı imajı ile engellemek

Pazar koşulları ve sosyal faktörler beraber çevresel faktörleri oluşturmaktadır. Çevresel faktörleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Sektördeki rekabet düzeyi
- Teknolojinin gelişimi
- Sosyo-kültürel gelişmeler

İşletmelerin yenilikçiliğe verdikleri önem rekabetin hacmi ve yoğunluk düzeyi değiştikçe de değişmesi son derece doğaldır. Yoğun rekabet koşullarının yaşandığı dinamik rekabet piyasalarında firmalar daha fazla yenilik yapmaya zorlanacaklardır.

Sektördeki rekabet düzeyini belirlemek için aşağıdaki maddeler kullanılabilir.

- Pazara giriş koşulları ve engelleri
- Patent gibi işletmelerin yenilik çalışmaları sonucunda elde ettikleri bilgi sermayeleri
- Mevcut ve olası rakipler, rakiplerin stratejileri
- Müşterilerin durumu ve müşterilerin alım güçleri

Rekabet işletmeler üzerinde devamlı değişimleri, daha iyi süreçlerle çalışmaları, daha yeni ürünler ve servisler ile müşterilere gitmelerini sağlar. Bu sebeplerle rekabet işletmeler üzerinde ekonomik ve teknolojik baskı unsurdur. İşletmelerin yöneticilerinin bu bakış açısı ile yenilikçiliğe verdikleri önem her geçen gün artmaktadır.

Teknoloji her geçen gün gelişmekte ve alıcılar üzerinde yeni teknolojinin alınması yönünde baskı kurmaktadır. Her geçen gün yeni üretim yöntemleri, yeni tasarımlar, yeni organizasyon, yeni pazarlama ve yönetim teknikleri ortaya çıkmaktadır.

Teknolojinin gelişimi ile birlikte işletmeler çok daha fazla alıcıya ulaşabilmektedir. Bu bir avantaj olarak görülmekle beraber çoğu zaman bir dezavantaj haline gelmektedir. Çünkü işletmenin alıcılarına da yeni üreticiler teklifler götürmekte ve alıcılara alternatif yaratmaktadır.

Her geçen gün gelişen ve kolaylaşan iletişim araçları ve hızlı artan nüfus sayesinde toplumun bilgi seviyesi ve bilgili insan sayısı çok hızlı artmaktadır. Bu kapsamda bireyler daha yetkin olarak alıcı rolünü üstlenmekte ve işletmeler ve ürünleri arasında

daha rasyonel seçimler yapmaktadır. Alıcılar, marka bağlılıklarını belli ürünlerde korumaya devam etmekte iken, birçok üründe marka bağlılıklarından vazgeçmektedir.

4.3 Yenilik Çeşitleri

Yenilik çeşitleri kaynak kullanımını zorunlu kılmakla beraber, her bir yenilik çeşidinin kullandığı kaynaklar ve kaynakların oranları farklıdır. Bu sebeple işletmeler farklı yenilikleri aynı zamanda yapabilir.

4.3.1 Sektör Yaratan Yenilikler

Rakiplerden farklı bir ürün veya hizmet sunulması ve bu yolla yeni bir pazar yaratılmasıdır. Fakat yeni ürün veya hizmet üretimi süreci uzun ve maliyetli olabildiği gibi beklenen performansı sağlayamayabilir.

4.3.2 Performans Geliştirme Yeniliği

İşletmeler pazarda sadece yeni ürün ve servisler ile başarılı olamazlar. Aynı zamanda ürün geliştirme, müşteriye satış öncesi ve sonrası hizmet ve ürün performanslarını geliştirmeleri gerekmektedir.

4.3.3 Teknolojiye Dayalı Yeniden Düzenleme

İşletmeler ürün, hizmetlerini ve süreçlerini teknolojik gelişime paralel olarak geliştirmelidir. Teknoloji yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasına yardımcı olabildiği gibi mevcutların geliştirilmesi ve yeni mecralarda satışı için kullanılabilir.

4.3.4 Marka Yeniliği

İşletmeler markalarını yenilikçilik çalışmalar kapsamında yenilemeler ve alıcıların gözünde teknolojiye öncü ve yenilikçi firmalar imajını sağlamalıdır.

4.3.5 Süreç Yeniliği

Operasyonel faaliyetler sırasında kullanılan metotlarda, iş uygulamalarında yeniliğe gitmektir. Üretim süreçlerinin kalite, maliyet ve zaman boyutlarında yapılacak ilerlemeler firmalara önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

4.3.6 Tasarım Yeniliği

Ürünün tasarımın yenilikçi çizgilerle yapılması, ürünün satışını ve kar oranını artıracak gibi diğer ürünlerin de aynı zamanda satışına yardımcı olacaktır. Alıcıların gözünde eski tasarım unsurlarına sahip ürünlerin eski teknoloji kullandığına dair algı bulunmaktadır.

4.3.7 Yeniden Düzenleme

İşletmelerin ürünlerini ve servislerini fonksiyonları ve içerikleri kapsamında geliştirmeleri sonucunda alıcıların algısında yenilikçi imajını koruyabilirler.

4.3.8 Serviste Yenilik

Teknolojideki gelişim sonucunda alıcılara işletmeler birçok yeni mecradan ulaşabilmektedir. Yeni mecralar, yeni servis metotlarını gündeme getirmektedir. Yeni mecralar ve yeni metotları başarı ile uygulayabilen işletmeler alıcıların ilgi listesine girebilecektir [27].

İşletmeler aşağıdaki çeşitlerde yenilik yapabilir.

- Ürün yeniliği: Yeni ürün geliştirme
- Üretim yeniliği: Yeni üretim süreçleri ve teknikleri
- Pazarlama yeniliği: Tüketicilere ulaşma yolları veya ulaşılacak yeni tüketiciler
- İnsan kaynakları yeniliği: Çalışanları ödüllendirme ve güçlendirme yeniliği
- Finansal yenilik: Finansal ve yatırım kararlarına yeni yaklaşım yolları
- Bilgi yeniliği: Bilgi edinmenin, saklanması, değişiminin ve aktarılmasının yeni yöntemleri,
- Organizasyon yeniliği: Yeni tip organizasyon yapıları ve süreçleri
- Muhasebe yeniliği: Maliyet ölçme ve tahsis etmek için yeni araç ve teknikler [28].

4.4 Yenilik Kaynakları

Rekabet ortamında, işletmeler başarılı olabilmek için fırsatları görmek ve fırsatlar yaratmalıdırlar. Fırsatları görmek ve yaratmak yenilik fırsatlarının araştırılmasının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Fırsatlar dikkatli bir şekilde izlenerek, ekonomik ve sosyal getiri potansiyeli değerlendirilmektedir [29].

Drucker, yenilik çalışmalarını tetikleyen olayları aşağıdaki gibi belirtmektedir.

- Planlamamış gelişmeler
- Farklılık
- Süreç ihtiyaçları
- Endüstri değişimi
- Pazar değişimi [30].

En iyi başarıyı sağlayan yeniliğin temel prensipleri basit ve odaklı olmasıdır. Drucker, yeniliğin prensiplerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- Fırsatların analizi ile başlar
- Basit ve odaklanmış olmalıdır
- Önce pilot olarak başlar, sonra genişletilir.
- Bilgi ve yoğunlaşma gerektirir
- Amaçlı ve zor bir çalışmayı gerektirir [30].

Etkin bir yenilik hareketi için pazarda karşılanmamış ihtiyaçları karşılamaya ve mevcudu geliştirmenin ötesinde alışılmışın dışına çıkmaya da çalışılmalıdır. Pazardaki mevcut kuralları yıkarak fikirlerin yaratılması, işin stratejik olarak yeniden tanımlanması ve bu yolla rekabet avantajı sağlanması sistematik bir yaklaşımla mümkün olmaktadır.

Genel olarak firmalar aşağıdaki üç soruya cevap arayarak ve bu konuda seçim yaparak işlerini kurarlar.

- Müşterilerimiz kimdir?
- Hangi ürün/hizmet ile müşteri ihtiyaçları karşılanacak?
- Bu ürün/hizmet uygun maliyetle nasıl gerçekleştirilecek?

İşletmeler bu soruların sonuçlarına göre belirli pazar bölümlerine ve ürün/hizmetlere odaklanırken, aynı zamanda değişik ürün/hizmetlere yönelmekte ve çeşitlendirmeye gidebilmektedir. Diğer taraftan, bazı işletmeler sadece yerel pazarlarda çalışmaktayken, diğerleri küresel pazarlara açılmaktadır [31].

Stratejik yeniliğin, yukarıda bahsedilen sorulara bağlı konumlamadaki açıkların tanımlanması, bu açığın kapatılmasına karar verilmesi ve açığın büyüyerek yeni bir pazar haline gelmesi sonucu oluştuğunu söylenebilir. Burada bahsedilen açıklık, dikkate alınmamış ya da gelişmekte olan bir pazar bölümü ve müşteri ihtiyacı, mevcut ya da yeni ürün/hizmetin üretilmesi ve dağıtılması konusunda yeni yolların

oluşması ile ortaya çıkmaktadır. Kısaca, müşteri tercihlerinde ve teknolojiye yaşanan değişimler bu açıklıklara neden olmaktadır [31].

4.5 Yenilik Çalışmalarında Başarısızlık Nedenleri

Yenilik çalışmaları sonucunda farklılık yaratacak bir fikir bulunmuş, üretim ve hizmet süreçleri belirlenmiş, fikrin ticarileştirilmesi için tüm çalışmalar yapılmış olabilir. Fakat sonuç hüsrana olabilmektedir. Yenilik çalışmaları sonucunda işletmelerin başarısız olmalarının sebepleri aşağıda yer almaktadır.

4.5.1 Pazar sorunları

Alıcılar ürünü tanımıyor olabilir. Bu durumda alıcıların bilgilendirilmesi gerekebilir. Ürün, pazara geç sunulabilir bu durumda alıcıların ilgisi azalabilir. Ürün, pazarın hazır olmadığı kadar yenilikçi olabilir.

4.5.2 Pazarlama Sorunları

Ürünün pazarlama planlarını doğru yapılmaması, tanıtımlar için hatalı mecraların kullanılması, hatalı ve yetersiz dağıtım kanalları problem oluşturacaktır.

4.5.3 Teknolojik Sorunlar

Üründe teknolojinin kullanımında hatalı analizler, patent problemleri, müşteri taleplerinin farklı teknolojik gelişmeler ile karşılanma isteği sorun yaratabilecektir.

4.5.4 Üretim Sorunları

Yeni ürün ve teknoloji için gereken üretim sürecinin hatalı analizi ve üretimi, hatalı malzeme kullanımı, ürünün müşterinin beklediğinden farklı üretilmesi sorun yaratabilecektir.

4.5.5 Finansal Sorunlar

Ürünün üretiminde, pazarlanmasında ve hizmetinin verilmesindeki süreçlerde finansal kaygılardan ötürü maliyetlerin kısılması sorun oluşturabilmektedir.

4.5.6 Ürün Tipine Bağlı Olarak Diğer Sorunlar

Ürün ve hizmetin sunulacağı pazardaki hukuksal konular, eğitim ve hizmet masrafları, üretici ve satıcı arası dengeler sorun yaratabilmektedir [33].

4.6 Başarılı Yenilik Çalışmalarında Görülen Özellikler

Başarılı yenilik çalışmalarında görülen özellikler aşağıda yer almaktadır.

4.6.1 Alıcılara Uygunluk

Alıcılar tarafından bilinen ve benimsenen ürünler ve servisler başarılı olacaktır. İşletmelerin ürünleri ve hizmetlerini alıcıların taleplerine ve beklentilerine göre tasarlaması gerekmektedir.

4.6.2 Şirket Amaçlarına Uygunluk

Yeniliğin sonucunda ortaya çıkacak ürün, hizmet veya süreç işletmenin amaçlarına hizmet etmelidir. Bu bakış açısı ile yaratılan yeniliğe kaynak tahsis edilebilecektir. Bu kapsamda yaratılan yenilik başarılı olacaktır.

4.6.3 Ürün Geliştirme Süreci

Ürün geliştirme süreci sonucunda yaratılan ürünler ve hizmetler için talep ve pazar analizinin doğru yapılması, doğru geliştirilmesi ve doğru zamanlama ile pazara sunulması gerekmektedir.

4.6.4 Yenilikçi Örgüt

Yenilikçilik doğası gereği değişimi ve riski taşır. Bu kapsamda organizasyon içerisinde yenilikçilik çalışmalarına direnç ve olumsuz görüşler bildirilebilir. Bu olumsuzluğun hiç ortaya çıkmamasını sağlayarak yenilik çalışmalarının yapılmasını sağlamak organizasyonda yöneticilerin ve çalışanların ortak güdüsü olmalıdır. Bu kapsamda yapılan çalışmalar başarılı olacaktır.

4.6.5 Yaratıcı Fikirler

Yenilikçilik yaratıcılıktan beslenir. Çalışanların fikirlerinin özgün ve yaratıcı olması ve doğru analiz edilerek üzerlerinde çalışılması yenilikçilik çalışması olarak değerlendirilebilir. Bu sürecin doğru yönetilmesi sonucundaki çalışmalar başarı olacaktır [34].

4.7 Yenilikçilik Performansı Tanımı

Yenilikçilik küresel ekonomide küçük işletmelerin var olabilmesi ve yaşayabilmesi için hayati önem taşımaktadır [18].

Bir pazarda yenilikçilik o pazarın yaşamasını sağlamaktadır. Yenilikler sayesinde ürün gamları genişler, ürün fiyatları düşer, sağlık getirir ve risk alınmasını ödüllendirir [6].

Yenilikçilik performansı genel olarak ekonomik ve sosyal yenilikleri üretme, özümleme ve kullanma başarısı olarak tanımlanır [35].

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için yenilik yapmak kısıtlı kaynaklar ve az deneyim sahibi olmaları sebebi ile zor bir süreçtir. Başarılı yenilikçilik, sürekli büyüme ve bunun sonucunda firma performansında olumlu etki ile eşleştirilmektedir. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, endüstriyel açıdan gelişmiş ülkelerde olsa bile yenilikçiliğe büyük ölçekli firmalara oranla çok daha fazla engel ile karşılaşmaktadır [36].

İşletmelerde yenilikler ya yaratılır ya da uyarlanır. Yaratılan yenilikler işletmenin kendi kullanımı veya başka işletmelere satışı için yenilik sürecinin sonucunda ortaya çıkan yeni ürün, servis, program veya teknoloji olmaktadır. Yenilik sürecinin çıktısı başka bir organizasyon tarafından satın alınıyor ise, ikinci organizasyon yeniliği kendine uyarlayacaktır. Yeniliği üreten organizasyon, yenilik sürecinde fikir geliştirilmesi, proje tanımlaması, tasarım ve geliştirilmesi, pazarlanması ve yeniliğin ticari değerine kavuşturulması adımlarını izlemekte ve bu adımların hepsine yenilikçilik süreci demektedir. Yeniliği kendine adapte eden organizasyonda yenilikçilik süreci yeniliğin farkına varma, yeniliğe karşı duruşu netleştirme, değerlendirme, uyarlama kararının verilmesi, deneme uygulaması yapılması ve nihai uyarlamanın geçişinin yapılmasının sağlanması gerekmektedir. Bu sebeple yenilikçilik aynı zamanda süreç ve ürün ve servis olarak da görülmektedir [37].

İşletmelerde verimlilik bakış açısı yenilikçilik bakış açısına dönüşmekte. Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde yenilikçiliğe verilen önem her geçen gün artmaktadır [38].

Yenilikçilik performansı bu tanımlardan hareketle işletmenin yenilik çalışmaları sonucu performansındaki artış ile ölçülebilir. Bir işletmenin yenilik performansı 4 farklı yol ile ölçülebilir.

- Finansal ölçüm yolları: Şirketin pazar büyüklüğü, teknolojiye yatırım oranı, karlılığı ve ARGE harcamaları
- Sektör büyüme oranları: Pazar oranı, sektördeki şirket sayısı, çalışan sayısı ve niteliği, olanakların sayısı ve niteliği, anlaşmaların sayısı ve niteliği
- Operasyonel ölçüm yolları: Patent süreleri, ürün hayat eğrisi oranları, patent başına ARGE harcaması, geri çevrilen patent uygulamaları

Yenilikçilik ölçüm yolları aşağıdaki şekilde belirtilebilir.

- Yayınlanma oranı
- Bilimsel yayın oranı
- Araştırma programlarının sayısı ve kapsamı
- Patent uygulamalarının sayısı [16].

4.8 Yenilikçilik Performansının Önemi

Günümüzde yenilikçilik çalışmaları küçük ve büyük tüm işletmelerde rekabete karşı pazardaki paylarını korumak ve büyütmek için elzem görülmektedir. Bu koşullar altında işletmeler sürekli olarak yeni problemlerle karşılaştırmakta, belirsizlik altında karar vermeye ve sürekli değişime zorlanmaktadır. Öte yandan bu koşullar, birçok işletmenin de fırsatları iyi değerlendirerek kendilerine yeni pazarlar ve alıcılar bulmalarını ve mevcut işlerini çok daha geliştirerek büyötmelerini sağlamıştır.

Rekabet karşısında devamlı değişen ve gelişen firmalar, sürekli olarak yenilik yapmak için kaynak ayırmakta ve yeni fırsatları kollamaktadır. İşletmeler bu bakış açısı ile farklı ve değer yaratan stratejiler uygulamakta ve mevcut süreçlerini daha iyi çalıştırmaktadırlar. Bu çalışmaları yapan işletmeler rekabet avantajı yaratmaktadırlar. Oluşturulan rekabet avantajının kalıcılık kazanması ise rakipler tarafından kopyalanmaması ile olmaktadır. Fakat günümüzdeki teknolojik gelişmeler sonucunda kopyalama süreci son derece hızlanmıştır. Bu sorunu aşmanın tek yolu devamlı yenilik yaratmaktır. Bu kapsamda kalıcı bir rekabet avantajını sürekli yenilik sağlamaktadır.

5. UYGULAMA

5.1 Uygulama Açıklaması

Uygulama, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin organizasyonel becerileri ile yenilikçilik performansları arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılmıştır.

Hedef kitle olarak KOBİ'lerin seçilmesinin sebebi, çalışmanın ilk bölümünde belirtildiği gibi Türkiye ekonomisinde yüksek oranda KOBİ'lerin yer almasıdır. Her geçen gün küreselleşen ve rekabet koşulları ağırlaşan pazarlarında KOBİ'lerin yenilikçilik performansları Spanyi Katalin Eibel'in belirttiği gibi işletmelerin genel performanslarında önemli rol oynamaktadır [22].

Uygulama kapsamında yapılan anket içerisinde yenilikçilik performansını ve organizasyonel becerileri ölçen sorular yer almakla beraber, işletmenin genel performansını da belirten sorular da bulunmaktadır. İşletmenin genel performansını ilgilendiren sorular bu çalışma kapsamında kullanılmamıştır.

5.2 Uygulama Kapsamı

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelere iki yolla ulaşılmıştır.

- Organize sanayi bölgelerine (Dudulu, İstanbul ve Gebze, İzmit) gidilerek işletme sahipleri veya üst yöneticileri ile birebir görüşülerek anket doldurulmuştur.
- İTÜ MASLAK KOSGEB ile görüşülerek, KOSGEB'den destek almış ve halen destek almakta olan firmalara elektronik posta ile ulaşılarak internet üzerinde oluşturulan anketi doldurmaları sağlanmıştır.

Böylece, uygulama kapsamında üretim ve hizmet sektöründe yer alan toplamda 55 işletmeye ulaşılmıştır.

İstatistiksel olarak 55 rakamı düşük kabul edilmekle beraber bu tez çalışması için bu sayıda anket sonucu aşağıda belirtilen sebeplerden ötürü analizler için kullanılmıştır.

- Organize sanayi bölgelerinde yapılan görüşmeler sırasında işletmelerde anket sorularını cevaplayabilecek işletme sahiplerinin veya üst düzey yöneticilerin bulunmaması
- Organize sanayi bölgelerinde işletmeler arası mesafeler ve işletme çeşitliliği sebebi son derece düşük zaman kullanım verimliliği

- KOSGEB üzerinden ulaşılabilen firmaların her biri ile 3 kere görüşülmesine rağmen son derece düşük geri dönüş oranları

Sonuçlar, SPSS 13.0 programı ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

Uygulama kapsamında işletmelere anket yapılması ve anket sonuçlarına uygulanacak olan istatistiksel işlemler literatür araştırmaları ile belirlenmiştir.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler anket aracılığı ile sayısallaştırılabilmektedir ve aralarındaki ilişki istatistiksel testler ile birlikte, özellikle korelasyon analizi ile birlikte analiz edilebilmektedir. Bağımlı değişkenlerin sayısının düşürülmesi için faktör analizi kullanılabilmektedir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkinin araştırılmasında korelasyon analizi kullanılabilmektedir. Korelasyon analizi bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki en önemli ilişkileri seçmeye yöneliktir [39]. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi incelerken regresyon analizi kullanılabilir. Regresyon analizi yapılarak aradaki ilişkinin negatif veya pozitif olduğu da bulunabilir [40]. Regresyon analizi ile araştırmadaki bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişki, ilişkinin negatif veya pozitif olduğu bulunabilir [41].

5.3 Uygulama Sonucu

Uygulama sonucunda elde edilen veriler Microsoft Excel programına aktarılmış ve tüm veriler gözden geçirilerek hatalı giriş olup olmadığı incelenmiştir.

Daha sonra SPSS v13.0 programına bu veriler girilmiş ve aşağıda belirtilen analizler uygulanmıştır.

5.3.1 Frekans Analizi

Veriler frekans analizine tabi tutulmuştur. Bu analiz ile birlikte anket göstergeleri dışında giriş olup olmadığı tekrar incelenmiş, dağılımlar incelenmiş ve sonuç olarak tüm veri setlerinin doğru girildiği belirlenmiştir.

Tablo 5.1: Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Std. Deviation		Kurtosis						
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
S15	55	0.00	5.00	3.0909	0.20965	1.55483	-0.924	0.322	-0.333	0.634
S16	55	0.00	5.00	3.0909	0.19639	1.45644	-1.097	0.322	0.218	0.634
S17	55	0.00	5.00	2.8364	0.20722	1.53676	-0.319	0.322	-0.736	0.634
S18	55	0.00	5.00	3.1273	0.20930	1.55223	-0.775	0.322	-0.340	0.634
S19	55	0.00	5.00	3.6364	0.22972	1.70363	-1.175	0.322	0.027	0.634
S20	55	0.00	5.00	3.2909	0.21504	1.59481	-0.840	0.322	-0.288	0.634
S21	55	0.00	5.00	3.2909	0.20544	1.52355	-1.069	0.322	0.125	0.634
S22	55	0.00	5.00	2.8364	0.20061	1.48777	-0.619	0.322	-0.503	0.634
S23	55	0.00	5.00	3.5091	0.22900	1.69829	-1.087	0.322	-0.048	0.634
S24	55	0.00	5.00	3.4182	0.22725	1.68535	-0.985	0.322	-0.212	0.634
S25	55	0.00	5.00	2.3818	0.20677	1.53347	-0.072	0.322	-1.260	0.634
S26	55	0.00	5.00	2.4909	0.20739	1.53807	-0.188	0.322	-1.136	0.634
S27	55	0.00	5.00	2.7455	0.20469	1.51802	-0.473	0.322	-0.774	0.634
S28	55	0.00	5.00	3.0364	0.19757	1.46520	-0.908	0.322	0.080	0.634
S29	55	0.00	5.00	1.9273	0.18866	1.39913	0.513	0.322	-0.755	0.634
S30	55	0.00	5.00	2.7818	0.21507	1.59503	-0.424	0.322	-1.030	0.634
S31	55	0.00	5.00	2.6727	0.21874	1.62224	-0.119	0.322	-1.067	0.634
S32	55	0.00	5.00	2.7455	0.21276	1.57783	-0.237	0.322	-0.849	0.634
S33	55	0.00	5.00	2.9091	0.19466	1.44367	-0.794	0.322	-0.191	0.634
S34	55	0.00	5.00	3.1636	0.20394	1.51246	-0.988	0.322	0.122	0.634
S35	55	0.00	5.00	3.0364	0.20916	1.55115	-0.742	0.322	-0.407	0.634
S36	55	0.00	5.00	3.1455	0.19664	1.45829	-1.154	0.322	0.422	0.634
S37	55	0.00	5.00	2.4364	0.19893	1.47527	-0.015	0.322	-0.780	0.634
S38	55	0.00	5.00	3.2182	0.21663	1.60659	-0.870	0.322	-0.260	0.634
S39	55	0.00	5.00	2.5455	0.19388	1.43782	-0.230	0.322	-0.668	0.634
S40	55	0.00	5.00	2.3636	0.19825	1.47024	-0.121	0.322	-0.944	0.634
Valid N (listwise)	55									

5.3.2 Güvenilirlik Analizi

Organizasyonel becerileri ölçmek için belirlenen sorular güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Analiz sonucunda Cronbach-Alfa değeri 0.980 çıkmıştır. Cronbach-alfa değeri 0.7 ‘dan yüksek olduğu durumda anketin güvenilir olduğu bilgisine istinaden, bu bilgiler ile ileri analizler yapılmıştır [41].

5.3.3 Faktör Analizi

Organizasyonel becerileri ölçmek için belirlenen sorular faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analiz sonucunda 26 adet soru, 3 ana faktörde gruplanmıştır. SPSS programı, her bir soruyu bir gruba atmamakta, sorunun faktöre olan etkisini 0–1 göstergesinde belirtmektedir, fakat her bir faktörün ana faktörler üzerindeki etkisini daha rahat görebilmek için minimum etki değeri 0.61 olarak kabul edilmiştir.

Böylece, daha önceden 26 adet faktörün yenilikçilik performansı üzerindeki etkisini artık 3 ana faktör ile incelenebilmektedir.

26 faktöre KMO testi yapılmış ve 0.917 değeri bulunmuştur. KMO değer 0.6’nın üzerinde bir değer olan 0.917 değerini gösterdiği için problem olmadığı görülmektedir [42].

Tablo 5.2: Faktör Tablosu

	Faktör		
	Yenilikçi organizasyon kültürü	Organizasyonun bürokrasi ve hiyerarşi seviyesi	Yenilikçiliğe üst yönetim desteği
Çalışan niteliğindeki çeşitlilik		0.518	
Çalışan vasıf ve deneyim seviyesi	0.550		
Çalışanlara yeni vasıflar kazandırılması için sürekli eğitimlerin verilmesi	0.630		
Yeni teknolojinin takibinin yapılması			0.848
Teknoloji ile ilgili kararlara üst yönetimin katılımı			0.796
Yenilikçiliğe üst yönetim desteği:			0.789
Üst yönetimin çalışanların fikirlerine verdikleri değer			0.768
Yeni fikir geliştirilmesi ve uygulanması için gerekli kaynağın sağlanması			0.573
Bürokrasi seviyesinin düşüklüğü		0.838	
Organizasyonun yönetim kademesinin düşüklüğü		0.882	
Yerinde karar verme mekanizması		0.507	
Yenilik ile ilgili pozisyonlarda uygun kişilerin varlığı	0.693		
Kendini yöneten ekiplerin varlığı	0.811		
Bölmelerin uyum içerisinde çalışmaları		0.559	
Görevleri sadece yenilik olan bölümler arası ekiplerin varlığı	0.829		
İşletme kültürünün yenilikçiliği desteklemesi	0.787		
Teknolojinin kritik başarı faktörü olarak görülmesi	0.711		
Öğrenen organizasyon kültürünün varlığı	0.740		
Değişimin fırsat olarak kabul edilmesi	0.655		
Çalışanların bilgi paylaşımı için istekli oluşu	0.644		
Önerilerin hızlı değerlendirilip, uygulamaya alınması	0.628		
Yenilik sürecindeki hatalara tolerans gösterilmesi		0.768	
Fikir geliştirmeye yönelik politikaların ve önerilerin varlığı	0.683		
Fikirlerin serbestçe ifade edilebiliyor oluşu		0.582	
Bilgi paylaşımı için uygun kanalların oluşturulmuş olması	0.673		
Doküman, veri tabanı ve bilgi transferi işlemlerinin doğru ve hızlı yönetimi	0.640		

5.3.4 Korelasyon Analizi

Regresyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü bağımsız değişkenin işareti ile belirtmektedir. Ayrıca değişkenlerin karşılıklı değişimlerinin ölçüsü olarak kovaryans hesaplanabilmektedir. Kovaryans değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü vermekte fakat standart bir ölçü olmadığından ilişkinin derecesini belirlemede yeterli olmamaktadır. Ayrıca kovaryans standart bir ölçü olmadığından serilerin ilişkilerinin karşılaştırılmasında da yetersiz kalmakta ve bu nedenle korelasyon katsayısı hesaplanmaktadır.

Korelasyon katsayısı kovaryansın değişkenlerin standart sapmalarına bölünmesi ile elde edilen standart bir ölçüdür. Standart ölçü olduğu için değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü belirttiği gibi, ilişkinin derecesini de belirtmektedir [43].

Organizasyonel becerilerden oluşan 3 ana faktör kendi aralarında korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

Sonuç olarak bu üç ana faktörün birbirinden bağımsız olduğu görülmüştür.

Tablo 5.3: Korelasyon Analizi Sonuçları

		Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Faktör 1 Analiz 1 Sonucu	Pearson Correlation	1	0.000	0.000
	Sig. (2-tailed)		1.000	1.000
	N	55	55	55
Faktör 2 Analiz 1 Sonucu	Pearson Correlation	0.000	1	0.000
	Sig. (2-tailed)	1.000		1.000
	N	55	55	55
Faktör 3 Analiz 1 Sonucu	Pearson Correlation	0.000	0.000	1
	Sig. (2-tailed)	1.000	1.000	
	N	55	55	55

5.3.4 Regresyon Analizi

İstatistiksel araştırmalarda iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkinin incelenmesi gerekebilir. Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için farklı yöntemlerden söz edilebilirse de en çok kullanılan yöntemler olduklarından ilk olarak akla regresyon ve korelasyon analizi gelmektedir.

Değişkenler arası ilişki matematiksel bir modelle açıklanabileceği gibi, ilişkinin derecesi ve yön bir katsayı ile de ortaya konabilir. İlişkinin nasıl inceleneceği konusundaki tercih araştırmanın özelliklerine ve araştırmacıya göre değişecektir.

Değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasına regresyon analizi adı verilebilmektedir. Basit regresyondaki basit kelimesi iki değişken arasındaki ilişkinin incelendiğini doğrusal kelimesi ise değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılacak matematiksel modelin doğrusal olduğunu ifade etmektedir [43].

Çalışma kapsamında faktör analizi sonucunda bulunan 3 ana faktörün 13 numaralı soru olan yenilikçilik performansı ile ilişkisi incelenmiştir.

Yenilikçilik performansının organizasyonel beceriler olarak nitelendirilmiş 26 faktörden etkilendiği bulunmuştur.

Yenilikçilik performansı= 3.273 + 0.403.Faktör1 (0.02) + 0.315.Faktör2(0.019) + 0.468.Faktör3(0.000) olarak denklem halinde elde edilmiştir.

Tablo 5.4: Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0.694(a)	0.482	0.451	1.04249	0.482	15.791	3	51	0.000

Regresyon analizinin sonucu olarak Faktör 3'in en önemli olduğu, Faktör 1'in daha az önemli olduğu, Faktör 2'in de en az önemli olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.5: Regresyon Denklemi Katsayıları

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.273	0.141		23.282	0.000		
	REGR factor score 1 for analysis 1	0.568	0.142	0.403	4.002	0.000	1.000	1.000
	REGR factor score 2 for analysis 1	0.443	0.142	0.315	3.126	0.003	1.000	1.000
	REGR factor score 3 for analysis 1	0.659	0.142	0.468	4.646	0.000	1.000	1.000

Faktör 3'e faktör analizi sonucunda içerdiği faktörlere istinaden Yenilikçiliğe Üst Yönetim Desteği Faktörü adı verilmişti.

Yenilikçiliğe üst yönetim desteği faktörü altında yer alan alt faktörler ve faktörlerin yanında parantez içerisinde de o faktöre etkisi aşağıda sıralanmıştır.

- Yeni teknolojinin takibinin yapılması (0.846)
- Teknoloji ile ilgili kararlara üst yönetimin katılımı (0.796)
- Yenilikçiliğe üst yönetim desteği (0.789)
- Üst yönetimin çalışanların fikirlerine verdikleri değer (0.768)
- Yeni fikir geliştirilmesi ve uygulanması için gerekli kaynağın sağlanması (0.573)

Faktörler incelendiğinde yeni teknolojinin takibinin yapılması yenilikçiliğe üst yönetim desteği faktörünü en çok etkileyen faktör olduğu görülmektedir.

Yeni teknolojinin takibinin yapılması için işletme çalışanlarının fuarlara, kongrelere katılması, yeni yayınların takip etmesi etkili olabilmektedir. Bu işler için çalışanların maddi ve manevi olarak üst yönetim tarafından desteklenmesi bu faktör üzerinde olumlu etki yaratabilmektedir.

Yeni teknolojinin takibinin yenilikçiliğe olan etkisi, çalışanların yeni teknolojileri iş yapma metotlarında, ürettikleri ürün fonksiyon ve kalitesinde, yeni ürün yaratımında görülebilmektedir. Özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sektörde rekabet edebilmelerini işletmenin yeni ürünleri, mevcut ürünlerini yenilikçi yöntemlerle satışları sağlayabilmektedir. Bu sebeple yeni teknolojinin takibi KOBİ'lerin yenilikçilikleri için önemli olabilmektedir.

Teknoloji ile ilgili kararlara üst yönetimin katılımı yenilikçiliğe üst yönetim desteği faktörünü etkileyen en önemli ikinci faktördür. İşletmelerde teknolojinin takibi, mevcut teknolojinin geliştirilmesi veya tamamen yenilenmesi gibi kararların verilirken üst yönetimin konuya dahil olup olmadığı, işletmede üst yönetimin teknoloji konularına ne kadar önem verdiğinin bir göstergesi olabilmektedir. Üst yönetimin onayını almış bir teknoloji değişimi, işletme içerisinde çok daha hızlı hayata geçirilebilir ve pazara çok daha hızlı sunulabilir. Üst yönetim onayı olmadan çalışanların verebileceği karar büyüklüğü sınırlı olabileceği için üst yönetimin katılımı ile işletmenin tamamını etkileyebilecek büyüklükte kararlar alınabilir.

Üst yönetimin çalışanların fikirlerine verdikleri değer yenilikçiliğe üst yönetim desteği faktörünü etkileyen en önemli üçüncü faktördür. Üst yönetimin çalışanlarının yeni fikirlerine ve yenilikçi önerilerine değer vermeleri, çalışanlara gurur ve aidiyet verebildiği gibi, işletmenin bu fikirlerden yararlanabilmesini de sağlayabilmektedir. Üst yönetim tarafından değerli bulunan bir fikir, işletme içerisinde çok daha hızlı değerlendirilebilmekte ve başarılı ise uygulamaya alınabilmektedir. Uygulamaya alınan bir fikir, işletmeye pazarda rekabet edebileceği yeni bir ürün olabileceği gibi, üretim ve hizmet süreçlerinde de bir iyileştirme olabilir. Bu sebeple işletmenin performansını olumlu yönde etkileyebilecektir.

Yeni fikir geliştirilmesi ve uygulanması için gerekli kaynağın sağlanması yenilikçiliğe üst yönetim desteği faktörünü etkileyen en önemli üçüncü faktördür. Yeni fikirlerin geliştirilmesi ardından uygulamaya alınması için çalışanlara üst yönetim tarafından gerekli kaynağın tam olarak zamanında sağlanması gerekebilmektedir. Çalışanların gerekli kaynağı alamamaları durumunda yeni fikirleri geliştirmelerinde ve pazara sunmalarında problem yaşayabilirler. Üst yönetim tarafından bakıldığında son derece kısıtlı kaynaklarla işin sürekliliği sağlandığı durumlar olabildiği için, fikirlerin en iyi olanların filtrelenmesi ve uygun kaynağın aktarılması oldukça zor ve zahmetli bir işlem olarak görülebilmektedir. Üst yönetimin gerekli kaynağı aktarmak için çaba gösterecek bakış açısına sahip olması işletmenin yenilikçiliğine bu sebeplerden ötürü olumlu katkıda bulunabilmektedir.

Yenilikçilik performansı üzerinden en etkili ikinci faktörün Faktör 1 olduğu belirlenmişti. Faktör 1'e faktör analizi sonucunda içerdiği faktörlere istinaden

Yenilikçi Organizasyon Kültürü adı verilmiştir. Bu faktör altında yer alan alt faktörler faktörlerin yanında parantez içerisinde de o faktöre etkisi aşağıda sıralanmıştır.

- Görevleri sadece yenilik olan bölümler arası ekiplerin varlığı (0.829)
- Kendini yöneten ekiplerin varlığı (0.811)
- İşletme kültürünün yenilikçiliği desteklemesi (0.787)
- Öğrenen organizasyon kültürünün varlığı (0.740)
- Teknolojinin kritik başarı faktörü olarak görülmesi (0.711)
- Yenilik ile ilgili pozisyonlarda uygun kişilerin varlığı (0.693)
- Fikir geliştirmeye yönelik politikaların ve önerilerin varlığı (0.683)
- Bilgi paylaşımı için uygun kanalların oluşturulmuş olması (0.673)
- Değişimin fırsat olarak kabul edilmesi (0.655)
- Çalışanların bilgi paylaşımı için istekli oluşu (0.644)
- Doküman, veri tabanı ve bilgi transferi işlemlerinin doğru ve hızlı yönetimi (0.640)
- Çalışanlara yeni vasıflar kazandırılması için sürekli eğitimlerin verilmesi (0.630)
- Önerilerin hızlı değerlendirilip, uygulamaya alınması (0.628)
- Çalışan vasıf ve deneyim seviyesi (0.550)

Görevleri sadece yenilik olan bölümler arası ekiplerin varlığı yenilikçi organizasyon kültürü faktörünü etkileyen en önemli faktördür. Yenilikçi organizasyon kültürü organizasyon yapısının yenilikçiliği odaklamış olup olmamasına bağlı olarak değişebilmektedir. Görevleri yenilik olan bölümler arası ekipler işletmede süreçleri, rol ve fonksiyonları eleştirebilir, revize edebilir ve bu yeni rol ve fonksiyonlar üzerinde çalışabilir. Böylece kendi işlerinden, bölümler arası ilişkilerden ve organizasyonel yapıdan bağımsız olarak yenilik yaratabilirler.

Kendini yöneten ekiplerin varlığı yenilikçi organizasyon kültürü faktörünü etkileyen en önemli ikinci faktördür. Kendini yöneten ekipler analizlerini ve analizlerine istinaden kararlarını kendileri verebilirler. İhtiyaç duydukları noktada gereken yenilik çalışmalarının başlatıp, sonuçlandırabilirler. Verilmesi gereken kararlar için üst yönetim kararı bekleyen ekipler yenilik çalışmaları için gerekli isteği kaybedebilir, üst yönetime konunun aktarılmasındaki hiyerarşik ve bürokratik işlemlerden ötürü konuya verdikleri önem azalabilir. Özellikle KOBİ'ler gibi az seviyeli ve az bürokratik olabilen organizasyon yapılarında kendi kararlarını verip kendini

yönetebilen ekiplerin varlığı KOBİ'lerin yenilikçiliklerini olumlu etkileyebilmektedir.

İşletme kültürünün yenilikçiliği desteklemesi yenilikçi organizasyon kültürü faktörünü etkileyen en önemli üçüncü faktördür. İşletme kültürünün yenilikçiliği desteklemesi organizasyonun yeni fikirler için kaynak ayırabiliyor oluşu ve çalışanların yenilikçilik çalışmalarını işlerinin bir parçası olarak görüyor olmaları olarak belirtilebilir. Yenilikçilik çalışmalarını kültürlerinin bir parçası olarak gören organizasyonların yenilikçilik performanslarının olumlu etkileneceği söylenebilir.

Öğrenen organizasyon kültürünün varlığı yenilikçi organizasyon kültürü faktörünü etkileyen en önemli dördüncü faktördür. Organizasyonun öğrenen kültürü organizasyona hata yapabileceği cesareti sağlayabilmektedir. Hata yapabilmeyi ve dolayısı ile hatalarından ders alarak yeni fikirler ve çalışmaları deneyebilmeyi göze alabilen organizasyonlarda yeni fikirler analiz edilebilir, hayata geçirilebilir. Böylece yenilikçi servis ve ürünler mevcut ürün ve servislerin yeni yollarla müşteriye sunumu yapılabilir.

Teknolojinin kritik başarı faktörü olarak görülmesi yenilikçi organizasyon kültürü faktörünü etkileyen en önemli beşinci faktördür. Teknolojinin kritik başarı faktörü olarak görülmesinin ardında teknoloji firmalarının ürün ve servislerini yüksek katma değer ile satabilmeleri değerlendirilmiş olabilir. Türkiye'de KOBİ'ler üretimde yeni teknolojileri kullanarak ve bu yeni teknolojilerin üretimde yarattığı katma değer sonucunda kar paylarını yükseltebilmektedirler. Çalışma kapsamında uygulama yapılırken gördüğümüz üzere özellikle tekstil sektöründe yeni teknoloji eseri su geçirmeyen, rüzgar geçirmeyen gibi özellikleri olan kumaşları işleyebilen ve bunlarla hazır giyim ürünü yaratabilen teknolojilere yatırım yapılabilmekte ve yüksek kar payları kazanılabilmektedir.

Yenilik ile ilgili pozisyonlarda uygun kişilerin varlığı yenilikçi organizasyon kültürü faktörünü etkileyen en önemli altıncı faktördür. Türkiye'de KOBİ'lerde yenilik ile ilgili ayrı bir pozisyon genelde olmamakla beraber, KOBİ'ler yenilikçilik çalışmalarına en hakim çalışanlarını sorumlu kılabilir. Bu kapsamda çalışan yenilik çalışmalarını analiz etmekte ve işletmeye yararlı olabilecekleri hayata geçirmek için gerekli aksiyonları alabilmektedir. Fakat yenilik çalışmaları bu çalışanların ana sorumlulukları olmadığı, yan sorumluluğu olduğu için ana işleri arasında ikinci plana atılabilmekte ve üst yönetim tarafından kısa vadeli işler arasında değerlendirilmediği durumda yenilik çalışmaları beklenenden yavaş yürüyebilmektedir.

Fikir geliştirmeye yönelik politikaların ve önerilerin varlığı yenilikçi organizasyon kültürü faktörünü etkileyen en önemli yedinci faktördür. Organizasyonun

alışanlarından yenilikçi fikirlerini alabilmesi için fikir üretimine dair politikaları olması gerekebilmektedir. Türkiye’de KOBİ’lerde fikir üretimine dair özel politikalar belirtilmemiş olabileceği için çalışanları fikir üretebilen KOBİ sayısı az olabilmektedir.

Bilgi paylaşımı için uygun kanalların oluşturulmuş olması yenilikçi organizasyon kültürü faktörünü etkileyen en önemli sekizinci faktördür. Türkiye’de KOBİ’lerde bilgi paylaşımı organizasyonun yenilikçi kültürünü etkileyebilecek kadar etkin olamayabilmektedir. Çalışanlar, işçiler ve yöneticiler olarak ikiye ayrıldığında işçilerden bilginin organizasyona akmasında problem olabilmekte ancak yöneticiler kısıtlı zamanlarında bilgi paylaşımında bulunabilmektedir.

Değişimin fırsat olarak kabul edilmesi yenilikçi organizasyon kültürü faktörünü etkileyen en önemli dokuzuncu faktördür. KOBİ’lerin içinde bulundukları sektörler genellikle yüksek hızla değişen sektörler olabilmektedir. Bu nedenle yeni fikirler, ürünler ve servisler neticesinde yeniden şekillenebilen sektörlerde, KOBİ’lerin değişimi fırsat olarak kabul etmesi performanslarını olumlu etkileyebilmektedir. Fakat Türkiye’deki KOBİ’ler değişimden ekinebilmektedir.

Çalışanların bilgi paylaşımı için istekli oluşu yenilikçi organizasyon kültürü faktörünü etkileyen en önemli onuncu faktördür. Çalışanların bilgilerini paylaşmaları organizasyonun genelinde bilgini dağılabilmesini ve bu sayede yeni fikirlerin ortaya çıkabilmesini sağlayabilmektedir. Türkiye’de KOBİ’lerde bilgi paylaşımında risk görülebildiği için çalışanlar bilgi paylaşımından ekinebilmektedir.

Doküman, veri tabanı ve bilgi transferi işlemlerinin doğru ve hızlı yönetimi, yenilikçi organizasyon kültürü faktörünü etkileyen en önemli onuncu faktördür. Fikirlerin ve önerilerin organizasyonun geneline hitap edebilmesi, yeni fikirlerin yaratılmasında ateşleyici rol üstlenebilmesi ve aynı zamanda çalışanların işletmeden ayrılmalarda entelektüel sermayenin de kaybolmasını engelleyebilmek için doküman yönetimi gerekli olabilmektedir.

Çalışanlara yeni vasıflar kazandırılması için sürekli eğitimlerin verilmesi yenilikçi organizasyon kültürü faktörünü etkileyen en önemli on birinci faktördür. Çalışanlar eğitimlerde işletmede aksayan yönleri daha rahat tespit edebilir, yeni çalışma yöntemleri, yeni ürün ve servis fikirleri üretebilir, eğitim sonucunda kazanacakları vasıflar ile daha farklı yönlerde fikir üretebilirler. Organizasyonun yenilikçiliğine olumlu katkıda bulunabilen eğitimlere Türkiye’de KOBİ’ler de önem vermeye başladığı uygulama kapsamında işletmeler ile görüşülürken yöneticiler tarafından belirtilmiştir.

Önerilerin hızlı değerlendirilip, uygulamaya alınması yenilikçi organizasyon kültürü faktörünü etkileyen en önemli on ikinci faktördür. Çalışanlar yaptıkları önerilerin, yarattıkları fikirlerin hızla değerlendirilmesini ve uygulamaya alınmasını bekleyebilmektedir. Birçok öneri ve fikir işletmenin o an içerisinde bulunduğu ortam ile ilgili olduğu için geç değerlendirilen fikirlerin ve önerilerin değeri düşebilmekte ve işletmeye ilk günkü katma değeri sağlamayabilmektedir. Bu bakış açısı ile fikirlerin ve önerilerin hızla değerlendirilmesi ve uygulamaya alınması, organizasyonun yenilikçi kültürüne olumlu katkıda bulunabilmektedir.

Çalışan vasıf ve deneyim seviyesi yenilikçi organizasyon kültürü faktörünü etkileyen en önemli on üçüncü faktördür. Çalışanların vasıfları ve deneyim seviyeleri işletmenin yenilikçiliğini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Vasıflı ve deneyimli çalışanlar sorunlu süreçleri görebilirler ve çözüm yaratabilir, böylece yenilikçi organizasyonel kültüre katkıda bulunabilir.

Yenilikçilik performansını en az etkileyen Faktör 2'dir. Faktör 2'ye faktör analizi sonucunda içerdiği faktörlere istinaden Organizasyonun Bürokrasi ve Hiyerarşi Seviyesi adı verilmişti. Bu faktör altında yer alan alt faktörler aşağıda sıralanmıştır.

- Organizasyonun yönetim kademesinin düşüklüğü (0.882)
- Bürokrasi seviyesinin düşüklüğü (0.838)
- Yenilik sürecindeki hatalara tolerans gösterilmesi (0.798)
- Fikirlerin serbestçe ifade edilebiliyor oluşu (0.582)
- Bölümlerin uyum içerisinde çalışmaları (0.559)
- Çalışan niteliğindeki çeşitlilik (0.518)
- Yerinde karar verme mekanizması (0.507)

Organizasyonun yönetim kademesinin düşüklüğü organizasyonun bürokrasi ve hiyerarşi seviyesi faktörünü etkileyen en önemli faktördür. Çalışanlar ile üst yönetim arasındaki iletişimin seviyesini belirleyen yönetim kademelerinin sayıca fazla olması çalışanlar ile üst yönetim arasındaki hiyerarşik engelleri arttırabilmekte ve buna bağlı olarak iletişim, fikir alışverişi ve yenilikçilik performansı olumsuz etkileyebilmektedir.

Bürokrasi seviyesinin düşüklüğü organizasyonun bürokrasi ve hiyerarşi seviyesi faktörünü etkileyen en önemli ikinci faktördür. Bürokrasi kurallar ve düzenlemeler çalışanların üst yönetime fikirlerini ulaştırmalarında önemli bir engel oluşturabilmektedir. Çalışmam kapsamında görüştüğüm KOBİ'lerin aktardıkları üzere Türkiye'de KOBİ'lerde bürokratik engellerin genellikle etkili olmadığı, öte yandan çalışanlar ve yönetim arasında yönetilen-yöneten ayrımından ötürü etkili bir

sınır olduğu ve bu sınır sebebi ile çalışanların üst yönetime fikirlerini aktarmalarında sorun olabildiği belirtilmiştir.

Yenilik sürecindeki hatalara tolerans gösterilmesi organizasyonun bürokrasi ve hiyerarşi seviyesi faktörünü etkileyen en önemli üçüncü faktördür. Yenilikçilik isteği olan bir organizasyonda çalışanlar hata yapabilirler. Üst yönetimin çalışanların yenilikçilik sürecinde yaptıkları hatalara olumlu yaklaşımları durumunda çalışanlar rahatlıkla fikirlerini savunabilir ve üzerlerinde çalışabilirler.

Fikirlerin serbestçe ifade edilebiliyor oluşu organizasyonun bürokrasi ve hiyerarşi seviyesi faktörünü etkileyen en önemli dördüncü faktördür. İşletme içerisinde fikirlerin yöneticiler ve çalışanlar arasında serbest olarak ifade edilip edilememesi organizasyonun bürokratik ve hiyerarşik yapısını etkileyebilmektedir. Serbest olarak fikir paylaşılabilen bir organizasyonun bürokrasi ve hiyerarşi seviyeleri olarak çok yüksek olmadığı düşünülebilir.

Bölümlerin uyum içerisinde çalışmaları organizasyonun bürokrasi ve hiyerarşi seviyesi faktörünü etkileyen en önemli beşinci faktördür. İşletmelerde bölümler arasındaki ilişkiler, bölümlerin ortak hedeflere koşması ve kendi içlerinde işlerini olumsuz etkileyecek rekabete girmemeleri üst yönetim tarafından organizasyonel yapı oluşturulma aşamasında bürokratik ve hiyerarşik yapı ile belirlenebilir. Uyum içerisinde çalışan bölümlerden mevcut problemlere ilişkin geliştirme faaliyetleri, yeni fikirler ve öneriler ortaya çıkabilir ve bölümler beraber çalışarak bu fikirleri hayata geçirebilir.

Çalışan niteliğindeki çeşitlilik organizasyonun bürokrasi ve hiyerarşi seviyesi faktörünü etkileyen en önemli altıncı faktördür. Çalışanların uzmanlık alanları farklılığı ve uzmanlıklarına olan hakimiyetleri işletmede kurulacak olan organizasyonun bürokratik ve hiyerarşik yapısını etkileyebilmektedir.

Yerinde karar verme mekanizması yapılan analiz sonucunda organizasyonun bürokrasi ve hiyerarşi seviyesi faktörünü etkileyen en önemli yedinci faktör çıkmıştır. Çalışmayı yaparken bu faktörün organizasyonun bürokrasi ve hiyerarşi seviyesi ana faktörü altında çıkmasından ziyade yenilikçi organizasyon kültürü ana faktörü altında çıkması beklenmiştir. Bizim görüşümüze göre yenilikçi organizasyon kültürü ana faktörü altında yer alması gerekmektedir. Yerinde karar verme mekanizmasının çalışanlara uygun gördükleri fikirleri, fikirlerin gerektirdiği analiz ve geliştirme çalışmalarının yerinde verilen kararlar ile daha hızlı ve verimli olarak çalışma gücünü verebilmektedir. Bu yetki ile organizasyon genelinde yenilikçilik çalışmaları hız kazanabilmektedir. Yerinde karar verme mekanizması ile organizasyonun bürokratik ve hiyerarşik yapısı arasındaki ilişkinin gelecek çalışmalarda irdelenmesi daha sağlıklı sonuçlar çıkmasını sağlayabilecektir.

Uygulamanın sonucunda Türkiye’de KOBİ’lerde organizasyonel becerilerin yenilikçilik performansını etkilediği sonucuna varılmıştır. Yenilikçilik performansını en çok etkileyen ana faktörün yenilikçiliğe üst yönetim desteği olduğu ve bu faktör içerisindeki alt faktörlerden de en çok etkileyen yeni teknolojilerin takibinin yapılması olduğu sonucuna varılmıştır.

En etkili ana faktörün üst yönetimin yenilikçiliğe desteği olması bilgisi ile çalışmamdaki uygulamanın işletme sahipleri veya üst düzey yöneticilerine yapılıyor olması bilgisini göz önünde bulundurduğumuzda işletme sahiplerinin veya üst düzey yöneticilerin işletmelerindeki yenilikçilik çalışmalarını kendilerinin sahiplenmesi gerektiğini bildikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Çalışma sonucunda ortaya çıkan diğer bir sonuç işletme sahiplerinin veya üst düzey yöneticilerin yenilikçilik çalışmalarında en önemli gördükleri başlığın yeni teknolojinin takibinin yapılması olduğudur.

Diğer bir önemli konu ise yeni fikir geliştirilmesi ve uygulanması için gerekli kaynağın sağlanması konusudur. KOBİ’ler özellikle finansman ve insan kaynağı olarak son derece kısıtlı çalışmak zorunda kalabildikleri için yenilikçilik çalışmalarına yeterli kaynağı aktarmada sorun yaşayabilmektedir.

İşletmelerde yenilikçilik performansını etkileyen ikinci en önemli ana faktörün organizasyon kültürü olduğunu belirlenmişti. Bu ana faktör içerisinde uygulamanın yapıldığı işletme sahipleri ve üst düzey yöneticiler tarafından görevleri sadece yenilik olan bölümler arası ekiplerin varlığı faktörü en önemli olarak nitelendirilmiştir. Uygulamanın yapıldığı işletmelerde üretim yapan işletmelerin küçük bir kısmında AR-GE bölümü adı altında yeni ürünler üzerinde çalışan bölümler görülmüştür. Yaygın olmayan bu bölümlerin yaygınlaşması işletmelere ürünleri bazında yenilik sağlayabilecektir. Öte yandan işletmelerin üretim, satış ve satış öncesi ve sonrası hizmet süreçlerinde yenilik sağlayacak bölümlerin bulunmaması, pazardaki ürünlerin kaliteleri ve fonksiyonları birbirlerine zamanla yaklaşabileceği için tüketiciler ürünün kendilerine sundukları faydaya, ürünün satış öncesi ve sonrası hizmetlerine bakarak karar verebilecekleri için işletmenin performansı üzerinde olumsuz etkisi olabilecektir. Bu etkinin tam olarak analiz edilebilmesi için gelecek çalışmalarda KOBİ’lerin hizmet ve üretim süreçlerindeki yenilikçiliklerinin işletme performansına olan etkileri incelenmelidir.

Organizasyonun yenilikçi kültürünü etkilediği belirtilen diğer önemli faktör kendini yöneten ekiplerin varlığı olarak belirlenmiştir. KOBİ’lerde özellikle finansal ve üretime dair kararların genellikle üst yöneticiler ve işletme sahipleri tarafından verildiği uygulama süresince gözlemlendiği için bir çelişki ortaya çıkmaktadır. Pratikte kararları kendileri veren işletme sahipleri ve üst yöneticiler, bazı kararların

Çalışanlar tarafından verilmesi ve kendilerine ulaşmadan çözümlenmesini bekleyebilmektedirler. Bu konuda gelecek çalışmalarda daha detaylı çalışmalar yapılarak çelişki ortadan kaldırılabilir.

İşletmelerde yenilikçilik performansını etkileyen üçüncü ve son ana faktörün organizasyonun bürokratik ve hiyerarşik yapısı olduğu belirtilmişti. Bu ana faktör altında organizasyonun yönetim kademesinin düşüklüğü faktörü en önemli alt faktör olarak belirlenmiştir. Uygulama kapsamında gözlemlerimize dayanarak lkemizde KOBİ’lerde yönetim kademesinin genellikle az seviyeli oluşturulduğunu söyleyebiliriz. Az seviyeli oluşturan yönetim kademesi sayesinde işletme sahiplerinin ve st düzey yöneticilerin şirket çalışanları ve işleri ile doğrudan ilişkileri korunabilmekte aynı zamanda olası problemler ve riskler st yönetim tarafından kolaylıkla fark edilebilmektedir. Öte yandan düşük seviyede yönetim kademesi uygulaması KOBİ’lerde yöneticilerin günlük işler ve problemler ile çok yoğun vakit geçirmelerine sebep olabilmektedir. Yöneticiler stratejik çalışmalara yeteri kadar vakit ayıramayabilir ve işletmenin içerisinde bulunduğu sektördeki hareketleri yeteri kadar takip edemeyebilirler.

6. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Çalışma sonucunda Türkiye’de KOBİ’lerin yenilikçilik performanslarını organizasyonel becerilerinin etkilediğini görmekle beraber uygulama yaparken işletme sahiplerinin özellikle mevcut müşterilerini ve satışlarını korumakla ilgilendiklerini gözlemledik. İçinde bulundukları sektörün son derece rekabetçi olduğunu belirten yöneticiler, yenilikçilik çalışmalarını zorunluluktan ikinci plana attıklarını iletmişlerdir. KOBİ’lerde finansman ve insan kaynağı kısıtlarının da olması sebebi ile KOBİ’ler yenilikçilik çalışmalarını öncelikleri arasına alamayabilmektedirler. KOBİ’lere teknoloji araştırmalarında, satın alım ve uygulamalarında destek olan KOSGEB kuruluşunun desteklerinin artması, KOBİ’leri finanse eden kuruluşların finansmanı daha uzun vadede daha uygun koşullarla kullanıyor oluşu KOBİ’lerin yenilikçilik performanslarını olumlu etkileyebilecek faktörlerdir. Gelecek çalışmalarda ürün, servis ve mevcut ürün ve servislerin müşteriye sunumu konusunda araştırma geliştirme çalışmaları yapacak bir işletmenin KOBİ’lerden talep görüp görmeyeceği ve KOBİ’lerin yenilikçilik performanslarını olumlu etkileyip etkilemeyeceği araştırılmalıdır. Böyle bir işletme ile KOBİ’lere yenilikçilik konusunda çözüm ortaklığı sunulabilir, KOBİ’ler mevcut ve yeni sektörlerde rekabet edebilirliklerini arttırabilirler.

Çalışmamızın yenilikçilik performansını etkileyen organizasyonel becerileri belirlemede ve ülkemizdeki KOBİ’lerin yenilikçilik çalışmalarına bakış açılarını belirleme ve durumunu bu ölçütler açısından incelemek açısından faydalı olduğuna inanıyoruz.

Sektörlerinde kısıtlı kaynakları ile rekabet eden KOBİ’lerin yenilikçilik performanslarını etkileyen tüm faktörlerin belirlenmesi ülkemizin yenilikçilik performansını da KOBİ’lerin ekonomideki yüksek oranı sebebi ile olumlu etkileyebilecektir. Fason üretimin her geçen gün daha doğruya, daha ucuz işçiliğin olduğu ülkelere kayabilmesi riski sebebi ile ülkemizin fason üretimden katma değeri çok daha yüksek olan yeni ürünler, servisler ve teknolojileri üretiminde yol kat etmesi ve pazardan pay almaya başlaması gerekebilecektir.

Bu sebeplerle, KOBİ’lerin yenilikçilik performanslarının yukarıda bahsedilen yeni çalışmalarla daha detaylı incelenmesi gerektiğini ve ilgili konularda desteklenmesi gerektiğini düşünüyoruz.

KAYNAKLAR

- [1] Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik, 2005. Resmi Gazete Sayı: 25997, Karar Sayı: 2005 / 9617
- [2] **Yılmaz, F.**, 2003. Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler, Türkiye İş Bankası İktisadi Araştırmalar ve Planlama Müdürlüğü, İstanbul.
- [3] **Çolakoğlu, M.H.**, 2002. KOBİ Rehberi, KOSGEB Başkanlığı Teknoloji Destek Süreçleri, Ankara.
- [4] **Küçük, O.**, 2005. Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- [5] **Uz, R.**, 2004. Risk Yönetimi Ve BASEL II’nin KOBİ’lere Etkileri, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul.
- [6] **Baldwin, J. ve Gellaty, G.**, 2003. Innovation Strategies And Performance in Small Firms, Edward Elgar Publishing Limited, United Kingdom.
- [7] **Lee, J. ve Chan, T.**, 2000. Theory Development For Organizational Platform Of “ User Collaboration Innovation Community”, National Cheng Chi University Of Technology And Innovation Management, **1**, pp. 1-30, Taiwan.
- [8] **Claver, E., Llopis, J., Garcia, D. and Molina, H.**, 1998. Organizational Culture For Innovation And New Technological Behaviour, *The Journal of High Technology Management Research*, **9**, 55-68.
- [9] **Beckre, S.W.**, 2000. The Innovative Organization, Graduate School Of Business University Of Chicago, **14**, 1-16.
- [10] **Barrier, M.**, 1994, Innovation as a Way of Life, *Nation’s Business*, **82**, 16-22.
- [11] **Hult, G.T.M., Hurley, R.F. and Knight, G.A.**, 2003. Innovativeness: Its Antecedents And Impact On Business Performance, *Industrial Marketing Management*, **33**, 429-438.
- [12] **Allan, R.**, 2001. Innovation Performance, *Managed Innovation International*, www.managedinnovation.com.
- [13] **McAlindon, H.R.**, 2004. IT Leadersip In Higher Education, *Educase*, **1**, 73-82.
- [14] **Deshpande, R. ve Farley, J.U.**, 2004. Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey, *International Journal of Research in Marketing*, **21**, 3-22.
- [15] **Detienne, D.R., Koberg, C.S., ve Heppard, K.A.**, 2001. A Fresh Look at Incremental and Radical Innovation in The Entrepreneurial Firm, *National Conference*, Florida.
- [16] **Terziovski, M. ve Morgan, J.P.**, 2004. Management Practices And Strategies To Accelerate The Innovation Cycle in The Biotechnology Industry, *Technovation*, 1-8.
- [17] **Hartman, E.A. ve Tower, C.B.**, 1994. Information Sources and Their Relationship to Organizational Innovation in Small Business, *Journal of Small Business Management*, **32**, 36-46.

- [18] **Dijk, M.P.V. ve Sandee, H.**, 2002. Innovation and Small Enterprise Development in Developing Countries, Northampton M.A., United States of America.
- [19] **Taştan, S.**, 2006. Öğrenen Organizasyonlar, *Human Resources Management*, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/ogorg.html>.
- [20] **Acuner, T.**, 2000. Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **2**, 1-4.
- [21] **Sümer, B.** 2003. Yerli Bilgi, *Ceteri Paribus*, <http://www.ceterisparibus.net>.
- [22] **Spanyi, K.E.**, 2004. Innovation in A Re-Emerging Economy, Lessons From The Hungarian Experience, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, **11**, 1-10.
- [23] **Lee, P. ve Tzeferakos, S.**, 2001. Innovation Performance in Canadian Manufacturing Industries, Manufacturing Industries Branch, Ottawa.
- [24] **Budak, G.**, 1998. Yenilikçi Yönetim, Yaratıcı Birey, Sistem Yayınları, İstanbul.
- [25] **Steele, L.W.**, 1975. Innovation in Big Business, Elsevier North-Holland, New York.
- [26] **Açan, T.**, 2004. Türk-Alman Ortak Girişimlerinde Yenilik Süreci ve Başarı Faktörleri, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [27] **West, A.**, 1992. Innovation Strategy, Prentice Hall International Ltd, United Kingdom.
- [28] **Shervani, T. ve Zerillo, P.**, 1997. The Albatros of Product Innovation, *Business Horizons*, **40**.
- [29] **Nicolas, V.**, 1999. Industry Gets Religion, *The Economist*, <http://www.economist.com>.
- [30] **Drucker, P. F.**, 1985. Innovation and Entrepreneurship, Haper & Row, New York.
- [31] **Çokhızlı, E.**, 2000. Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilik, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [32] **Markides, C.**, 1997. Strategic Innovation, *Sloan Management Review*, **38**, 9-23.
- [33] **Ryds, J.S.**, 1986. Managing Innovation: From The Executive Suit To The Shop Flor, Cambridge Mass Ballinger Pub. Co, United Kingdom.
- [34] **Twiss, B.C.**, 1992. Managing Technological Innovation, Pitman Publishing Ltd, New York.
- [35] **Kınıkoğlu, N.G.**, 2004. Gelişmekte Olan Ülkelerde Ve Ülkemizde Yenilikçiliğe Engeller Ve Teşvikler, Üniversitelerin Ve Araştırma Birimlerinin Rolü, *1. Ulusal Mühendislik Kongresi*, Eski Foça, İzmir, 20-21 Mayıs.
- [36] **Hadjimanolis, A.**, 1999. Barries To Innovation For Smes in A Small Less Developed Country, *Technovation*, **19**, 561-570.
- [37] **Damanpour, F. ve Gopalakrishnan, S.**, 1998. Theories Of Organizational Structure And Innovation Adoption: The Role Of Environmental Change, *Journal of Engineering and Technology Management*, **15**, 1-24.
- [38] **Edwards, T., Delbridge, R. and Munday, M.**, 2004. Understanding Innovation In Small And Medium-Sized Entreprises: A Process Manifest, *Technovation*, 1-9.
- [39] **Mothe, C. ve Quelin, B. V.**, 2001. Resource Creation and Partnership in R&D Consortia, *The Journal of High Technology Management Research*, **12**, 113-138

- [40] **Judge, W. Q. ve Elenkov, D.**, 2005. Organizational Capacity for Change and Environmental Performance: An Emprical Assessment of Bulgarian Firms, *Journal of Business Research*, **58**, 893-901
- [41] **Rulke, D. L., Zaheer, S. ve Anderson, M. H.**, 2000. Sources of Managers' Knowledge of Organizational Capabilities, *Organizational Behaviour and Human Decision Processess*, **82**, 134-149
- [42] **Cronbach, L.J.**, 1990. Essentials of Psychological Testing, Harper and Row, New York.
- [43] **Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C.**, 1995, Multivariate Data Analysis with Reading, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- [44] **Turanlı, M., Güriş, S. ve Ayaydın, A.**, 1995. İstatistik Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Der Yayınları, İstanbul.

ÖZGEÇMİŞ

Çağdaş Değirmencioğlu 24.07.1981 tarihinde İzmir’de doğmuştur. Kırklareli Anadolu Lisesi’nde ortaokul ve Denizli Anadolu Lisesi’nde lise eğitiminden sonra İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü’nde lisans eğitimine başlamış, 4 senelik lisans eğitimini tamamlamasının ardından aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi Mühendislik Yönetimi Bölümü’nde yüksek lisans çalışmasına başlamıştır. Çağdaş Değirmencioğlu, akademik çalışmasının paralelinde Türkiye’nin lider GSM operatöründe sırası ile iş analistliği, proje yöneticiliği, ürün geliştirme yöneticiliği yapmıştır, halen aynı şirkette katma değerli servisler bölümünde ürün yöneticisi fonksiyonunu yürütmektedir.