

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI
DOKTORA TEZİ**

**KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE İNOVASYONA
YÖNELİK TUTUMLAR VE İNOVASYON ENGELLERİ: ÇANAKKALE
İLİNDE KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ahmet ŞAHBAZ

**Danışman
Prof. Dr. Mustafa TANYERİ**

İZMİR – 2017

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI
DOKTORA TEZİ**

**KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE İNOVASYONA
YÖNELİK TUTUMLAR VE İNOVASYON ENGELLERİ: ÇANAKKALE
İLİNDE KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ahmet ŞAHBAZ

**Danışman
Prof. Dr. Mustafa TANYERİ**

İZMİR – 2017

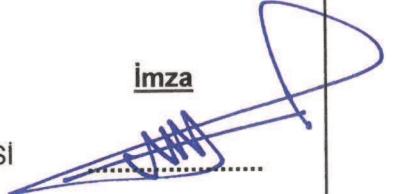
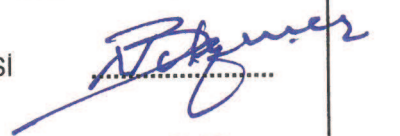
DOKTORA
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Ahmet ŞAHBAZ
Öğrenci No : 1998800100
Tez Başlığı : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde İnovasyona Yönelik Tutumlar ve İnovasyon Engelleri: Çanakkale İlinde KOBİ ler Üzerine Bir Araştırma

Savunma Tarihi : 19.10.2017

Danışmanı : Prof.Dr.Mustafa TANYERİ

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Mustafa TANYERİ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.İkbal AKSULU	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Mehmet Ali Nejat BİLGİNER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Aykan CANDEMİR	EGE ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Sinan NARDALI	İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ	

Ahmet ŞAHBAZ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği () / oy çokluğu () ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Murat AYDOĞDU
Müdür

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde İnovasyona Yönelik Tutumlar Ve İnovasyon Engelleri: Çanakkale İlinde KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

....../....../.....

Ahmet ŞAHBAZ

ÖZET

Doktora Tezi

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE İNOVASYONA YÖNELİK TUTUMLAR VE İNOVASYON ENGELLERİ: ÇANAKKALE İLİNDE KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ahmet ŞAHBAZ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte, tüm sektörlerdeki üretici ve hizmet sağlayıcıların sayısı artmaktadır. Bu nedenle işletmeler arasında var olan rekabet daha da hızlanmıştır. Büyük ölçekli işletmelerin rekabet gücünü, küresel rekabet koşulları olumlu yönde etkilemektedir. Bu işletmeler ölçek ekonomilerinden faydalanarak maliyet tasarrufu ve avantajı sağlamaktadır. Ancak bu durum Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) için geçerli değildir ve olumsuzluklara neden olmaktadır. KOBİ'ler küçük ve esnek yapıları ile ekonomilerde önemli bir yere sahiptirler. KOBİ'lerin ülke ekonomilerine; işletme sayısı ve oluşturdukları istihdam ve de katma değer ile önemli katkıları olduğunu söylemek mümkündür. KOBİ'lerin etkilendikleri olumsuzluklardan korunabilmeleri için de inovasyon ve teknoloji tabanlı yönetim sistemlerini kullanabiliyor olmaları gerekmektedir. İşletmelerin rekabet gücünün ve verimliliklerinin artırılmasında, inovasyon çok önemli bir araçtır. İnovasyon sayesinde maliyetlerini düşürebilen işletmeler; fiyat avantajı, rakipleri karşısında farkındalık ve üstün kalite gibi avantajlar elde edebilmektedir. Büyük ölçekli işletmelerin rakibi durumunda olan KOBİ'ler; ürünlerinde, süreçlerinde, pazarlama yöntem ve tekniklerinde, organizasyon yapılarında inovasyondan faydalanmak zorundadırlar.

Çalışmanın amacı; KOBİ'lerin inovasyona yönelik tutumlarının belirlenmesi, inovasyon uygulamalarını engelleyen işletme içi ve dışı faktörlerin tespit edilmesine yöneliktir. Belirtilen bu faktörler arasındaki ilişki ve ilişki boyutları incelenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla Çanakkale ili ve çevresinde faaliyet gösteren 132 KOBİ'nin sahipleri ve çeşitli kademelerdeki yöneticilerinin görüşleri anket uygulaması yöntemiyle alınmış ve analiz edilmiştir. Analiz sonucunda Çanakkale'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin büyük bir kısmının herhangi bir kuruluştan Ar-Ge desteği almadığı görülmüştür. Ayrıca pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetler oluşturma stratejisini izleyen işletmelerin sayısının, daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. KOBİ'lerin büyük bir kısmının yalnız ulusal pazara yönelik faaliyette bulunduğu belirlenmiştir. KOBİ'lerdeki işletme büyüklüğünün işletmelerin inovasyon düzeyleri üzerindeki etkisi incelendiğinde, işletmelerin çalışan sayısına bağlı olarak pazarlama ve süreç inovasyonu düzeylerinin değiştiği tespit edilmiştir. KOBİ'lerin inovasyon uygulamalarında hem işletme içi hem de işletme dışı engellerle karşılaştığı belirlenmiştir. İçsel ve dışsal engellerin ürün ve pazarlama inovasyonu düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

AnahtarKelimeler: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler, İnovasyon, İnovasyon Stratejileri, İnovasyon Engelleri.

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Doctor of Philosophy(PhD)

**The Inovation Barriers and Attitudes towards Inovation at SMSs: A study on
SMSs in Çanakkale**

Ahmet ŞAHBAZ

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Business AdministrationProgram

Nowadays, with the globalisation the number of producer and service supplier increases in every sector. As a result of this the competition between the companies accelerate. The global competititon conditions positively effects the competitiveness of big companies. These companies, by benefiting from the economy of scales, has the advantage of cost and cost saving. But this situation causes negativeness from the SMEs' side. SMEs have significant addition on economics by their number, employment and added value. In order to be protecred from the negativeness that effect them SMEs should be using inovation and technology based management systems.

Inovation is a very important tool in increasing companies' competitiveness and efficiency. The companies – who decrease their costs through inovation- gain advantage such as; prise advantage, awareness and higher quality, against their rivals. SMEs who are the rivals of big companies, must benefit from inovation at their products, processes, marketingmethods and techniques and organisation structures.

The aim of this study is to determine the SMEs attitudes towards inovation and internal and external factors that prevent/block the inovation applications. The dimensions of the relationship and the relationship between the given factors are tried to be investigated. Forthis, 132 SMEs owners and up

level managers' opinions operating in Çanakkale are collected and analyzed through a questionnaire. As a result of the analysis its seen that most of the SMEs in Çanakkale don'ttake R&D support from any institution. Also its seen that the number of the companies that follow the producing new product and services that doesn't exist in the market strategy, is higher than others. Its determined that most of the SMEs only work for national market. When welook at the effect of the size of the companies on their inovation levels its found that depending on the employee number companies' marketing and process inovation levels change. Its found that SMEs face with internal and external barriers at inovation applications. Thei nternal and external barriers has no significant affect on product and marketing inovations.

Keywords: Small and Medium Sized Firms, Inovation, Inovation Strategies, Inovation Barriers.

**KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE İNOVASYONA
YÖNELİK TUTUMLAR VE İNOVASYON ENGELLERİ: ÇANAKKALE
İLİNDE KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	İİ
YEMİN METNİ	İİİ
ÖZET	İV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	Vİİİ
KISALTMALAR	Xİİİ
TABLolar LİSTESİ	XİV
ŞEKİLLER LİSTESİ	XV
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM
İNOVASYON VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

1.1. İNOVASYON KAVRAMI VE ÖNEMİ	3
1.2. İNOVASYONUN ALT YAPISI	6
1.2.1. Buluş	6
1.2.2. Yaratıcılık	7
1.2.3. Teknoloji	9
1.2.4. Değişim	10
1.3. İNOVASYON TÜRLERİ	11
1.3.1. Ürün İnovasyonları	11
1.3.2. Süreç İnovasyonu	13
1.3.3. Artımsal İnovasyonlar	15
1.3.4. Radikal İnovasyonlar	16
1.3.5. Diğer İnovasyon Çeşitleri	17
1.3.5.1. Hizmet İnovasyonu	17
1.3.5.2. Teknolojik İnovasyon	18

1.3.5.3. Organizasyonel İnovasyon	19
1.3.5.4. Pazarlama İnovasyonu	20
1.3.5.5. Yönetim İnovasyonu	21
1.3.5.6. Müşteri İnovasyonları	22
1.3.5.7. İş Modeli İnovasyonu	23
1.3.5.8. Alt Pazar İnovasyonu	24
1.3.5.9. Deneyim İnovasyonu	26
1.3.5.10. Ters İnovasyon	26
1.3.5.11. Açık İnovasyon	28
1.4. İNOVASYON İÇİN GEREKLİ KÜLTÜR ANLAYIŞI	30
1.4.1. Farklı Görmek	30
1.4.2. Risk Almak	30
1.4.3. Müşterinin Değerini Bilmek	31
1.4.4. Sorgulamak	32
1.4.5. Başarısızlığı Hoş Görmek	32
1.4.6. İletişim	33
1.4.7. İşbirliği	34
1.4.8. Öğrenen Organizasyonlar	34

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE KARŞILAŞILAN İNOVASYON ENGELLERİ

2.1. KOBİ KAVRAMI VE ÖNEMİ	37
2.1.1. Farklı Ülkelere Göre KOBİ Tanımları	39
2.1.2. KOBİ'lerin Zayıf ve Güçlü Yönleri	44
2.1.3. Türkiye'de KOBİ'lerin Yeri ve Önemi	48
2.1.3.1. KOBİ'ler ve Üretim	49
2.1.3.2. KOBİ'ler ve Finansman	51
2.1.3.3. KOBİ'ler ve İleri Teknoloji	52
2.1.3.4. KOBİ'ler ve Bilişim	54
2.1.3.5. KOBİ'ler ve İhracat	55
2.1.3.6. KOBİ'ler ve Eğitim	57

2.1.3.7. KOBİ'ler ve Üniversite	59
2.1.4. Türkiye'de KOBİ'lerin Temel Sorunları	60
2.2. KOBİ'LERDE İNOVASYON VE İNOVASYON GEREKSİNİMİ	62
2.2.1. KOBİ'lerde İnovasyonun Önemi	62
2.2.2. KOBİ'lerde İnovasyon Gereksinimi	65
2.2.2.1. KOBİ'leri İnovasyona Yönelten Organizasyon İçi Faktörler	67
2.2.2.2. KOBİ'leri İnovasyona Yönelten Organizasyon Dışı Faktörler	67
2.3. KOBİ'LERDE İNOVASYON ENGELLERİ	69
2.3.1. KOBİ'lerde İnovasyonu Engelleyen İçsel Faktörler	73
2.3.2. KOBİ'lerde İnovasyonu Engelleyen Dışsal Faktörler	76
2.4. KOBİ'LERDE İNOVASYON SÜRECİ VE YÖNETİMİ	80
2.4.1. İnovasyon Süreci ve Yönetimi	80
2.4.2. İnovasyon Sürecinin Amaçları	84
2.4.3. İnovasyon Yönetim Sürecinin Aşamaları	84
2.4.3.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması	85
2.4.3.2. İnovasyon İçin Problemin Belirlenmesi	86
2.4.3.3. İnovasyon Fikirlerinin Araştırılması ve Toplanması	87
2.4.3.4. Kavramsallaştırma	88
2.4.3.5. İnovasyonun Geliştirilmesi	88
2.4.3.6. Uygulama Aşaması	89
2.4.3.7. Ticarileştirme Aşaması	90
2.4.3.8. Öğrenme	90
2.5. KOBİ'LERDE İNOVASYON STRATEJİLERİ	92
2.5.1. Saldırgan İnovasyon Stratejileri	94
2.5.2. Savunmacı İnovasyon Stratejileri	95
2.5.3. Taklitçi İnovasyon Stratejileri	95
2.5.4. Bağımlı İnovasyon Stratejileri	96
2.5.5. Geleneksel İnovasyon Stratejileri	97
2.5.6. Fırsatları İzleme Stratejisi	97

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE İNOVASYON POLİTİKALARI VE KOBİ’LERİN DESTEKLENMESİ

3.1. TÜRKİYE’NİN İNOVASYON POLİTİKALARI	99
3.2. TÜRKİYE’DE KOBİ’LERİN DESTEKLENMESİ	105
3.2.1. KOBİ’leri Destekleyen Kurum ve Kuruluşlar	105
3.2.2. KOBİ’lere Verilen Destek ve Teşvikler	110
3.2.2.1. Ar-Ge Faaliyetlerine Yönelik Destekler	110
3.2.2.1.1. Ar-Ge Kanunu	111
3.2.2.1.2. TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu) ...	112
3.2.2.1.3. KOBİ’lere KOSGEB Destekleri	113
3.2.2.1.4. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Proje Destekleri	114
3.2.2.1.5. Sanayi Tezi (SANTEZ) Programı	114
3.2.2.1.6. Teknoloji Geliştirme Bölgelerine (TGB)Yönelik Destekler	115
3.2.2.1.7. Eğitim Desteği	115
3.2.2.1.8. İhracata Yönelik Devlet Teşvikleri.....	116
3.2.2.1.9. Türk Patent Enstitüsü Destekleri	117
3.2.2.1.10. Maliye Bakanlığı Destekleri	117

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇANAKKALE İLİNDE KOBİ’LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ÇANAKKALE İLİNİN EKONOMİK YAPISI VE KOBİ’LER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	119
4.1.1. Çanakkale İlinde Sanayi Sektörü ve Çalışan Sayısı	119
4.1.2. Çanakkale İlının Rekabet Gücü	121
4.1.3. Çanakkale’de Organize Sanayi Bölgeleri	122
4.1.4. Çanakkale İlının KOBİ’ler Açısından Değerlendirilmesi	122
4.2. ÇANAKKALE İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ’LERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	123
4.2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	123
4.2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	124
4.2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	124

4.2.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	126
4.2.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	126
4.2.5.1. Araştırmanın Modeli	126
4.2.5.2. Hipotezler	127
4.2.6. ARAŞTIRMANIN BULGU VE DEĞERLENDİRMELERİ.....	130
4.2.6.1. Demografik Analizler.....	130
4.2.6.1.1.Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler.....	130
4.2.6.1.2. Araştırmaya Katılan İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	132
4.2.6.2. Ölçeklere Ait Faktör Yapılarının Analizleri	135
4.2.6.2.1. İçsel Engeller İçin Faktör Analizi	136
4.2.6.2.2. Dışsal Engeller İçin Faktör Analizi	138
4.2.6.2.3. İnovasyon Türleri İçin Faktör Analizi.....	140
4.2.6.3. Güvenilirlik Analizleri	142
4.2.6.4. Korelasyon Analizi.....	143
4.2.6.5. Hipotez Testleri.....	145
SONUÇ VE ÖNERİLER	157
KAYNAKÇA	164

KISALTMALAR

AR-GE	Araştırma-Geliştirme
BTYK	Bilim Teknoloji Yüksek Kurulu
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
ESP	Elektronik Stabilité Programı
EXİMBANK	Türkiye İhracat Kredi Bankası
GSYH	Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
IfM	Alman Mittelstand Araştırma Merkezi
İÇDAŞ	İstanbul Çelik Demir Sanayi Anonim Şirketi
İŞKUR	Türkiye İş Kurumu
KDV	Katma Değer Vergisi
KGF	Kredi Garanti Fonu
KOBİ	Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OSB	Organize Sanayi Bölgeleri
SANTEZ	Sanayi Tezi Programı
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
TARAL	Türkiye Araştırma Alanı
TEYDEB	Teknoloji Ve Yenilik Destek Programları Başkanlığı
TGB	Teknoloji Geliştirme Bölgeleri
TOBB	Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği
TTGV	Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
TUBİTAK	Türkiye Bilimsel Ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TUİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TZE	Tam Zaman Eşdeğeri
UBTYS	Ulusal, Bilim Teknoloji Ve Yenilik Stratejisi
URAK	İller Arası Rekabetçilik Endeksi
vd	Ve diğerleri

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Amerika Birleşik Devletlerinde KOBİ ölçeği (\$).....	s.43
Tablo 2: Japonya’da KOBİ ölçeği (Yen)	s.44
Tablo 3: KOBİ’lerde İnovasyon Engelleri Araştırmaları.....	s.71
Tablo 4: İlçelere Göre İşletme ve Çalışan Sayıları	s.121
Tablo 5: Ankete Katılanların Cinsiyeti	s.130
Tablo 6: Ankete Katılanların Eğitim Durumu	s.131
Tablo 7: Ankete Katılanların İşletmedeki Görevleri.....	s.131
Tablo 8: Ankete Katılanların İşletmedeki Çalışma Süresi.....	s.132
Tablo 9: İşletmelerinin Yasal Statüleri	s.132
Tablo 10: Firmanın Toplam Çalışan Sayısı	s.133
Tablo 11: Firmanın Yaşı	s.133
Tablo 12: Firmanın Ana Pazarı.....	s.134
Tablo 13: İşletmedeki Ar-Ge Payı	s.134
Tablo 14: İşletmedeki Ar-Ge Desteği	s.135
Tablo 15: İşletmelerin Yenilik Stratejileri	s.135
Tablo 16: İçsel Engeller İçin Keşifsel Faktör Analizi ve Faktör Yükleri	s.137
Tablo 17: Dışsal Engeller İçin Keşifsel Faktör Analizi ve Faktör Yükleri	s.139
Tablo 18: İnovasyon Türleri İçin Keşifsel Faktör Analizi ve Faktör Yükleri.....	s.141
Tablo 19: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları.....	s.143
Tablo 20: Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları	s.144
Tablo 21: Yenilikçilik Düzeylerinin Alınan Ar-Ge Desteğine Göre Analiz Sonuçları	s.145
Tablo 22: İnovasyon Türleri Düzeyinin Alınan Ar-Ge Payına Göre Analiz Sonuçları	s.146
Tablo 23: İnovasyon Düzeylerinin İnovasyon Stratejilerine Göre Analiz Sonuçları.....	s.147
Tablo 24: Yenilikçilik Düzeyinin KOBİ’lerdeki Firma Büyüklüğüne (Çalışan Sayısı) Göre Analiz Sonuçları.....	s.148
Tablo 25: İnovasyon Düzeylerinin KOBİ’lerde Firma Yaşına Göre Analiz Sonuçları	s.149
Tablo 26: İnovasyon Düzeylerinin Faaliyet Gösterilen Sektöre Göre Analiz Sonuçları ..	s.150
Tablo 27: Yenilikçilik Düzeyinin İşletmedeki Göreve Göre Analiz Sonuçları	s.151
Tablo 28: İçsel Engeller ile İnovasyon Türlerinin Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Analiz Sonuçları.....	s.152
Tablo 29: Dışsal Engeller ile İnovasyon Türlerinin Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Analiz Sonuçları.....	s.154
Tablo 30: Hipotezler ve Hipotezlerin Kabul- Red Sonuçları	s.155

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: BRICK Ülkeleri ve Türkiye'nin GSYH'si (milyar USD).....	s.102
Şekil 2: G20 Ülkelerinde En İyi Dergilerden Yayımlanan Bilimsel Yayın Sayısı (2003 ve 2013) ve Dünyadaki Toplam Üçlü Patent Sayısından Alınan Pay	s.103
Şekil 3: Temel Yenilik Göstergeleri (2012-2014).....	s.104
Şekil 4: 1990-2007 Yılları Arasında KOBİ'lere Yapılan Destekler.....	s.109
Şekil 5: 2003-2006 Yılları KOSGEB Desteklerinin Türlerine Göre Dağılımı.....	s.110
Şekil 6: Marmara Bölgesinde Yer Alan Sanayi İşletmelerinin İllere Göre Dağılımı (%)..	s.120
Şekil 7: Araştırmanın Modeli	s.127



EKLER LİSTESİ

EK 1:Araştırmada Kullanılan Anket Formuek s.178



GİRİŞ

Küreselleşme süreciyle birlikte sınırların ortadan kalkmasıyla dünya tek pazar haline gelmiş, işletmelerin bu pazarda rakipleri artmıştır. Dolayısıyla işletmeler için rekabet aynı bölge ve aynı pazar olmaktan çıkarak uluslararası boyuta taşınmıştır. Yoğun ve değişken rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin ayakta kalabilmeleri ürün ve hizmetlerini, üretim yöntemlerini sürekli değiştirmeleri ya da yenilemeleriyle mümkündür. Bu durum ise, sınırlı kaynaklara sahip, ekonomik ve teknik açıdan hızla değişen dinamik çevre de faaliyetlerini yürüten ve pazar payları da çok geniş olmayan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeleri (KOBİ) daha fazla etkilemiş olacaktır.

Günümüzde hem işletmeler hem de ülkeler açısından dünyada gerçekleşen değişimin farkında olmak ve değişime ayak uydurabilmek önemli bir husustur. Bu değişim sürecinde inovasyon önemi artan kavramlardan birisi olmuştur. Ülkeler rekabetçi ve dinamik bilgi ekonomisine ulaşma hedeflerinde inovasyon ve inovasyon politikalarına önem vermek zorundadırlar. KOBİ'ler açısından inovasyon kavramının her geçen gün önemi artmaktadır. Ayrıca KOBİ'lerin inovasyona yönelik bazı avantajları bulunmaktadır. Bu avantajlar, KOBİ'lerin büyük işletmelere göre değişime daha hızlı adapte olabilmesi, hızlı istihdam potansiyelini bünyelerinde barındırabilmesi, ürün ve hizmet çeşitliliği sunabilmesi, kısıtlı yatırım koşullarında üretim yapabilmesi şeklinde sıralanabilir.

Ülkemizde işletmelerin büyük bir oranı (%99) KOBİ'lerden oluşmaktadır. Bu nedenle ekonomik ve sosyal gelişmenin kaynağı ve kalkınmanın temelini oluşturan KOBİ'lerin güçlendirilmesi önem arz etmektedir. Buna yönelik olarak KOBİ'lerin teknolojiyi kullanarak, ekonomiye daha fazla uyum ve inovasyon ile hızlı büyüme trendi sağlamaları gerekmektedir. Böylece KOBİ'lerin rekabet yaratmaları sonucu verimlilikleri artacaktır. İstihdam açısından da ekonomiye olumlu katkıları olacaktır. Diğer taraftan inovasyon bazı işletmelerde başarılı bir şekilde uygulanırken, bazılarında ise uygulanamamaktadır. Bazı işletmeler inovatif olurken bazıları olamamaktadır. Bu bağlamda KOBİ'lerin inovasyon tutumları ve inovasyon engellerinin belirlenmesi önem taşımaktadır.

Bu çalışma ile Çanakkale’de faaliyette bulunan KOBİ’lerin inovasyona yönelik tutumları ve karşılaştıkları inovasyon engelleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Tezin amacı inovasyon türleri ile inovasyon ilişkisini ortaya çıkarmak ve inovasyon çalışmalarını olumsuz yönde etkileyen işletme içi ve dışı engelleri belirlemektir. Belirtilen bu engeller arasındaki ilişki ve boyutları incelenmeye çalışılmıştır. Çanakkale ilinde yapılan araştırma ile KOBİ’lerin inovasyon uygulamalarındaki başarısız oldukları varsayımı savunularak, inovasyon yapmada başarısız kılan etmenler üzerinde durulmuştur.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümünde; inovasyon kavramı ve ilişkili olduğu diğer kavramlar irdelenmiş, inovasyon türlerine ve önemine değinilmiştir. Ayrıca inovasyon için gerekli kültür anlayışı üzerinde durularak, işletmeler boyutunda önemine yer verilmiştir.

İkinci bölümünde; KOBİ tanımları, ülkemizde KOBİ’lerin yeri ve önemi vurgulanmıştır. KOBİ’lerde inovasyon ve inovasyon ihtiyacının önemi üzerinde durularak inovasyon engellerine yer verilmiştir. Ayrıca KOBİ’lerde inovasyon yönetimi ve inovasyon stratejileri bu bölüm içinde yer almaktadır.

Üçüncü bölümünde; ülkemizde inovasyon politikaları ele alınmış ve ülkemizde KOBİ’lerin desteklenmesine yönelik katkı sağlayan kurum ve kuruluşlarla, teşvik ve destekler üzerinde durulmuştur.

Dördüncü ve son bölümde ise; Çanakkale ilinin ekonomik yapısı KOBİ’ler açısından genel olarak değerlendirilmiştir. Uygulamaya yönelik olarak, Çanakkale ili ve çevresindeki KOBİ’lerin inovasyon tutumları belirlenmiş ve inovasyon uygulamalarına engel teşkil eden içsel ve dışsal işletme engelleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ve Çanakkale ilinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular paylaşılmıştır. KOBİ’lere inovasyon ve inovasyon tutumlarına yönelik konularda önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. İNOVASYON KAVRAMI VE ÖNEMİ

İnovasyon (innovation), Latince “innovatus” sözcüğünden türemiştir. Yeni yöntemlerin idari, kültürel ve toplumsal alanlarda uygulanmaya başlanması anlamını taşımaktadır. Webster, inovasyonu farklı, yeni sonucun elde edilmesi boyutunda değerlendirmiştir.

Türkçe literatürde, Türk Dil Kurumunun (2007) oluşturduğu yenilik, yenilikçilik, yenilenme ve “yenileşim” kelimelerinin tercih edildiği görülmektedir. Fakat bu durum gerçek anlamın karşılığını tam olarak vermemektedir. Ekonomik ve toplumsal bir sisteminin farklılaştırılması ve değiştirilmesi inovasyonun sonucunu göstermektedir. Bu durum inovasyonun kendisinden daha fazla önem taşımaktadır (Elçi, 2006: 1). İnovasyon anlam olarak bir şeyin eskisinden kurtuluşu olarak da anlaşılmaktadır. Oysa inovasyon kavramı daha geniş bir tanımlamayı içermektedir. Örneğin inovasyon piyasada alıcısı bulunan her ürün için söz konusudur. Diğer taraftan bir ürünün eski modelinin, ürün üzerinde farklılıklar oluşturularak tekrar müşteriye satılmasında inovasyon olarak tanımlanır (Keskin, 2012: 17).

Cumming (1998) göre (aktaran Gündüz, 2012: 90) inovasyon, bir ürün ya da süreçteki başarının elde edildiği ilk uygulamadır. Davis ve Devinney (1996) (aktaran Gündüz, 2012: 90) inovasyonu daha değişik bir tanımla değerlendirmişlerdir. İnovasyon, yeni ya da farklı bir çözüm yolunun yeni ya da var olan bir problemi ve ihtiyacı karşılaması olarak bu tanımla belirtilmektedir. Bu bilim adamları yapmış oldukları bu tanımın “yeni ürünler, yeni üretim süreçleri, yeni malzemeler ve kaynaklar, yeni pazarlar ve yeni organizasyon biçimleri” gibi geleneksel inovasyon tanımlarının büyük bir çoğunluğunu kapsadığını ifade etmektedirler. İnovasyona yönelik çok sayıda ve farklı yazarlar tarafından oluşturulmuş tanım bulunmaktadır. Bu nedenle inovasyon homojen bir kavram olma özelliği taşımamaktadır. Farklı yazarlar ilişkili buldukları unsurlar üzerinde durarak, yeni tanımlar yapmışlardır. Örneğin, inovasyonla ilgili çok sayıdaki tanım üzerine yapılan incelemede şu sonuçlar elde edilmiştir: Araştırmacıların büyük bir çoğunluğu inovasyonla ilgili açık bir tanım oluşturmayı başaramamıştır. Ayrıca inovasyon kavramına yönelik

kullanılan tanımların birçok gruplara ayrılabilmesi söz konusudur. Tanımlarda belirtilen hususların uzun vadede değişebilmesi olasılığı söz konusudur.

İnovasyon kavramıyla yeni geliştirme ve yeni kullanım süreçlerinden biri üzerinde durulmaktadır. İşletmelerde inovasyonun geliştirilmesi veya kullanılması süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar yeni fikirler arama, yeni fikirleri değerlendirme, yeni fikirleri kullanma ve inovasyon geliştirmedir. Ayrıca inovasyon sadece işletme içinde yapılan araştırma ve geliştirme faaliyeti olarak görülmemelidir. İnovasyonun dış kaynaklarla ve pazar ilişkilerinin kullanılması yoluyla geliştirilebilmesi mümkündür. Apple işletmesinin çoğu önemli inovasyonları (iPod, iTunes, multi-touch) buna örnek verilebilir. Bu inovasyonlar işletmenin dışında üretilen teknolojilerin, geliştirilmesiyle oluşturulmuştur. Ortak teşebbüsleri ve işletme evliliklerini dış inovasyon kaynakları içerisinde saymak mümkündür (Gündüz, 2012: 89-91).

İnovasyonun sağlayacağı yararlar kişiler, gruplar ve organizasyonlar boyutunda değerlendirilmelidir. Gronhaug ve Kaufman'a (1988) göre (aktaran Tokmak, 2008: 55) inovasyonun gerçekleşebilmesinin de inovasyonun yararlı olması ya da yararlı olacağı algısı önem taşımaktadır. Yararlı olmak; kişilere, gruplara ve organizasyonlara ekonomik fayda sağlamak olarak açıklanabilir. Coopey ve diğerlerine göre (1998) (aktaran Tokmak, 2008: 55) inovasyon özellikle "yeni bir şey" in başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Ayrıca inovasyon bir değişim süreci olarak görülmektedir. Belirtilen "yeni bir şey"; ürün, hizmet, teknoloji, yatırım uygulamaları veya işletmelerdeki idari süreçlerden oluşmaktadır. Furman ve diğerlerine göre ise (2002) (aktaran Tokmak, 2008: 55-56) inovasyon yeni ürünler, üretim süreçleri ve hizmetler ortaya çıkarılması ve pazarlanmasıdır. Belirtilmesi gereken önemli husus inovasyon için her zaman yeni bir ürüne veya hizmete gereksinim duyulmamasıdır. Geçmişte farklı amaçlarla üretilen bir ürünün, hizmetin ya da sürecin farklı bir alanda yeniden pazarlanması mümkün olabilmektedir. Belirtilen bu durumda inovasyon olarak kabul edilmektedir. İnovasyona örnek olarak, daha önce üretilen yarı otomatik çamaşır makinelerinin kırsal kesimde yıkık makinesi olarak pazarlanması verilebilir. Bu uygulamaya tam otomatik çamaşır makinelerinin geliştirilmesi neden olmuştur. Drucker (1985) göre (aktaran Tokmak, 2008: 56) inovasyon bir örgütte yararlı bilginin oluşumunda etkilidir. Böylece

birbirinden farklı bilgi ve yetenekteki işgörenler verimli hale getirilmektedir. Drucker inovasyonu, girişimciliğin özel bir aracı olarak görmektedir Shumpeter, inovasyon sürecini; ticari olarak uygulanabilir fikirlerin olmasına ve bu fikirlerin girişimciler tarafından toplanarak ürüne dönüştürülmesi boyutunda değerlendirmektedir.

İnovasyona gereksinim duyulmasında çevrenin sürekli değişmesi ve örgütlerin bu değişime uyum sağlama istekleri etkili olmaktadır. Bazı işletmeler inovasyon kapasitelerinin artırılmasıyla birlikte hem çevreye adapte olmakta hem de çevredeki bu değişimi yönlendirebilmektedir. Günümüzde iş dünyasında inovasyon; devam ettirilebilir olması, sistemleştirilmesi, işletmelerin yapısına yerleşmesi açısından önemlidir. Kuczmarski inovasyonu, işletmelerin, geleceği görebilme ve bir gelecek vizyonu oluşturma imkânı olarak tanımlamıştır. Kuczmarski'ye göre rekabet avantajının sağlanmasında inovasyon kavramı önemlidir. Örneğin 3M, Apple, Kellogg gibi işletmelerin ünlerinin artmasında inovasyona önem vermeleri etkili olmuştur. Bahsedilen işletmelerin, işletme stratejilerinin odak noktasını inovasyon oluşturmaktadır. Ayrıca Kuczmarski inovasyonu sadece yeni bir fikir olarak görmemektedir. Dolayısıyla inovasyon ile yeni bir fikrin, ticarileşmesi ve bir ürüne dönüşmesi önemlidir. İnovasyon sürecinde ekip çalışması, kişisel çabalardan çok daha etkilidir. AB ve OECD literatüründe inovasyon: “Bir fikri pazarlanabilir bir ürün veya hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine ve yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürme” olarak ifade edilmiştir. Önemli olan husus gerek süreç olarak gerekse sonuç olarak inovasyonun pazarlanabilir olmasıdır. Tek başına yeni bir fikir, ürün veya süreç pazar koşullarında işletmeye katkı sağlaması açısından değerlidir. Tersı durumda inovasyon gerçekleştirilmesi imkânsızdır (Tokmak, 2008: 56-58).

Rekabet ortamındaki artış ivmesi ve değişim süreci sonucunda tüketicilerin istekleri hızlı bir şekilde değişmektedir. Ayrıca üretim teknolojilerinin verimli olmaması ve iş gücünün pahalı olması gibi unsurlar benzer kalitedeki ürünlerin yüksek fiyatlarda olmasına neden olmaktadır. Bu şartlarda işletmelerin rekabet gücünü koruması ve rekabet avantajı sağlaması inovasyon yapmalarına bağlıdır. İşletmeler tüketicilerin gelişen ve değişen ihtiyaçlarına ancak inovasyon yaparak cevap verebilmektedir. Böylece rakiplerini geride bırakabilmeleri mümkün olmaktadır. İnovatif çalışmaların devamlı ve sistematik olması, işletme kültürünün

oluşturulmasında önemlidir. Üzerinde durulan inovasyon sadece yeni ve farklı bir şeyler oluşturulması değildir. Diğer taraftan işletme için ekonomik değer oluşturabilecek yeniliklerin yapılmasında önem arz etmektedir.

Drucker, büyük bir işletmenin de inovasyon yapması gerektiğini belirtmiştir. Aksi durumda büyük bir işletmenin, küçülebileceğini ve yok olabileceğini ifade etmiştir. Motorola CEO'su Jeff İmmelt ise kârlılığın tek kaynağının inovasyon olduğunu vurgulamıştır. Jeff İmmelt göre bugün ve gelecekte işletmelerin yatırım yapmasının tek nedeni inovasyondur. Burada işletmelerin inovasyon yapabilme ve farklılık oluşturabilme yetenekleri ön plana çıkmaktadır. Japonya Başbakanı Junichiro Koizumi, Japonya için yeniden doğuşun, sürekli inovasyon ve insan kapasitesiyle sağlanabileceğini belirtmiştir (Işık ve Keskin, 2013: 44-46). İnovasyonun alt yapısı ve inovasyonla ilişkili diğer kavramlar bir sonraki başlık altında ele alınacaktır.

1.2. İNOVASYONUN ALT YAPISI

Aşağıda inovasyonun alt yapısına yönelik buluş, yaratıcılık, teknoloji ve değişim gibi kavramlar irdelenmiştir.

1.2.1. Buluş

Buluş, inovasyon kavramıyla birlikte kullanılan ve birbirleriyle ilişkilendirilen kavramlardan birisidir. Buluş, yeni yöntem, araç ve bilginin keşfedilmesidir. İnovasyon ise buluşun ticari hale gelmesine yönelik denemelerdir. Dolayısıyla buluşlar ticari olarak kullanıldığı zaman inovasyonla sonuçlanabilmektedir. İnovasyonla bir buluşu çalışır ve pazarlanabilir hale getirmek mümkün olabilmektedir (Kılıç, 2013: 37).

İnovasyon; yeni yönetim, ticarileştirme, organizasyon, bilgi işlem ve finansman yöntemlerini bulma ve uygulamaya yöneliktir. Dolayısıyla buluş, var olmayanı yaratmak, inovasyon ise yaratıcı bir süreçtir (Satı, 2013: 18).

İnovasyon, işletme içi ve dışı birçok kişi ve faktör tarafından önemsenmekte ve hatta teşvik edilmektedir. İnovasyon sosyal bir süreçtir. İnovasyonun sosyal

boyutunu işletmenin birçok bölümü arasında ve diğer işletmelerle dış işbirliklerinde görmek mümkündür. Finans, eğitim ve kolektif öğrenme süreçleri, inovasyonun sosyal boyutunu kapsamaktadır. Buluş'dan ticari değer taşıyan bir ürün oluşmadığı sürece değer yaratmak söz konusu değildir. Dolayısıyla inovasyon ile değer yaratma yolları keşfedilmektedir. Xerox bilgisayarlar için Mouse'u icat etmiş, bunu Apple pazara sunmuştur. Benzer biçimde U. Murray Spengler, elektrikli süpürgeyi icat etmiş ancak W. H Hoover isimli deri imalatçısı, Spengler'in buluşunu ticari hale getirmiş ve inovasyona dönüştürmüştür (Kılıç, 2013: 37-38).

1.2.2. Yaratıcılık

Yaratıcılık insanlarla ilgili bir kavramdır. İnsan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla gerçekleştirilen çabalar birçok yeniliğin gerçekleşmesini sağlamıştır. Dolayısıyla ortaya çıkarılan bütün yeniliklerin temelindeki unsur yaratıcılıktır (Marangoz, 2012: 38).

Yaratıcılık, işletmenin yeni fikirler yaratma yeteneğidir. İşletme yaratıcı olabilir fakat yenilikçi olabilmesi için fikirlerin ticari ürünlere dönüşmesi gereklidir. İnovasyon süreci sonunda somut bir ürün elde edilmektedir. Soyut fikirlerin elde edilmesi ise yaratıcılık sürecinde gerçekleşmektedir. Diğer taraftan inovasyon süreci, yaratıcılık sürecine göre daha maliyetlidir (Kılıç, 2013: 38).

Yaratıcılık ve inovasyon, birbirini tamamlayabilen önemli iki kavramdır. Yaratıcılık sonucunda yeni fikirler oluşmaktadır. Yeni fikirler, inovasyon ile işletmeler için kullanılabilir ve sürdürülebilir bilgiye dönüşmektedir. Yaratıcı fikirlerin uygulamaya konulması önemlidir. Eğer yaratıcı fikirler uygulamaya geçirilemezse işletme için hiçbir değer oluşturmaz. Bu açıdan, işletmelerde inovasyon süreci hem yaratıcılığı hem de inovasyonu kapsamalıdır. Martensen, inovasyonda üstünlük için işletmenin yeni pazar koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına çabuk adapte olması gerektiğini vurgulamış, inovasyon süreçlerinin üretiminde devamlılık için yaratıcı çözümlerin geliştirilmesinin önemini belirtmiştir. Martensen, iki kavram arasındaki bağlantıyı bir kez daha vurgulamıştır. Yaratıcılığa önem veren ve bu konuda gelişme sağlayan işletmeler belirsiz çevre koşullarından daha az etkilenmekte ve artan yoğun rekabet ortamında daha güçlenmektedir. İşletmelerin

inovasyon yapabilmelerinde, yaratıcı düşünceyi benimsemeleri önemlidir. Bu nedenle işletmelerin örgüt kültürünü ve iklimini yeniliğe açık olarak oluşturmaları gerekmektedir. Woodman, Sawyer ve Grifin geliştirdikleri çeşitli modellerle inovasyon ve örgütsel yaratıcılık alanında çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmaların sonucunda yaratıcılık ve inovasyon arasında önemli bağlantılar olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca örgütsel karakterlerin gelişiminde yaratıcılığın artırılmasıyla örgüt inovasyonunun da artırılacağı görüşünü savunmuşlardır (Satı, 2013: 11-12).

Yaratıcılıkta yeni fikirler oluşturulmasından daha fazlasına ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik bakış açısıyla çalışanların sadece yaratıcı olması yeterli değildir. Bu yaratıcılığın organizasyonun tabanına yayılmış olması çok önemlidir. Diğer taraftan organizasyonlarda yaratıcılığın sürekliliğinin sağlanması ve yaratıcı düşünceyi destekleyen belli mekanizmalardan yararlanılması (teknikler, araçlar, vb.) gerekmektedir (White ve Bruton, 2007: 108).

İnovasyonun başlangıç noktasını yeni bir düşünce ve fikrin ortaya çıkması oluşturmaktadır. Dolayısıyla işletmelerde mümkün olduğunca çok sayıda fikir üretilmesi gerekmektedir. İşletmelerde yaratıcılığı teşvik etmek önemlidir. Bunun için fikirler eleştirilmemeli ve yaratıcılığı destekleyen bir organizasyonel yapı üzerinde durulmalıdır. Katı bir hiyerarşiye sahip işletmelerin inovasyonda başarılı olma imkânı yüksek olmayacaktır.

J. Shumpter girişimcilik kelimesini çağrıştıran kelimelerin inovasyon ve yaratıcılık olduğunu vurgulamıştır. Çünkü girişimci ve inovatif işletmeler en çok kar ve gelire sahip olacaktır. Yeni bir ürünü yaratan girişimci, ürünü piyasaya ilk önce sürmektedir. Bu nedenle monopol (tekel) üstünlüğü elde edilmektedir. Böylece girişimci monopol üstünlüğün sağladığı avantajla kazancını belirli bir sürede artıracaktır. Girişimci açısından yaşanan bu olumlu durum, girişimcinin yaratıcılık yeteneğini de motive edecektir. Böylelikle kazancını gelecekte daha fazla artırmak isteyen girişimciler, yaratıcı girişimciliğin yaygınlaşma imkânını da sağlayacaklardır (Saraçoğlu ve diğerleri, 2010: 3).

Apple, Facebook, Google yaratıcılık kültürünün önemli örnekleridir. Belirtilen bu işletmeler kendi içlerinde de bu kültürü oluşturmak ve yaygınlaştırmak için gayret göstermektedir. Başarılarında ise, tasarım odaklı düşünme sistemini benimsemeleri önem taşımaktadır. Bu sayede pazara sundukları her ürün ile

değerlerine değer katmaktadırlar (http://www.marketingturkiye.com.tr/koseyazilari/turkiyenin-inovasyonla-yukselisi-tasarim-odakli-dusunme-ile-mumkun-mu/, 10.05.2017).

1.2.3. Teknoloji

Teknoloji, işletmede girdilerin çıktılara dönüşmesini sağlayan araçlardır. Bunlar fikri (çeşitli programlar, kavram ve modeller) ve fiziksel (makine-teçhizat) araçlar olarak ayrılmaktadır. Teknoloji, organizasyonda kişileri, grupları, örgüt ilişkilerini, yönetim yöntemlerini büyük ölçüde etkilemektedir. İşletmelerin üretim miktarını ve üretim kalitesini artırmaları, yeni ve gelişen teknolojileri kullanmalarına bağlıdır. Böylece müşteri ihtiyaçları da daha iyi karşılanacaktır.

Teknoloji, işletmelerin teknoloji yönelimli olmalarına imkân yaratarak, işletmelerin teknolojiye bağlı inovasyonlar sunmalarına zemin hazırlamaktadır. Bu konuda Aslan ve Özata tarafından otomotiv sektöründe 81 KOBİ ile yapılan çalışma örnek gösterilebilir. Belirtilen çalışmada bilişim teknolojisiyle; inovasyon, pazarlama kapasitesi, rekabet gücü ve girişimcilik kapasitesi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İnceleme sonucunda KOBİ'lerin bilişim teknolojisi kullanım düzeyiyle, rekabet gücü ve pazarlama kapasitesi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür.

İşletmelerin teknolojik ürün inovasyonlarına yönelmelerine, tüketicilerin teknolojiye ve teknolojik ürünlere artan ilgisi de neden olabilmektedir. Buna Türk tüketicilerin teknolojiye olan merakları örnek gösterilebilir. Bu bağlamda Türkiye'de ihtiyaç olmasa bile kısa sürelerde (üç yıldan daha az kullanım sürelerinde) yeni bilgisayarlar aldıkları ve dolayısıyla yeni olanı alıp denemeye çok yatkın oldukları görülmektedir. Türk tüketiciler bilgisayar alırken uzun pil ömrü, ses sistemi ve ekranın büyük olması gibi özelliklere önem vermektedirler. Ayrıca parlak ve renkli tasarımları olan bilgisayarları tercih etmektedirler. Fransızlar ve İngilizler bilgisayar alırken hem teknolojisine hem de tasarımına, Almanlar teknolojisine, İtalyanlar tasarımına dikkat etmektedirler (Kılıç, 2013: 43-45).

Bir işletmenin rakiplerinden daha iyi ürün yapma becerisine sahip olması rekabet avantajı sağlayacaktır. Ancak bunun sürdürülebilir bir avantaja dönüşmesi, müşterilerin ürüne değer vermesine ve ürünü diğer işletmelerin taklit edememesine

bağlıdır. Müşterilerin satın alma kararlarının etkilenmesi ürün satışları açısından önem taşımaktadır. Örneğin bir çip üreticisi için, bilgisayar çipleriyle süreci daha hızlandırmak rekabetçi bir avantaj olabilir. Ancak böyle bir çipe talep olması ve rekabetçi diğer işletmelerden daha iyi yapmış olması gerekir. Özetle müşterilerin ürünü satın alma kararlarını etkileyebilmek de önemlidir (White ve Bruton, 2007: 39).

1.2.4. Değişim

Değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye geliştirmektir. Her türlü farklılık, değişim olarak kabul görmektedir. Organizasyonlardaki değişim kavramı ile organizasyon faaliyetleri ile ilgili konularda mevcut durumdan farklı bir duruma gelme anlaşılmaktadır. Sürekli değişim kavramı, kişi veya organizasyonlarla ilgili her konuda devamlı bir farklılığı; yeni konum ve durumlara getirme, eskisinden daha farklı kılma, vb. ifade etmektedir.

Değişim, kişisel ve örgütsel düzeyde incelenmektedir. Kişisel düzeyde yaratıcılık yenilikle ilgilidir. Günümüz organizasyonlarında, kişilerin yaratıcılıklarının ön planda tutulması önemlidir. Çünkü kişisel yaratıcılık, organizasyonlardaki değişimin temel faktörüdür (Koçel, 2011: 668-669). Örgütsel değişim; örgütsel yapıda, örgütsel stratejilerde ve örgütsel yönetim boyutunda incelenmektedir. Değişim ile iç ve dış çevrede etkileşim sonucunda oluşabilecek bir tehlikeden en az zararla geçirilmesi hedeflenmektedir. İşletmelerin çevrelerindeki değişimlere, örgütsel bilgilerini en iyi ve doğru biçimde kullanarak cevap vermeleri gerekmektedir. Örgütsel değişimde; yaratıcılık, inovasyon, gelişme ve büyüme gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Günümüzde işletmelerin yeniliklerden yararlanmaları ve değişime uyum göstermeleri önem taşımaktadır.

İnovasyon, örgütün bütün süreçleri içerisinde yer almalı ve çalışanlarca kabul edilmiş olmalıdır. Değişim, örgüt içerisinde oluşan süreçlerin değişikliklerini kapsamakta ve sürecin girdi, işleyiş ve çıktısı etkilenmektedir. Değişim ve inovasyon karşılıklı etkileşimle kullanıldığı zaman önemlidir. Böylece işletmelerin yoğun rekabet şartlarında rakipleriyle mücadele etmesi söz konusu olacaktır (Satı, 2013: 13).

İnovasyon bir değişim sürecini ifade etmesine karşın her değişim inovasyon değildir. Değişimin orijinal olması ve değiştirdiği sistemin belirlenen amaçlarının daha etkili ve ekonomik biçimde gerçekleşmesi halinde inovasyondan bahsedilebilir (Kılıç, 2013: 45). İnovasyon türlerinin sınıflandırılmasında farklı sıralama şekilleri ile karşılaşmak mümkündür. İnovasyon türleri, aşağıdaki başlık altında sınıflandırılarak ayrıntılarıyla değerlendirilecektir.

1.3. İNOVASYON TÜRLERİ

İnovasyon en yalın tanımıyla son teknolojilerin uygulanması ve yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesidir. Diğer taraftan inovasyon yeni pazarlara ulaşmanın ve organizasyonel yapıda meydana gelen değişimlerin yanında ürün ve süreçlerdeki artırimsal inovasyonları da içermektedir. Bu bağlamda yeni ürün, yeni üretim süreci teknolojisi, yeni bir yapı, yönetsel sistem ya da organizasyon üyelerine sağlanan yeni bir plan da inovasyon olarak değerlendirilebilmektedir. Yani inovasyon sadece ürünler için değil süreçlerde, dağıtımda, müşteri deneyiminde, markada ve iş modelinde de yapılabilmektedir (Taşkın ve Kahraman, 2016: 538). Bu bağlamda inovasyon türlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1.3.1. Ürün İnovasyonları

Ürün, bir ihtiyaç ya da beklentiyi karşılamak için pazara sunulan bir nesnedir. Başka bir ifadeyle bir işletmenin ihtiyaç giderici sunumudur. Pazarlanan ürünler olarak fiziksel mallar, hizmetler, tecrübeler, mekânlar, kişiler organizasyonlar, bilgiler ve fikirler sayılmaktadır (Sür, 2014: 194).

Tüketici, ürünü almakla herhangi bir madde değil fayda satın almaktadır. Bu açıdan ürün, müşteriye sunulan fayda veya hizmeti belirtmektedir. Süreç ise fayda veya hizmetin üretildiği ve sağlandığı yolu göstermektedir. Ürün inovasyonlarıyla, pazardan temin edilen ürünlerin niteliği ve kalitesi genişletilmektedir. Pazarda yerleşik olan işletmeler daha çok maliyeti azaltmaya odaklanmakta ve süreç inovasyonlarına yönelmektedirler. Yeni işletmeler ise daha çok ürün inovasyonunu ön planda tutmaktadırlar (Kılıç, 2013: 58-59).

Ürün inovasyonu belirli bir müşteri kitlesinin talebini karşılamak için yeni bir ürün veya var olan ürüne yeni özellikler ekleyerek pazara sürülmesinde ortaya çıkar. Ürün inovasyonları teknolojik inovasyon içerebilir ama ihtiyacı yoktur. Bu ürünler hizmet ve mal içerdiğinden çok açıktır. Ürün inovasyonunun temel amacı işletmeye geçici de olsa tekel pozisyonu sağlayacak yeni ürün veya ürün çeşitleri ortaya koymaktır; bu da ona marjinal maliyetleri üzerinde bir fiyat koyma özgürlüğü verir (Tavassoli ve Karlsson, 2015: 1889).

Müşteri temelli talepleri karşılama maksadı ile tanıtılan yeni ürünler veya hizmetler ürün inovasyonu olarak bilinir (Birasnav ve diğerleri, 2013: 66). Ürün inovasyonu, işletmelerin var olan üründe değişiklik yapmak suretiyle ya da farklı ve yeni bir ürünü geliştirerek bunu pazara sunmasıdır. Bu bağlamda ürün inovasyonu işletmelerin müşterilerine sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerde meydana getirdiği değişiklikler olarak ifade edilebilir. Bu inovasyon müşteri beklenti ve ihtiyaçları ile ilgilidir. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin hızla değişmesinin yanı sıra teknolojiye hızlı değişimler de ürünlerin yaşam sürelerini kısaltmaktadır. Bu durum ise ürün inovasyonun zorunlu kılmaktadır. Ürün inovasyonu çoğu zaman ürünün kendisi yeni olmadığı halde yenilik imajı yaratarak tüketiciye sunulması şeklinde de ortaya çıkmaktadır (İraz, 2005: 102). Ürün inovasyonları genelde teknoloji yönlü işletmelerde görülmektedir.

İşletmeler, karlılığını olumsuz yönde etkileyen ürünlerinde değişiklik yapmak ya da tamamıyla onun yerine farklı bir ürünü pazara sunmak durumundadırlar. İşletmeler büyümek, gelişmek ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için ürünlerinde inovasyon yapmalıdır. Karlılığını yitiren ürünler için inovasyona gereksinim duyulmaz ise işletme bu süreçte öncelikle karlılığını, sonrada varlığını sürdüremeyecektir (Özcan, 1996: 110). Bu nedenle ürün inovasyonları işletmelerin rekabetçi konumlarını artırmalarını ve pazarda varlıklarını devam ettirmelerini sağlayacaktır.

Ürün inovasyonuna ihtiyaç duyulması, aynı zamanda işletmenin organizasyonel yapıdaki değişimlerinden de kaynaklanabilmektedir. Örneğin; ürün kalitesinin geliştirilmesinde işletmenin güvenlik kontrolleri sayesinde fark edilmesi gibi. Diğer taraftan müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda yeni açılan pazarlama bölümleri ile yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkması söz konusudur.

Örneğin gıda sektörü açısından organik ürünlerden hazır yemeğe kadar pek çok yeni ürünün pazara sunulmasında olduğu gibi. Ürün inovasyonlarının, genellikle süreçlerdeki değişikliklerle ilişkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda ürün inovasyonlarına pek çok örnek verilebilir. Örneğin; Elvin Tekstilin gren guard isimli perdesinin kir tutmaması ve uzun süre kullanılmasıyla, su ve enerji tasarrufu sağlanmaktadır. Ayrıca bahsedilen işletme sivrisinek önleyici, yağ ve leke giderici, koku aprelisi, anti polen ürünleriyle inovasyon faaliyetlerini devam ettirmektedir. Benzer şekilde Bosch'un su ve enerji tasarrufu sağlayan çamaşır makineleri, Vestel'in inventer klimalarına cep telefonundan mesaj gönderilerek, klimanın önceden istenilen derecede çalışması sağlanmaktadır. Yine, Vestel ve Arçelik'in HD uydu alıcısı ve DVD'si içinde bulunan televizyonları, Samsung buzdolabında LCD ekranların bulunması, böylece modülden internete girerek yemek siparişi verilmesi mümkün olmaktadır. Yaşar Holding'in boya grubunda inovatif çalışmaları önem taşımaktadır. Bu bağlamda pazara sunulan nano boya ürünleri dikkat çekicidir. Bu ürünlerden birisi ışıkla kendini temizleyen boyadır. Başka bir ürünle de mobilyaların çizilme problemi ortadan kaldırılmıştır. Bu boya uygulandığında mobilyalar kesinlikle çizilmemektedir. Ayrıca ilgili işletme yangınlara karşı yanmayan inovatif boyayı pazara sunmuştur. Yeşim Tekstil ise yanmayan, su tutmayan, ütü gerektirmeyen, terletmeyen akıllı kumaşları üretmiştir (Kılıç, 2013: 63-65).

İnovasyonu başarıyla benimseyen küçük işletmeler hayatta kalma ve büyüme şanslarını arttırır. İnovasyon hızlı büyüyen KOBİ'ler için hayati öneme sahiptir. Ürün inovasyonları yürüten KOBİ'ler olmayanlara kıyasla daha yüksek büyüme oranları elde edecektir (Subrahmanya, 2015: 26).

1.3.2. Süreç İnovasyonu

İşletmelerde belirli mal ve hizmetleri üretebilmek için yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyet topluluğuna süreç kavramı adı verilmektedir. Ayrıca süreç kavramı farklı türde girdilerden müşteri için değer oluşturacak bir çıktının meydana getirilmesi için yapılan faaliyetlerin toplamı olarak da tanımlanır (Marangoz, 2012: 53). Süreç inovasyonu, var olan iş ve faaliyetler bütünüünün gözden geçirilerek yeniden yapılandırılmasıdır. Yeniden yapılanma süreci sonucunda müşteri tatmininin

artması beklenmektedir; müşteri tatmini artmıyorsa süreç yenileme etkili olmamıştır. Çünkü süreç yenilemede amaç, müşterilerin değer verdiği iş ve faaliyetleri daha da geliştirmek olmalıdır. Böylece müşteri tatmini ve beklentileri daha iyi karşılanacak işletme de rekabet üstünlüğü sağlamış olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: 390). İşletmelerin rekabet avantajı sağlaması, diğer işletmelerin yapamadığı ürünleri daha farklı yöntemlerle yapabilmesiyle mümkün olacaktır (Aslan, 2014: 19).

Süreç inovasyonu, şöyle sınıflandırılır. 1-Süreç teknolojisinin dünyaya yeniliği-belirli bir süreç teknolojisi pazar tarafından hangi derecede biliniyor. 2-Süreç teknolojisinin işletmeye yeniliği; belirli bir süreç teknolojisi belirli bir işletmenin üretim sistemine hangi derecede yerleşmiştir. Süreç inovasyonu üretim süreci maliyetlerini düşürmeyi ve ürün hacmini artırmayı amaçlar (Birasnav ve diğerleri, 2013: 66).

Süreç inovasyonu, müşteri hizmetlerinden satın almaya, stok yönetiminden teslimata, siparişleri yerine getirmekten yeni ürün geliştirmeye, tedarikten depolamaya kadar tüm yenilikçi uygulamaları kapsamaktadır. Böylece maliyetleri azaltarak verimliliği artırmak mümkündür. Süreç inovasyonu israfı, hataları, maliyetleri azaltmaya yönelik üretim sürecinde değişiklik yapılmasını sağlayarak üretim metotlarında ve ekipmanlarında üretim sürecini daha etkin hale getiren değişimleri içermektedir. İşletmeler açısından diğer işletmelerin yapamadığı ürünleri yapabilmek önemlidir. Ayrıca ürünleri diğerlerinden daha iyi ve farklı yöntemlerle yapabilmek işletmelere önemli rekabet avantajları sağlamaktadır. Bu açıdan süreç inovasyonları önemlidir. Örneğin; Japon işletmelerinin farklı sektörlerdeki üstün olmaları (elektronik ürünler, otomobil, motosiklet, gemi inşası, vb.) üretim yeteneklerinden kaynaklanmaktadır. Sağlanan bu başarı ise sürekli olarak gerçekleştirilen süreç inovasyonlarının bir sonucudur. Japon işletmeleri süreçleri temel bileşenlere ayırmakta ve bu bileşenlerin performansını ölçerek sürekli iyileştirme yapmaktadırlar. Belirtilen çalışmalar Japon işletmelerinin rekabet avantajı sağlamalarında önemli rol oynamıştır. Koton markası süreç inovasyonu ve müşteri odaklı stratejiler oluşturmada örnek verilebilir. Koton, yeni modayı içeren ürünlerinden az sayıda ürünü mağazalarına göndermektedir. “Just in time” sistemi ile bu ürünleri hızlı satan mağazaları ve müşterilerin ilgi gösterdiği ürünleri belirlemektedir. Daha sonra işletme, üç gün içinde hızlı satılan bu ürünleri

mağazalarına göndermektedir. Diğer taraftan Dell ‘in “PC’leri Evlere Teslim Sistemi” geliştirmesi de süreç inovasyonuna örnek gösterilebilir. Benzer şekilde Goldaş’ın web sitesinden tüm ürün kategorilerini sattığı sistem teslimat süreleri önemli ölçüde azaltmış, aynı zamanda sipariş ve stok kontrolü sağlanmışır. Bir diğerk çekici örnekte Tata araba markasındaki uygulamadır. Tata’nın 2500 dolarlık Tata Nano modelinde, araba parçalar halinde Tata fabrikasında üretilmekte ve üretilen bu parçalar bayilere ileilmektedir. Böylece bayiler, satışı, satışa göre montajı ve satış sonrası hizmeti yerine getirmektedir. Dolayısıyla bayiler, işletmenin üretim merkezinin bir parçası haline gelmektedir (Kılıç, 2013: 65-67).

1.3.3. Artımsal İnovasyonlar

Artımsal inovasyonlar, teknolojiideki küçük değışiklikleri ve basit ürün gelişimlerini göstermektedir. Bazı sınıflandırmalarda “Pazar Odaklı İnovasyonlar” olarak da tanımlanan artımsal inovasyonlar, mevcut ürünlerin yeniden düzenlenmesiyle gelişmektedir. Artımsal inovasyon ile işletmeler, tüketicilerin değışen ihtiyaç ve taleplerini karşılamak amacıyla kalite, maliyet, zaman gibi performans ölçülerini geliştirmektedir. Böylece işletmelerin var olan teknolojiyi işlevsel hale dönüştürmeleri mümkün olmaktadır.

Artımsal inovasyonlar, radikal inovasyondan sonra işletmelerin sürdürülebilir inovasyonu ve sürekliliğı sağlamaları açısından önemli olup işletmelerin insan kaynakları ve yönetim süreçlerinde devamlı olarak kendilerini yenilemelerini sağlamaktadır. Diğer taraftan işletmelerin bu inovasyonu sürekli hale getirmeleri rekabet avantajı elde etmeleri ve radikal inovasyonların devamlılığı açısından önemlidir (Satı, 2013: 63-64). Artımsal inovasyonların sıklığı, işletmelerin yüksek pazar payı sağlaması yanı sıra işletmelere pazar payını genişletmelerini ve pazar liderliğı için de fırsatlar sunmaktadır. İşletmelerin riskli yeni fırsatlardan kaçınmaları ve daha az riskli pazarlara ve ürün genişletme stratejilerine yönelmeleri de sağlanmaktadır.

Artımsal inovasyonlara yapılan yatırımların hızlı sonuçlar vermesi ve daha az risk içermesi açısından önem arz etmektedir. Artımsal ve radikal inovasyonlar arasında bir dengenin kurulması önemlidir. Bu bağlamda artımsal inovasyonların,

mevcut teknolojiler ile gelecek teknolojiler arasında bir köprü oluşturması söz konusu değildir. Pazarlama literatüründe artımsal inovasyon ürün hattı genişlemeleri veya mevcut ürünlere uyarlamaları ve eklemeleri yansıtmaktadır. Ürün hattına eklemelere yönelik olarak HP'nin uygulamaları gösterilebilir. Bu bağlamda HP yerleşik mürekkepli yazıcı hattında renkli mürekkepli yazıcıları geliştirmiştir. Ford otasan ise tam otomasyonlu kalıp değiştirme yöntemi ile aynı hatta farklı parçalar üretmeyi başarmıştır. Böylece maliyetlerde azaltma sağlanmışır (Kılıç, 2013: 70-71).

1.3.4. Radikal İnovasyonlar

Radikal inovasyonlar pazarın tüketim biçiminin değiştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Radikal inovasyonlar sayesinde teknoloji ile pazar ihtiyaçları uyumlu hale getirilmektedir. Örneğin; cep telefonu radikal bir üründür. Cep telefonlarına radyo, TV, kameranın çift olması, internete bağlanma gibi özelliklerin eklenmesi ise artımsal inovasyona örnek teşkil etmektedir. İntel ve Samsung artımsal inovasyonları devam ettiren şletmeler arasında yer almaktadır. Sony ve Apple gibi şletmeler ise ürün portföylerine radikal inovasyonları eklemişler ve büyümelerini bu yolla sağlamışlardır (Kılıç, 2013: 68).

Yeni ürün, hizmet ve yöntemler radikal inovasyon ile geliştirilmektedir. Ayrıca bu inovasyonun katma değer yaratarak ekonomik faydaya dönüşebilmesi, genellikle yoğun geliştirme çabalarıyla mümkün olmaktadır. Radikal inovasyonlar, müşteriler ve endüstriler açısından tamamen yeniliği kapsamaktadır (Satı, 2013: 60). Radikal inovasyon, müşterilerin yeni ürünleri kullanmasıyla birlikte müşteri davranışlarıda önemli ölçüde değiştirmektedir (Aslan, 2014: 20).

Radikal inovasyonda yeni teknolojilerin şletmeye ve sanayi alanına etkileri önem taşımaktadır. Yeniliğin radikal olabilmesi için teknolojik bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca mevcut bilgiyi ve modası geçmiş bilginin yerine başarılı değişik teknolojik bilgilerin sunulması önemlidir. İşletmelerin radikal inovasyonu gerçekleştirmesi için bazı yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bu yetenekler; yaratma, tanıma, işleme ve fırsatları geliştirme olarak sıralanmaktadır. Bu yetenekler ile ilgili araştırma yapılmasıyla birlikte teknik, bilimsel icat ve dış araştırma

imkânları şekillenmektedir.

Yaratıcı düşüncenin gelişimini, Ar-ge faaliyetleri oluşturmaktadır. Tasarlama yeteneği ile icatların iş hayatında kullanılmasının mümkün olabileceği belirtilmektedir. Tüketicilerin beklentilerine göre tasarlanma yapılması ile pazar içerisinde ürün ya da hizmetin tanınması ve yer alması mümkün olmaktadır. Bu aşamada deneysel bazı çalışmaların yapılması söz konusudur. Radikal inovasyonda son aşama hızlanma aşamasıdır. Rakip işletmeler ve rekabet ortamında yer bulabilmek, çalışmaların ticarileşmesi açısından hızlanma aşaması önemlidir. Radikal inovasyonlar tamamıyla yeni ürün ve hizmet sınıflarını, üretim ve dağıtım sistemlerini kapsamaktadır. Radikal inovasyonlara kablosuz iletişim, tablet bilgisayarlar, akıllı telefonlar örnek olarak gösterilebilir (Satı, 2013: 61).

Radikal inovasyonlar genellikle büyük risk taşımakta ve ticari alana aktarılması zor olmaktadır. Oysa pazar başarısı, rekabet avantajı ve yüksek performans sonuçları açısından işletmelere uzun dönemde önemli kazançlar sağlamaktadır. Bazen de radikal inovasyonlar yeni teknolojik ilerlemeleri ve pazar yapısını değiştirebilen teknolojik uygulamaları içermektedir (Ulusoy ve diğerleri, 2008: 27).

1.3.5. Diğer İnovasyon Çeşitleri

Diğer inovasyon çeşitleri olarak; hizmet inovasyonu, teknolojik inovasyon, organizasyonel inovasyon, pazarlama inovasyonu, yönetim inovasyonu, müşteri inovasyonları, iş modeli inovasyonu, alt pazar inovasyonu, deneyim inovasyonu, açık inovasyon konuları irdelenmiştir.

1.3.5.1. Hizmet İnovasyonu

Hizmet inovasyonu, hizmetin sunulması aşamasında yeni teknolojilerin ve yöntemlerinin uygulanmasıdır. Hizmet inovasyonu ile yeni tasarımların ve pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ya da uyarlanarak kullanılması söz konusudur. Böylece işletmelerin rekabet gücünün yükseltilmesi mümkün olabilmektedir. Hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması, hizmetin sunumunda ve dağıtım

yöntemindeki yenilik ve farklılıklar, yeni ya da değiştirilen hizmet yaklaşımlarıyla inovasyon gerçekleştirilmektedir. Bu tür inovasyonlar ile hizmet sektöründeki işletmelerin teknolojik ve örgütsel yeteneklerinin geliştirmesi sağlamaktadır. Ayrıca işletmelerin insan kaynakları becerileride arttırılmaktadır (Satı, 2013: 71-72).

“Yemeksepeti.com” online yemek sipariş sitesi olarak hizmet inovasyonuna güzel bir örnek olarak gösterilebilir. Bu inovasyon ile siparişin en kısa zamanda ve en doğru biçimde müşteriye ulaştırılması söz konusudur. Axa Oyak’da sektörde ilk online hizmetleri sunan işletmedir. Hizmet inovasyonuna diğer bir örnek Akbank’ın cep telefonundan kredi ve kırmızı ev projesidir. Sadece konut bankacılığı yapan şubelerin kurulması kırmızı ev projesiyle gerçekleştirilmiştir. Lassa yol yardımı uygulaması da hizmet alanında yapılan inovasyon örneklerinden bir diğeridir. Üniversitelerin öğrencilere internet ortamından kayıt yapma ve notlarını öğrenebilme imkânı sunması da hizmet inovasyonuna bir diğer örnektir (Kılıç, 2013: 84-85).

1.3.5.2. Teknolojik İnovasyon

Teknolojik inovasyon, teknoloji temelli buluş için yeni ve/veya yeni hizmet fırsatları algılanmasıyla başlatılan ve buluşun ticari başarısı için çabalayan geliştirme, üretim ve pazarlama görevlerine öncülük eden, tekrarlayan bir süreçtir (Birasnav ve diğerleri, 2013: 66). Teknolojik inovasyon, yeni bir ürün ve sürecin oluşturulması veya mevcut ürün veya süreçte teknolojik değişikliklerin yapılmasıdır. Bu bağlamda teknolojik inovasyon, teknolojik ürün ve süreç inovasyonunu içerir. Burada üründen kasıt, hem fiziksel bir ürünü hem de hizmeti kapsamaktadır. İnovasyon, ürünün pazara sunulması ve sürecin üretimde kullanılmasıyla gerçekleştirilmektedir (Satı, 2013: 95).

İşletmeler tüketici ihtiyaçlarını tatmin ederek karlılık hedefine ulaşmada yöntem ve araçlar geliştirebilir. Bu amaca ulaşmada, artımsal teknolojik inovasyon etkisini göstermektedir. Diğer taraftan radikal teknolojik inovasyon ise işletme için yeni yöntem ve araçları içermektedir. Bir inovasyon ile pazarda başarı sağlanırsa mevcut olan talep ve tedarik koşullarının değişmesi söz konusudur. Böylece tüketiciler satın alımlarını yeni teknoloji içeren ürün hatlarına yöneltecektir. Yaratıcı yıkım olarak isimlendirilen bu süreçte, radikal teknolojik inovasyonlar yeni pazar

fırsatları oluşturmaktadır. Bununla birlikte birçok ürün pazarında yıkım ya da zararlara sebep olmaktadır. İnovasyon sebebiyle pazarın daralıp yok olmasına “Yaratıcı Yıkım” adı verilmektedir. Başka pazarın gelişmesine ise “Yaratıcı Birikim” denilmektedir. Örneğin; elektrik ampulünün icadıyla gaz lambaları ortadan kalkmıştır. Ancak bu seferde gaz farklı alanlarda kullanılmaya başlanmış ve gazla çalışan ısıtma sistemleri değerli hale gelmiştir. Burada hem yaratıcı yıkım hem de yaratıcı birikimden söz etmek mümkündür (Kılıç, 2013: 89-93).

1.3.5.3. Organizasyonel İnovasyon

İşletmelerin iş yöntemlerini değiştirmesi ve geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi organizasyonel inovasyon olarak tanımlanır. Organizasyonel inovasyonla işletmede var olan yöntemlerin, işletme şartlarına uyumlu hale getirilmesi söz konusudur. Bu inovasyon çeşidi ile maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak temel amaçtır (Keskin, 2012: 20). Ülkemizde Arçelik’in büyük bir bütçe ayırmak suretiyle 1998 yılında uygulamaya başladığı “ 6 Sigma Yöntemi” teknolojik inovasyona örnek verilebilir. Bu yöntemle ürün, hizmet ve süreçler iyileştirilmeye çalışılmış ve verilen “6 Sigma Eğitimi” ile idari ve mali verimlilik için çalışanlara eğitim verilmiştir. Bu yöntem ile Arçelik 2004 yılı sonuna kadar 14 Milyon Euro’luk kazanç elde etmiştir. Organizasyonel inovasyona bir diğer örnek; Dell’in “Sipariş Üzerine Üretim modeli” dir (Elçi, 2006: 11).

Organizasyonel inovasyon ile işletmelerin iş performansı ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan birçok araştırma bulunmaktadır. İlgili araştırma bulguları; organizasyonel inovasyonun uzun dönemli rekabet üstünlüğü sağlamada ki önemini göstermektedir. Bu inovasyon, rekabet üstünlüğü sağlamada iki ana işlevi yerine getirmektedir. Birinci ana işlev, bu inovasyonun teknik seviyedeki ürün ve süreç inovasyonları için ön koşul olmasıdır. İşletme bu inovasyon çeşidinde başarılı değilse, sürdürülebilir bir ürün inovasyonu oluşturamaz. İkinci ana işlevi ise, bu inovasyonun rekabette üstünlüğü sağlama aracı olmasıdır. Organizasyonel inovasyon ile taklit edilmesi mümkün olmayan, organizasyonun kendine özgü ve değerli bir öz yetkinliği oluşturulmaktadır (Burmaoğlu ve Şeşen, 2011: 3).

Organizasyonel inovasyonlar etkinlik, üretkenlik karlılığı, esneklik ve yaratıcılığı arttırmayı hedefleyen, işletmenin rutinindeki değişiklikleri içeren inovasyonlardır. Bu inovasyonun örnekleri aşağıda sıralanmıştır (Tavassoli ve Karlsson, 2015: 1890).

- ✓ Yeni stratejilerin tanıtılması ve uygulamaya konulması,
- ✓ İşçiler arasında bilgi yayılımını, depolamayı, kodlamayı, paylaşmayı, adaptasyonu, araştırma becerilerini arttıran bilgi yönetim sistemlerinin tanıtılması,
- ✓ Yeni yönetsel ve kontrol sistemleri ve süreçlerinin tanıtılması,
- ✓ Takım çalışması ve dağıtılmış karar vermeyi de içeren teşvik edici yapıyla birlikte yeni dâhili yapının tanıtımı,
- ✓ Tedarikçiler, müşteriler, müttefikler, ortaklar, taşeronlar, dışkaynaklar ve offshoring ile dikey işbirliğini içeren diğer işletmeler ve /veya kamu kuruluşlarıyla harici şebeke ilişkilerinin tanıtılması,
- ✓ İşletme içi kilit pozisyonlara yeni personel alımı.

1.3.5.4. Pazarlama İnovasyonu

Günümüzde pazar bulma ve pazarlama faaliyetlerinin giderek önemi artmaktadır. Bu nedenle işletmeler, doğrudan satış, e-ticaret gibi çeşitli yenilikleri uygulamaya çalışmaktadır. İşletmeler açısından müşteri ihtiyaçlarına hızlı biçimde cevap vermek ve müşterilerden geri bildirim almak önemli hale gelmiştir. Belirtilen bu gelişmelerden dolayı pazarlama inovasyonu kavramının da önemi artmaktadır. Pazarlama inovasyonunu en geniş kapsamlı inovasyon türü olarak yorumlamak mümkündür. Bu inovasyonda değişiklik yapılması diğer inovasyon türlerine göre daha kolaydır. Pazarlama inovasyonu ile yeni satış ve pazarlama tekniklerinin kullanılması söz konusudur. Ürünün performansını pazarlamak, üretim sistemini pazarlamak ve hizmeti pazarlamak, pazarlama inovasyonunu oluşturmaktadır. Ürünün performansını pazarlamadan kasıt ürünü konumlandırmaktır. Dolayısıyla ürünün konumunu pazarlamakta bir inovasyondur. Yüksek gelir gruplarına hitap eden ve spor arabalar arasında en iyi olarak kabul gören Ferrari'nin konumundan faydalanarak Michelin lastik markasının ürünlerini pazarlanması buna örnek teşkil

etmektedir (Kılıç, 2011: 102).

Pazarlama inovasyonu, yüksek performans yolunda rekabet avantajında önemli bir kaynaktır. Schumpeter, inovasyonun işletmelerin varlık sermayelerini sürdürmede yardımcı olduğunu, öbür türlü mükemmel rekabete doğru acımasızca eğilimi olan ekonomik dinamiklerin altında eriyeceğini öne süren ilk kişidir (Naidoo, 2010: 1313). Deneysel kanıtlar pazarlama inovasyonunun rekabet avantajı elde etmede ve geliştirmede yararlı olduğunu gösterir, en azından maliyetleri düşürmede ve farklılaşmada etkilidir (Tavassoli ve Karlsson, 2015: 1889).

Ürün, hizmetlerde ve ambalaj da farklı ve yeni bir tasarım ve de müşteri ilişkileri yöntemlerinde farklılıklar pazarlama inovasyonu ile gerçekleştirilir. Pazarlama inovasyonu ile amaç yeni pazarlar bulmak, ürünü farklı bir şekilde konumlandırmak, satışları artırmak, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaktır. Örnek olarak dünyada www.amazon.com ve ülkemizde ise www.yemeksepeti.com verilebilir (Keskin, 2012: 18-20). Özellikle anaokulu ve kreşler hedef alınarak vitranın çocuklar için geliştirmiş olduğu çocuk ergonomisi düşünülerek tasarlanmış “junior banyo” ürünleri pazarlama inovasyonuna örnek gösterilebilir (Şirin, 2006: 12-13).

Ürün veya hizmet gelişimi inovasyonun en bilinen türü olabilir ama diğer türler süreç, pazarlama, lojistik ve işletme inovasyon modellerini içerir. İnternetteki gelişmeler işletmelerin pazarlama kanallarının web sitelerini içermesine izin verir ki bu pazarlama inovasyonunu birinci / en önemli örneğidir. Müşteriler, distribütörler, ve tedarikçilerle birlikte çalışmaya izin veren stratejik ortaklık işletme modellerinde inovasyonu temsil eder (Robinson ve Stubberud, 2012: 54).

1.3.5.5. Yönetim İnovasyonu

Yönetim inovasyonları, organizasyonel yapı ile yönetim süreçlerini kapsamaktadır. İşletmenin temel iş modeli, stratejisi, liderlik stilleri veya organizasyonel kültürü gibi konularda yapılacak değişiklikler yönetim inovasyonlarını oluşturmaktadır. İşletmelerde toplam kalite yöntemi sisteminin kullanılması yönetim inovasyonuna örnek teşkil etmektedir (Kılıç, 2013: 95).

Yönetim inovasyonu, yönetim işinin yapılış biçimini büyük ölçüde değiştiren veya alışla gelmiş örgütsel biçimlerde önemli ölçüde değişiklik yaparak örgütsel amaçları ilerleten her şeydir. Yönetim inovasyonu yöneticilerin ne yaptığını ve nasıl yaptığını değiştiren yönetim ilkeleri ve süreçleridir. Yönetim inovasyonu aynı zamanda örgütsel yapı ve rollerde değer yaratıcı değişimleri de içermektedir. Yönetim inovasyonu, işletmenin çevresini oluşturan tüm paydaşlarla kendisi arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi, sürekliliğinin sağlanması açısından önemlidir.

Her yönetim inovasyonu rekabet avantajı yaratmamaktadır. Bir bölümü sınırlı etki yaratmakta, bir bölümü ise yanlış yöne götürebilmektedir. Belirtilen durum diğer inovasyon türleri için de geçerli olabilmektedir. Bu noktada önemli olan çok sayıda inovasyon oluşturmak en iyilerini seçebilmektir. Ayrıca tek bir başarılı atılım rekabetçi karları sonsuza kadar sürdürmeyi sağlamaz. Önemli olan seri inovasyonlarla bu yapıyı sürekli hale dönüştürmektir. Örneğin Google Dünyanın lider arama motoru olmasına rağmen her ay yeni bir özellik sunmaktadır. Dünyanın en büyük kütüphanelerinde nadir kitapları arama imkânından istenilen yerin uydu fotoğrafını görüntülemeye, binlerce akademik yayın tam metin olarak sunmak örnek olarak verilebilir. Yönetim inovasyonunun rekabet avantajı yaratabilmesi mümkündür. Bunun sağlanmasında özellikle; uzun zamandır var olan geleneklere meydan okuyan yönetim ilkelerinin olması, sistemsal bir yapıya sahip olunması ve sürekli yenilik çabaları gerekmektedir (Soylu ve Göl, 2010: 118-121).

İnovasyonla ilgili birçok çalışma, organizasyon (ürün inovasyonu) tarafından önerilen bütün elementlerin (ürünler/hizmetler) bakımı ve bunların yaratılıp dağıtıldığı bütün yollar (süreç inovasyonu), teknolojik inovasyon üzerine odaklanır/yoğunlaşır. Yönetimin uygulandığı yolları değiştiren, geleneksel yönetim metodlarından, süreçlerinden ve uygulamalarından uzaklaşma olarak tanımlanan yönetim inovasyonu daha az sıklıkta çalışılmıştır (Soto ve diğerleri, 2016: 332-333).

1.3.5.6. Müşteri İnovasyonları

Müşteri inovasyonları, organizasyonların yaşamları için gereklidir. Müşteri inovasyonları, organizasyonların müşteriler ile etkileşimi ve onları mevcut inovasyon süreçlerine dâhil etme, müşterilerin mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde

desteklenmesiyle sağlanabilir.

Bu inovasyonlar müşteri merkezli, müşteri odaklı ve müşteri yönlü gerçekleştirilmektedir. Müşteri merkezli inovasyon programlarıyla, müşterinin sürece katılmasına izin verilmektedir. Organizasyonlar inovasyon sürecini kontrol etmektedir. Koordinasyon organizasyon tarafından sağlanır ve çok sayıda ortağın katılımına izin verilmektedir

Müşteri odaklı inovasyonlarda, müşteriler inovasyon sürecine direkt olarak katılmazlar. İnovasyon süreci yapısallaştırılmıştır ve koordinasyon daha kolaydır. Ayrıca fikir geliştirme aşaması en önemli aşamadır. Yeni fikirler nadir bulunmaktadır.

Müşteri yönlü inovasyon programlarında ise müşterilerin katılımı dinamiklidir. Yapısal olmayan yollarla müşteriler ve organizasyonlar birbirini etkilemektedir. Organizasyonun inovasyon sürecini kontrol etmesi zordur. Müşterilerden fikirler, her yerden ve her zaman gelebilmektedir. Bu nedenle seçim ve uygulama aşamaları daha önem taşımaktadır.

Mey içkinin Lokka adlı votkayı üzümden yapması ve müşterilerin dinleyerek şişelerin şekil ve boyutlarını değiştirmesi bu inovasyona örnektir. Dünyada votka hububattan yapılmaktadır. Aynı işletme sakızlı rakıyı da üretmeyi başarmıştır (Kılıç, 2013: 95-97).

1.3.5.7. İş Modeli İnovasyonu

İş modeli inovasyonun temelini işi rakiplerden farklı olarak bir iş yapma modeli geliştirmek oluşturur. İş modeli inovasyonuna örnek olarak lojistik işletmesi olan UPS verilebilir. UPS “kargonuzu gönderdiğiniz kişinin kendisine ulaştırıyoruz” sloganıyla yeni bir iş modelini ilk kez gerçekleştiren lojistik işletmesi olmuştur. Bu durumda sektörde fark yaratarak, değişime öncülük etmiştir.

IBM firmasının dünyada 765 yönetici üzerinde yapmış olduğu anket çalışmasında CEO’ların inovasyon ve farklı inovasyon çeşitleri arasında iş modeli inovasyonuna önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Apple firması aslında kişisel bilgisayar üreten bir şirket olmasıyla birlikte bilgisayar piyasasının hızla aynışması sonucunda iş modelini yeniden tanımlama ihtiyacını duymuştur. Bu bağlamda Apple firması kendi elektronik, bilgi işleme, saklama ve iletme konularındaki

uzmanlıklarını pazarda eksik bir alan olan müzik işine girmiştir. Böylece pazarda eksikliği olan fakat öngörülemeyen bir iş modelini gerçekleştirmiştir. Apple firması “müzik severler için, içinde daha önce hiçbir cihazın taşımayacağı kadar çok müzik taşıyabilen iPod isimli cihazı geliştirmesiyle birlikte bu cihazın karlılığını destekleyecek çevrim içi müzik dükkânı olan iTunes işini” geliştirmiştir. Bu sayede gençler arasında yaygın olan internetten müzik indirme alışkanlığı Apple firması açısından karlı bir iş haline gelmiştir. Böylelikle Apple bilgisayar ürünleri tasarlayan bir firma olmaktan çıkmış, cihazlar ve hizmetler yoluyla yeni, sıra dışı ve hayran olunan müşteri deneyimleri tasarlayan bir şirket haline dönüşmüştür. Apple firmasının gelirlerinin %44’ünü ve toplam karlarının yüksek bir oranını müzik işleri oluşturmaktadır (Kırım, 2006a: 10-11).

1.3.5.8. Alt Pazar İnovasyonu

Alt pazar inovasyonu sıra dışı bir büyüme stratejisi olarak tanımlanabilir. Alt pazar inovasyonunda temel amaç pazarda var olan bir ürün ve hizmeti tüketemeyen kesimlere, ödeyebilecekleri bir fiyat ve basitlik düzeyinde yeni ürün ve hizmetler geliştirip sunmaktır. Bu inovasyon ile yeni ve karlı büyüme fırsatlarının yaratılması söz konusudur.

Bugün dünyanın pek çok büyük işletmesi, başarıyı alt pazar stratejileri geliştirmek suretiyle yakalamışlardır. Örneğin Sony 1950’li yıllarda transistörlü-pilli cep radyosu geliştirmiştir. Piyasadaki büyük radyoları satın alamayan geniş bir kitleye, bu ürünü uygun fiyatlar karşılığında satarak iş hayatına başlamıştır. Daha sonra Sony 1960 ve 1970’li yıllar süresince, daha önce tüketemeyen kitlelere, onların tüketebilecekleri basitlikte ve fiyatta ürünler sunmaya devam etmiştir. Bu ürünlere taşınabilir TV, video oynatma cihazları, küçük el kameraları, walkman örnek verilebilir.

Canon işletmesi 1980’li yılların başında kendi optik yetenekleri kullanıp, basit masa üstü fotokopi makinelerini geliştirmiştir. Canon, sektörde faaliyet gösteren Xerox IBM, Kodak işletmelerinin hâkim olduğu fotokopi cihazları pazarına girmiştir. Ayrıca Canon’un fotokopi makineleri diğer işletmelerin ürünleri kadar hızlı değildiler, büyük kâğıda basım ve harmanlama yapamıyorlardı. Canon basit fotokopi

ihtiyacı olan pek çok küçük işletmenin ve hatta büyük işletmelerin departmanlarının ihtiyacını daha iyi saptamıştır. Böylece bu işletme fotokopi sektörüne çok başarılı bir giriş yapmış daha önce öngörülemeyen yeni ve büyük bir pazar yaratması mümkün olmuştur. Türkiye’de alt-pazar stratejileri henüz az sayıdadır. Ayrıca ülkemizde henüz fazla tanınmamaktadır. Buna rağmen başarılı örnekler bulunmaktadır. Collezione ve BİM mağazaları sektörlerinin en başarılı işletmeleri arasında yer almaktadır. Belirtilen iki işletme örneğinde, düşük maliyetli bir iş modeli geliştirilmiştir. Böylece mevcut rekabet kuralları içinde mağazalardan alışveriş yapmayan kitlelerin, tüketici haline getirilmesi sağlanmıştır.

Yeni büyüme ve karlılık alanları bulmak alt pazarda iki şekilde gerçekleştirilebilir:

Yeni Pazar İnovasyonları: Pazarda var olan rakiplerin fark etmediği ya da hiç ilgilenmedikleri müşteri gruplarına yönelik değerlendirilmelerin yapılmasıdır. Kullanım ve içerik açısından basit özelliklere sahip ve daha uygun fiyatı olan ürünlerin tasarlanmasıdır. Ayrıca pazarda tüketme alışkanlığı olmayan kesimleri tüketici haline getirerek yeni pazar inovasyonları yaratılmış olacaktır. Bu inovasyonlarda başarı sağlanırsa, ciddi anlamda büyüme de gerçekleşmiş olur. Yeni pazar inovasyonları, “tüketememe” sorununa çözüm bulmakta yeni pazar alanlarıyla birlikte yeni büyüme alanları oluşturmaktadır.

Alt-Segment İnovasyonları: Pazarda var olan ürünle ilgili olarak henüz yaygın bir alıcı haline gelmemiş olan kitlelere yönelik olarak iş modeli geliştirilmesidir. Bu inovasyonda amaç, düşük gelir gruplarını pazara çekmek ve daha düşük maliyetli bir iş modeli oluşturmaktır. Örnek olarak Dacia (Renault) marka otomobillerin Türk pazarına ucuz fiyatlarla girme stratejisi verilebilir. Canan kozmetik “ipek şampuanları” ve Ülker firmasının “halk” marka ürünlerinde de aynı strateji uygulanmıştır. Bu inovasyonun temelini alt gelir gruplarına düşük maliyetli ve daha karlı ürünler geliştirilip satmak oluşturmaktadır. Verilen örneklerdeki ortak özelliği pazarda cazip olmayan, alt müşteri kitlelerine yönelik iş modeli tasarlanması ve buna yönelik stratejilerin uygulanmasıdır.

Diğer taraftan alt- pazar stratejileri belirtilen iki farklı modelden birisi olabileceği gibi, ikisinin karışımı da olabilir. Örneğin Pegasus ya da Atlas jet iş

modellerinde belirtilen durum söz konusudur. İki işletmede hayatında uçağa hiç binmemiş belki de binmeyecek olan kitleleri uçak müşterisi yapmışlardır. Böylece yeni pazar stratejisini uygulamışlardır. Ayrıca belirtilen iki işletme THY'nın müşteri kitlesinin alt segmentlerinden önemli sayıda müşteri çekmişlerdir. Bu başarının sağlanmasında alt segment stratejilerinin uygulanması etkili olmuştur. Dolayısıyla özellikli markalı ürün stratejisinin yanı sıra, pazarın hiç de cazip görülmeyen kesimlerine dikkatli bakılması sonucunda, çok daha yüksek karlılık ve büyüme alanları bulma ihtimali vardır (Kırım, 2007: 19-20).

1.3.5.9. Deneyim İnovasyonu

Deneyim inovasyonunun temelini, ürün veya hizmetlere yedirilmiş çeşitli deneyimler oluşturmaktadır. Bu inovasyon ile insanlara farklı anlar yaşatmak amaçtır. Hizmet sektöründe pek çok işletme satmış oldukları hizmetle ilgili olarak müşterilerine çeşitli jestler yapmak suretiyle müşterilerinin ilgisini çekebilmektedir. Bu inovasyona örnek olarak üç boyutlu filmler ve bilgisayar oyunları verilebilir (Keskin, 2012: 20-21).

Küreselleşme süreciyle birlikte rekabet etmek ve varlığını devam ettirebilmenin en önemli yollarından birisi inovasyondan geçmektedir. İnovasyonun bir yönetim modası olarak algılanmaması, tam tersi yaşamsal bir zorunluluk olduğu kabul edilmelidir. Eskiden inovasyon ağırlıklı olarak teknolojik buluşlarla önem kazanmışken günümüzde bu zorunluluktan kurtulmuştur. İnovasyon fırsatları günümüzde yeni iş modelleri alanlarında etkisini daha fazla hissettirmektedir. Bu bağlamda deneyim inovasyonunu yeni bir iş modeli oluşturmanın bir yöntemi olarak saymak mümkündür (Kırım, 2006b: 29).

1.3.5.10. Ters İnovasyon

Ters inovasyon ile dünyada var olan ve gelişen büyüme fırsatlarını, sil baştan çözümler geliştirerek anlamak ve ele geçirmek anlaşılır. Bu bağlamda ters inovasyon önemli bir kavramdır. Kısaca ters inovasyon sil baştan inovasyon anlamına gelir.

İşletmelerin strateji oluşturmak için ters inovasyonun en yaygın beş farkını

anlamaları önemlidir. Bu beş fark ters inovasyon fırsatları için bir başlangıç noktasını oluşturur. Bu farklar; “performans farkı, alt yapı farkı, sürdürülebilirlik farkı, yasal düzenleme farkı ve tercihler farkı” olarak sıralanır.

Performans Farkı: Gelişmekte olan ülkelerdeki tüketicilerin gelirleri ve satın alma güçleri düşüktür. Bu tüketicilerin gelişmiş ülkelerde ucuz olarak görünen ürün ve malları bile satın alacak güçleri bulunmamaktadır. Ancak bu durum gelirleri düşük olan tüketicilerin inovasyon ihtiyaçlarının olmadığını göstermez.

İşletmelerin doğru fiyat uygulamaları yoksul ülkelerde yaşayan ve gelirleri düşük olan müşterilerin bile ürünleri ve hizmetleri satın almasına neden olmaktadır. Nokia Hindistan’daki müşterilerine son derece düşük maliyetli bir telefon modeli üretmiş ve bu modeli yaklaşık beş dolar karşılığında satışa sunmuştur. Küresel rakiplerinin çok sayıda model üretmesine rağmen Nokia az sayıda temel model üreterek hem maliyetlerini önemli ölçüde düşürmüş hem de pazar payını %60 seviyesine yükseltmiştir.

Alt yapı Farkı: Gelişmiş ülkeler geniş bir alt yapıya sahiptirler ve bu ülkelerde alt yapı inşa edilmiştir. Bu durumun aksine gelişmekte olan ülkelerde alt yapı yeterli değildir ve alt yapı henüz yapılma aşamasındadır. Gelişmekte olan ülkelerin alt yapı yetersizlikleri çeşitli avantajlara dönüşebilir. Hindistan’daki sağlık alt yapısının yetersiz olması nedeniyle “GE Sağlık İşletmesi” elektrokardiyogram (EKG) cihazlarında yeni bir teknolojiyi geliştirmesi örnek olarak verilebilir.

Geleneksel sistemleri olmayan gelişmekte olan ülkeler, yeni teknolojileri uygulayabilecek esnekliğe sahiptir. Nokia’nın Hindistan’da yüksek pazar payına ulaşmasının nedeni kırsal bölgelere gelişmiş kablolu alt yapıyı getirmesidir.

Sürdürülebilirlik Farkı: Dünya ekonomisi geliştikçe ekonomik etkinliklerle çevre sorunları arasındaki çatışmalar büyümektedir. Çinde yaşanan olağanüstü hava kirliliği sorunu bu ülkenin elektrikli arabalar konusunda çalışmasına neden olmuştur. Gelişmekte olan ülkelerin ekonomik büyümelerini sürdürebilmelerinin tek yolu “yeşil” çözümlerden geçmektedir. Dolayısıyla gelişmekte olan ekonomiler çevre bakımından güvenli olan gelecek kuşağa yönelik teknolojilere sıçramalar yapmalıdır.

Yasal Düzenleme Farkı: Yasal düzenleme sistemlerinin gelişmekte olan ekonomilerde az geliştiği görülmektedir. Bu bağlamda pazara yenilikçi çözümler sunmak isteyen bir işletme daha az engelle karşılaşır. Gelişmekte olan ekonomilerde,

yeni ürünler yasal düzenleme engellerinden daha kolay geçebilmektedir.

Tercihler Farkı: Uluslararası pazarlarda faaliyette bulunan işletmeler ülkeler arası kültür farklarını önemsemelidir. Her ülkenin kendine özgü zevk ve tercihleri bulunmaktadır. İşletmeler inovasyon sürecinde de belirtilen bu farklılıkları hesaba katmalıdır. Hindistan'da Pepsico mısır yerine bu ülkede geliştirilen mercimek bazlı gıdaların tercih edilmesi ve tüketilmesi örnek olarak verilebilir (Govindarajan ve Trimble, 2012: 14-19).

1.3.5.11. Açık İnovasyon

Açık inovasyon amaca yönelik bilgi girdi-çıktılarını iç inovasyonu hızlandırmak ve inovasyonun harici kullanımı için pazarları genişletmekte kullanılan bir strateji olarak tanımlanır. Bu strateji işletmeler büyük yeteneklerin genellikle kendi istihdamları dışında olduğunu fark ettikleri için, işletmenin iç kapasitesinin ötesinde inovatif ürünler geliştirmek için önerilmiştir. Tedarikçiler açık inovasyon için önemli bir kapasite olarak görülür (Almirall ve diğerleri, 2014: 1-2).

Açık inovasyon işletmelerin iç ve dış kaynaklardan faydalanabildiği dinamik bir yaklaşımdır. Açık inovasyon yaklaşımında, işletme dışındaki bilginin kullanımı esastır. Bilgi kaynağının kullanılması suretiyle yeni fikirlerin oluşması ve piyasaya sunulmasında iş birliği gereklidir.

İnovasyon literatürü, inovasyon süreci için farklı kaynaklardan bilginin öneminin farkına varmıştır. Örneğin Chesbrough, işletmelerin inovasyon süreçlerinde bilerek iç ve dış bilgi kaynaklarını kullandığı açık inovasyon paradigmasını tartışmıştır. Açık inovasyon üretim ve hizmet sektörü için geliştirilmiş, genellikle büyük inovatif işletmelerde kullanılan bir konsepttir (Hoarau ve Kline, 2014: 45). Açık inovasyon kavramıyla ilgili Chesbrough başta olmak üzere farklı araştırmacılar çok çeşitli tanımlar yapmışlardır. Chesbrough, açık inovasyonu “işletmelerin kendi bünyelerindeki fikirler kadar, dışarıdaki fikirleri de kullanabileceklerini ve kullanmaları gerektiğini varsayan bir paradigma” olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Chesbrough, açık inovasyonun işletme içindeki inovasyonu hızlandırmak ve pazarı genişletmeye yönelik olarak yapılan bilgi giriş - çıkışı olduğunu belirtmiştir. Açık inovasyon yaklaşımında işletmeler kullanmadıkları

fikirleri diğer işletmelerin kullanmasına müsaade ederler. Docherty, “açık inovasyonun iç büyümeyi yönlendirmek için dış teknoloji kaynaklarından ve inovasyondan yararlanmayı anlatan geniş bir” kavram olduğunu vurgulamıştır.

Leadbeater, açık inovasyonun iki şekilde olduğunu belirtmiştir. İlki, içe doğru açık inovasyon, ikincisi ise dışa doğru açık inovasyondur. İçe doğru açık inovasyonda çeşitli kaynaklardaki fikirlerin işletmeye gelmesi, dışa doğru açık inovasyonda da işletmenin kişilerin fikirlerini alarak bunların işletmeye katkı sağlayacağı yönündedir. Açık inovasyon yaklaşımının işletmelere sağladığı çeşitli faydalar aşağıda sıralanmıştır:

İşletme dışında yapılan Ar-Ge faaliyetlerinden faydalanma olanağı, yeni teknolojik gelişmelere ve farklı fikirlere ulaşabilme, inovasyon faaliyetlerini etkin olarak yönetebilme, satışlar yoluyla işletme içinde Ar-Ge çalışmalarından elde edilen ya da kullanılmayan fikirlerin diğer işletmelere lisans verilmesiyle gelirlerin artırılması, işletme büyümek ve gelişmek için yeni kaynaklarını oluşturma stratejilerini daha az riskle ve kaynakla gerçekleştirebilmesi, işletme dışında inovasyon çalışmaları gerçekleştirenlerle ilişkilerin sürdürülmesi, işletme içinde de yaratıcı ve inovatif bir kültür anlayışının oluşturulmasıdır.

Açık inovasyonun işletmelere sağladığı faydaların yanında bazı dezavantajları ve zorlukları bulunmaktadır. Açık inovasyon işbirliğini zorunlu kıldığından, çalışma ortakları arasında fazla bağımlılık söz konusu olabilir. Ayrıca Ar-Ge çalışmaları için dış kaynaklardan faydalanma inovasyon sürecini ve sürecin yönetilmesini daha komplike hale getirmektedir. Bazı teknolojik üstünlüklerin kaybedilmesi ise karşılaşılabilecek diğer sorunu oluşturmaktadır (Yiğit ve Aras, 2012: 489-491).

Açık inovasyon; işletmelere ürün geliştirme ve süreç iyileştirme maliyetlerinin düşürülmesi, pazara sunulacak yeni ürünlerde zaman kazanılması, ürün kalitesinde iyileştirme, müşteri ve tedarikçi ilişkilerinde iyileşme gibi hususlarda katkı sağlamaktadır (Kaynak ve Maden, 2012: 33). İşletmelerin rekabet edebilmelerinin ve inovasyon üretebilmelerinin yolu inovatif bir örgüt kültürüne sahip olmalarına bağlıdır. Bir sonraki başlık altında inovasyon için gerekli kültür anlayışına değinilecektir.

1.4. İNOVASYON İÇİN GEREKLİ KÜLTÜR ANLAYIŞI

İşletmeler inovasyonu gerçekleştirmek durumunda oldukları için bu doğrultuda işletme içinde farklı bir kültür ve anlayışı yerleştirmek zorundadırlar. Bu anlayışın sağlanması ise, geniş bir vizyoner bakış açısına, değişime ve gelişmeye açık yöneticiler ve çalışanların karşılıklı etkileşimiyle oluşturulabilir. İnovasyonun bir kurum kültürü olarak benimsenmesi için öncelikle bu anlayışa sahip yöneticilerin olması şarttır.

1.4.1. Farklı Görmek

İnovasyon, farklılaşmaya dayandığı için aynı zamanda farklı görmeyi öğrenmeyi de gerektirmektedir. “Farklı görmek” işletmenin dünyaya, işe, işletmenin yetkinliklerine ve rekabet üstünlüğüne bakışı sorgulamakla ilgili olmaktadır. Rakiplerin göremediği tehdit ve fırsatları yakalamak, tehditleri fırsata dönüştürmek farklı görmekle söz konusudur (Elçi, 2009: 65-66).

İnovasyon herkesin yürüdüğü yoldan yürümeme cesaretini gerektirmektedir. Graham Bell bunu şöyle özetlemektedir. “Zaman zaman herkesin yürüdüğü patikadan ayrılıp ormana dalın. Emin olun, her girdiğinizde daha önce görmediğiniz şeyler göreceksiniz.” Mevcut düşüncelerin daima yeniden düşünülmesi, gözden geçirilmesi ve sahip olunan yargıların tam tersinin düşünülmesi önem arz etmektedir. Dünyaya farklı gözlerle bakmak, daha önce fark edilmeyen detayları görmek önemlidir. Fark yaratmak için, algılama, meraklı olma, araştırma ve odaklanma önemli temel faktörlerdir (Aslan, 2014: 119-120).

1.4.2. Risk Almak

İnovasyon, yeniliklere ve değişime açık olmayı, farklılıkları tercih etmeyi ve doğal olarak risk almayı gerektirir. Başarılar kadar, belirsizliğin getirdiği başarısızlıklar da inovasyon sürecinin bir parçasıdır. Bu nedenle, işletmenin risk almaya hazır olması ve öğrenmek ve gelişmek için başarısızlığı bir fırsat olarak görmesi ve algılaması gerekir. Ancak burada önemli olan, gereksiz risklerin

alınmaması ve riskin yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca belirsizliklerin, risk yönetimindeki yetersizliklerden kaynaklanmamasına dikkat edilmelidir (Elçi, 2009: 65-66).

İnovasyonda risk üstlenmeye açık işletme yapılarının varlığı önemlidir. Yapılan hertürlü inovasyon değişimi ve beraberinde risk almayı içerir. Bunun sonucunda rasyonel ve duygusal tepkiyle karşılaşılması mümkündür. Bu ise inovasyon çalışmalarını olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel ve kişiler arası ilişkiler inovasyonun başarısında önemli etkiye sahiptir. İnovasyona ve risk almaya açık örgütler oluşturmada tepe yönetime özel görevler düşmektedir (Kılıç, 2011: 122-123).

1.4.3. Müşterinin Değerini Bilmek

İşletmelerin yaşamları için gerekli olan stratejilerden biriside müşteri inovasyonlarıdır. Bu inovasyonda müşterilerin analizi, müşterilerle iletişim kurulması, var olan inovasyon süreçlerine dâhil edilmesi ve var olan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde müşterilerle etkileşim önemlidir (Kılıç, 2013: 95-96). Bu bağlamda müşteri odaklı olmak, müşterilerle etkili iletişim, onların ihtiyaçlarını anlamak, inovasyon sürecinde yeni düşünce ve farklı fikirlerinin oluşması ve gerçekleştirilmesi için etkili yollardan birisidir. Müşterilerin nabzını ölçebilen ve ona uygun ürünler geliştiren işletmeler rağbet görmektedir. Daima daha iyisini üreten, daha iyi hizmeti sağlayan işletmeler pastadan daha büyük pay almaktadır.

Böylece işletmeler, pazar payını artırmakta, marka imajını pekiştirmekte, müşteri portföyünü genişletmektedir. İnovasyonu talep edenler, yani müşteriler mevcut ihtiyaçlarını talebe dönüştürecek ürünleri veya hizmetleri satın almaktadırlar. Böylece müşteriler, işletmelerin daha iyi, daha yeni ürünleri veya hizmetleri sunmalarını sağlamaktadır (Aslan, 2014: 85).

Altınyıldız, Boyner Holding çatısı altında yer alan Türkiye'nin en eski tekstil şirketlerinden birisidir. İşletme yeniden yapılanma yolunda adımlar atmaktadır. Altınyıldız, genellikle pazarlama şirketlerine özgü bir anlayış olarak kabul edilen müşteri odaklı organizasyona geçmiş ve müşteriyi üretim bandına yerleştirmiştir. Müşteri tanımını ikiye ayırmıştır. Bunlar iç ve dış müşterilerdir. İç müşteriler

Çalışanlar ve ailelerinden oluşmaktadır. İşletme dışındaki siz, biz, hepimiz dış müşterileri oluşturmaktadır. Müřteri odaklı üretim anlayışında çalışanların yaşam koşulları iyileştirilmiştir. Ayrıca “Bir Fikrim Var” kutusu, şirketin değişik yerlerine koyulmuştur. Çalışanlar şirketle ilgili dūřüncelerini not olarak bu kutuya atmaktadırlar (Akat, 2009: 243-244).

1.4.4. Sorgulamak

İnovasyonda yaratıcı dūřünme ve fikirlerin ortaya çıkmasında merak vardır. İşletmede sorgulama alışkanlığının geliştirilmesi sağlanmalıdır. “Neden?”, “Nasıl?” “Neden olmasın?”, “Neyi daha iyi yapabiliriz?” ,“Nasıl daha iyi yapabiliriz?” gibi sorular işletmede tüm çalışanlar tarafından sorgulanması; ayrıca bu sorulara verilen cevaplarla ürünlerin, hizmetlerin farklılaşması ve değişmesi söz konusudur (Elçi, 2009: 65-66).

İnovatif bireylerin sorgulama yetenekleri gelişmiştir. Sorgulayarak değiştirmeyi akıl etmektedirler ve yaratıcılığıda kullanarak inovasyonda öncü olmaktadır. Sorgulayan inovatif bireylerin diğer bir özelliğide gözlem yapmalarıdır. Böylece boşluklar, ihtiyaçlar ve nelerin yapılacağı belirlenmiş olmaktadır (Aslan, 2014: 152).

1.4.5. Başarısızlığı Hoş Görmek

İşletmeler tarafından yapılan her türlü inovasyon beraberinde risk almayıda getirir. İnovasyon süreci bazı durumlarda başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bu süreçte ortaya çıkan hatalar işletme organizasyonu tarafından cezalandırılmayan bir kurum kültürüne dönüştürülmelidir (Elçi, 2009: 65-66).

İnovasyonun asıl yaratıcıları bu süreci başlatan ve çeşitli sorunlara çözüm bulan çalışanlardır. Çalışanlar, inovasyon alanında en çok emek harcayan, sorunla yaşamaktansa onu çözmek isteyen, tecrübe kazandıkça ve daha fazla eğitim imkânı elde ettikçe inovasyon alanında üretici olmaya devam etmektedir. Dolayısıyla inovasyon yapmayı hedefleyen çalışanlara fırsat verilmeli; onlara özel ve değerli oldukları hissettirilmelidir. Ayrıca işletme yöneticileri tüm departmanlarda yönetsel

ve organizasyonel açıdan uygun koşulları hazırlamalıdır. İnovatif bakış açısına sahip çalışanlara mobbing ve benzeri olumsuzluklar yaşatmamak yönetimin sorumluluğundadır. Çalışanları teşvik eden ve ödüllendiren bir örgüt yapısı benimsenmelidir. Çalışanların başarısızlıkları hoş görülmez ise; kişi kendini suçlu ve mutsuz hissedecek ve motivasyonu kaybolacaktır (Aslan, 2014: 86).

Ülke kültürlerine göre risk alma isteği ve başarısızlıklara karşı gösterilen tepkiler, farklılar göstermektedir. Bazı ülke kültürlerinde başarısızlığın neden olacağı olumsuz durumlar ve bunların etkileri çok fazladır. Bu nedenle bireyler riskleri üstlenmek istemezler. Bunun sonucunda bireylerin yaşamış oldukları hayal kırıklıkları nedeniyle yeni deneyimlerden uzak dururlar. Bu durumda bireylere başarılı olmaları konusunda daha garantili yolları tercih etmeleri öğretilir. Tayland'da başarısızlığa uğramış bir bireyin yaşamını sil baştan kurması için ismini değiştirmesi örnek verilebilir. Silikon vadisinde başarısızlık teknolojik yenilikleri geliştirme sürecinin doğal bir parçası olarak kabul görmektedir. Girişimcilikte başarısızlığı bir kazanç olarak görmek daha başarılı olmak için bir adım olarak değerlendirilmelidir (Seelig, 2010: 67-68).

1.4.6.İletişim

İletişim, özellikle bilgi organizasyonları açısından çok önemlidir. Bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminin temel süreçlerinden birisidir ve bir iletişim şeklidir. Kişiler arasında bilgi aktarımı ya da transferi iletişimi zorunlu kılmaktadır. Bilgi organizasyonlarındaki yetkinlikler arasında dinleme, ikna etme, öğretme, öğrenme, sunma, işbirliği ve uyumlaştırma gibi iletişim faktörleri bulunmaktadır. Belirtilen bu yetkinlikler için örgüt iklimi önem taşımaktadır. Örgütlerde iletişim ihtiyacı örgütün misyonuna, çevresine ve teknolojiye göre değişmektedir. İletişim tatminini belirlemek örgütsel iletişimin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkaracaktır. Bu ise iletişim stratejisine dayanak oluşturmaktadır. Astlarla üstlerin birbirleriyle olan ilişkilerinden tatmin olması, bunların birbirine yönelik iletişimci tarzlarından etkilenmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 49-50).

İşletmenin inovasyonda başarılı olabilmesi için açık bir iletişim olması, bilgi, deneyim ve fikirlerin paylaşıldığı bir ortamının oluşturulması önemli bir husustur.

Tüm kademelerdeki yönetici ve çalışanlar birbirleriyle güçlü bir iletişim halinde olmalıdır. İnovasyon sürecinde yaşanan başarısızlıkların çoğu genellikle farklı birimler arasındaki yetersiz iletişim sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, işletmede anlaşmazlıkların çözümünde etkili ve açık iletişim olmalı ve uygulanmalıdır. Kısaca yaşadığımız bilgi çağında iletişim; karar verme, davranış ve yaşam tarzlarını değiştiren bir olay olarak ele alınmalıdır (Koçel, 2011: 540).

1.4.7. İşbirliği

İnovasyon fikri tek bir kişiden çıkmış olsa bile bu fikrin değerlendirilmesi ve gerçekleştirilmesi için ekip çalışmasını gerektirir. Dolayısıyla kişiler arasında etkileşimi kısıtlayan yaklaşımlar ve kişisel çabaları ödüllendiren teşvik sistemleri bu işbirliğini, dolayısıyla inovasyonu baltalayan bir durumdur.

İşletmeler yeni fikirler üretmeleri yönünde tüm çalışanlarını cesaretlendirmelidir. Takım çalışmalarının desteklenmesi ve doğru kişilerden oluşan takımların kurulması önem arz etmektedir. Bu sağlandığı takdirde inovasyon işletme kültürü haline getirilebilir ve tüm işletmeye yayılan bir yaratıcılık atmosferi oluşturulabilir. Yeni fikirlerin ara kademelerde kaybolmaması için üst yönetime aktarılması da önem taşımaktadır. Böylece işletme çalışanlarına özgüven aşılanmış olacaktır. Japon şirketlerinin tüm çalışanlarına yeni fikirler üretmelerini mümkün kılmaları örnek alınmalıdır. Japon şirketleri belirtilen durumu olağan hale getirerek inovasyon ile iş süreçlerini entegre eden bir yapı oluşturmuştur. Bu strateji Japon şirketlerinin, küresel rekabet güçlerinin artmasına sebep olmuştur.

Diğer taraftan işletmelerin yeni ürün ve hizmet yaratma konusunda farklı işletmelerle işbirliği yapma yatkınlığıda önemlidir. Bu konuda Phillips ve Sony'nin CD geliştirmek üzere işbirliğine gitmeleride güzel bir örnek teşkil etmektedir (Aslan, 2014: 76).

1.4.8. Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyonlar kavramı ile bir işletmenin devamlı olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması ve bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması,

değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon olması belirtilmektedir. Öğrenen Organizasyon kavramı yeni bir organizasyon modeli değildir. Yönetim uygulamasını ifade etmektedir. Bu uygulamanın temelini, organizasyon çalışanlarının çevrelerinden, geçmiş deneyimlerinden ve araştırmalar ile yeni fikirler üretmeleri, yeni iş yapma usulleri, yeni ürünler geliştirmeleri oluşturmaktadır. Böylece rekabet güçlerinin artması söz konusu olacaktır. Hızla değişen, globalleşen ve artan rekabet ortamında öğrenen organizasyon yaklaşımının en doğru yaklaşım olduğu ileri sürülmektedir. Bu tür organizasyonlar hem bilgiyi bulma, yaratma, özümseme ve transfer etmede başarılıdır. Hem de bu yeni bilgi ve ürünlere, kararlara ve davranışlara yansıtmada oldukça yeteneklidirler.

Öğrenen organizasyonların özellikleri şunlardır:

Sistemik Sorun Çözme: Bu yetenek Toplam Kalite yaklaşımının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Sistemik olarak veri toplama, sorunu analiz etme, istatistik yöntemleriyle veriyi düzeltme ve yorumlanması önem arz etmektedir.

Yeni Yaklaşımları Deneme: Yeni bilgilerin test edilmesi, denenmesi, sonuçlarının tartışılması ifade edilmektedir. Bunların yapılması teşvik edilmektedir.

Geçmiş Deneylerden Öğrenme: Başarılı ya da başarısız olsun geçmişte yaşanan her deneyimin sistemik olarak analiz edilmesidir. Analiz sonuçlarına göre nedenlerin bulunması, ulaşılan sonuçların kullanılmasıdır.

Bu İş En İyi Yapanların Deneyimlerinden ve Başkalarından Öğrenmek: Bu yetenek benchmarking-kıyaslama ile ilgilidir. Öğrenen organizasyonlar kıyaslamayı günlük yaşamın bir parçası olarak kabullenmektedirler.

Bilginin Hızla ve Etkin Bir Şekilde Kullanılması: Geliştirilen bilginin tüm ilgililerce paylaşımı sağlanmalıdır. Bu yeteneğin üretilen mal ve hizmetlere aktarılması önem taşımaktadır (Koçel, 2011: 430-432).

İnovasyon yeni ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin yaratılması ile ilgili yetenekleri kapsadığından, öğrenen organizasyonlarda öğrenme yeteneklerinin kalitesi bilgi ile doğru orantılıdır. Bu bağlamda inovasyonsürecinin en önemli unsurlarından olan öğrenmenin gerçekleşebilmesinde, inovasyon açısından katma değer sağlamasında bilginin başarıyla yönetilebilmesinin önemi büyüktür (Elçi, 2009: 65-66).

Bilgi paylaşımı ayrıca inovasyonu etkiler ve bu inovasyonda şirket performansına katkıda bulunur. Bu konuda yapılan araştırmada Çin'in Jiangsu bölgesindeki 89 yüksek teknoloji şirketinden toplanan veriler ampirik olarak test edilmiştir. Açık olan ve olmayan bilgi paylaşımı uygulamalarının inovasyon ve performansına faydası olduğu bulunmuştur. Açık bilgi paylaşımı; inovasyon ve hızı ve finansal performansa daha anlamlı etkiler sağlarken açık olmayan bilgi paylaşımı, inovasyon kalitesi ve faaliyet performansına daha olumsuz etkiler sağladığı ortaya çıkmıştır (Wang ve Wang, 2012: 8899).

Çalışmanın bu bölümünde inovasyon kavramı, inovasyon türleri ve inovasyon için gerekli kültür anlayışı incelenmiştir. Bir sonraki bölümde KOBİ kavramı, KOBİ'lerde inovasyon ve inovasyon ihtiyacı üzerinde durulacak, KOBİ'leri inovasyon yapmaya iten nedenlerle inovasyon engelleri, inovasyon yönetimi ve inovasyon stratejileri ayrıntılı şekilde ele alınarak irdelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE KARŞILAŞILAN İNOVASYON ENGELLERİ

KOBİ kavramı, KOBİ’lerde inovasyon ve inovasyon gereksinimi ve KOBİ’leri inovasyon yapmaya iten nedenler ve inovasyon engelleri ile ilgili kavramlar üzerinde durulmaktadır. İşletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve bunu koruyabilmek için ürün, süreç, pazarlama, organizasyon gibi inovasyon türlerini sürekli geliştirme ve yenileme ihtiyacı duymaktadır. İşletmeler inovasyon çalışmalarında içsel ve dışsal olarak inovasyon engelleri ile karşılaşır. İşte bu inovasyon çalışmalarında, engellerin iyice analiz edilmesi önem taşımaktadır. İnovasyon stratejileri, işletmelerin kurumsal amaçlarına en iyi uyan inovasyon türüne karar vermesine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin inovasyon çalışmalarına rehberlik edecek, kendi yapılarına uyan inovasyon stratejisini belirleyerek bu doğrultuda çalışmalarına yön vermeleri gereklidir. Aşağıda KOBİ kavramı, önemi farklı ülkeler ve ülkemiz açısından değerlendirilecektir.

2.1. KOBİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Mevcut işletmeler arasında KOBİ’ler ekonominin lokomotif gücü olarak kabul edilmektedir. Gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun bütün ülkelerde KOBİ’lerin ekonomi içerisindeki oranı önemli bir yere sahiptir. KOBİ’lerin dünya ekonomisinin gelişiminde olumlu etkileri gözlenmektedir. Bu nedenle ülkelerin gelişmesi için KOBİ’lerin gerekli atılımları yapabilmeleri amacıyla teşvikler verilmektedir. Bu teşvikler; hukuksal, finansal ve teknolojik boyutta önem arz etmektedir (Kılıç ve Keklik, 2012: 94).

Dünya genelinde KOBİ’ler için genel kabul görmüş bir tanım yoktur. Bununla birlikte mevcut tanımlar ülkelere ve faaliyette bulunan sektörlerle göre farklılık göstermektedir. Avrupa Birliği’ndeki işletmelerin %99,8’ini, istihdamın yaklaşık üçte ikisini oluşturan KOBİ’ler ekonomik hayatta önemli bir paya sahiptir. Avrupa Birliği’nin KOBİ tanımında iki ölçüt önem taşımaktadır. Bunlardan ilki

işletmenin yıllık ciro tutarı iken diğeri de işletme çalışan sayısıdır. Çalışan sayısı sektörden sektöre farklılık gösterecektir. Bu sayı en fazla 250 kişi olarak kabul edilmektedir. Belirtildiği üzere ortak bir kabul görmüş KOBİ tanımı olmamasına rağmen, KOBİ tanımını etkileyen faktörler belirtilmektedir. Bu faktörler; kullanılan teknoloji, pazarın büyüklüğü, faaliyette bulunulan iş kolu, kullanılan üretim tekniği, üretilen ürünün özellikleri, ekonomik düzey, zaman, kişi, kuruluşlar olarak sıralanabilir (Kavcıoğlu, 2013: 187).

KOBİ'nin resmi ve halen geçerli olan tanımı 18.11.2005 tarihli Resmi gazetede yayınlanan yönetmelikte şu şekilde belirtilmiştir (<http://www.yoikk.gov.tr/upload/komiteler/KOBİ/KOBİTanımıYonetmeligi.pdf>, 07.06.2016).

2005/9617 sayılı KOBİ tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması hakkında yönetmelik uyarınca “KOBİ iki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı ya da mali bilançosu yirmi beş milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler” olarak tanımlanmıştır. Daha fazla işletmenin Devlet desteğinden yararlanması amacıyla 4 Kasım 2012’de (Resmi Gazete 28457) düzenleme yapılmıştır (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/2012110411.htm>, 07.06.2016).

İlgili düzenlemeyle iki yüz elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan ve mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler veya girişimler, KOBİ olarak tanımlanmıştır.

- ✓ 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 1 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler mikro işletme olarak,
- ✓ 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 8 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler küçük işletme olarak,
- ✓ 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri 40 milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler orta büyüklükteki işletmeler olarak tanımlanmıştır (KOBİ Strateji ve Eylem Planı 2015-2018 <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/09/20150905-8->

pdf, 27.03.2016).

Ülkemizdeki KOBİ'lerin tanımı, nitelikleri ve sınıflandırılması üzerinde durulmaktadır. KOBİ'lerin dinamik bir rol oynadığı, ekonomisi güçlü farklı ülke KOBİ'leri incelenmiştir. Böylece belirtilen unsurlar çerçevesinde ülkemiz KOBİ'leri ile diğer ülke KOBİ'leri arasında kıyaslama yapılması söz konusudur. Aşağıda Dünyanın çeşitli ülkeleri ile Türkiye'de kabul edilen KOBİ tanımlarına yer verilmiştir.

2.1.1. Farklı Ülkelere Göre KOBİ Tanımları

Avrupa Birliği Ülkelerinden Almanya; İngiltere ve Belçika da KOBİ'ler ve KOBİ politikaları incelenmiştir. Diğer taraftan Dünya ekonomisinde önemli yere sahip olan ABD ve Japonya KOBİ'leri üzerinde durulmuştur. Belirtilen ülkelerdeki faaliyette bulunan KOBİ'lerin tanımları, çalışan sayısı ve yıllık cirolarına göre dağılımları hakkında bilgiler verilmektedir. İşletme büyüklüğünü etkileyen faktörlerin fazla olması nedeniyle görüş birliği sağlanmış bir KOBİ tanımı yapmak kolay değildir. Ülkeler arasında genel kabul görmüş standart bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır.

Almanya KOBİ'ler – Mittelstand

Almanya'da KOBİ'ler, "Mittelstand" olarak tanımlanır. Bu tanım sadece Almanya'da yaygın olarak kullanılmakta ve diğer ülkelerde çok iyi bilinmemektedir. "Alman Mittelstand Araştırma Merkezi (IfM)" Bonn'da yer almakta ve KOBİ'lere yönelik faaliyetleri yürütmektedir.(IfM), diğer ülkeler tarafından yapılan KOBİ tanımlarını sadece istatistiksel anlamda ekonomik bir alanı tanımladığını belirtmektedir. "Mittelstand" bu tanımla işletmelerin nicel özellikleriyle beraber nitel özelliklerin de (yönetim, işletme sahiplerin risk ve sorumlulukları vb) üzerinde durmuştur. Mittelstand'ın tanımında KOBİ ile aile işletmesi kavramlarının eşanlamlı olarak kullanılmasını kabul etmemektedir. Almanya'da (250-500 çalışanı olan); aile işletmelerinin belirgin özellikleri, üstünlükleri ve sınırlı kaynaklara sahip, işletmeler bulunmaktadır. Bu işletmelerle ilgili olarak hissedarların sahipliğinde olan büyük işletmelerden belirgin farklılıklar söz konusudur. Bu sebeple de, IfM'nin KOBİ

tanımının Avrupa Birliği tanımından daha kapsamlı olduğu gör÷lmektedir. Almanya’da KOBİ’ler için aşğıdaki tanımlar kullanılmaktadır (<http://esnaf.gtb.gov.tr/data/54995595f293707730002c7e/ckt.pdf>, 27.03.2016).

- ✓ 9 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık cirosu 1 milyon avrodan az olan işletmeler küçük işletme olarak,
- ✓ 499 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık cirosu 50 milyon avrodan az olan işletmeler orta-ölçekli işletme olarak,
- ✓ 500 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık cirosu 50 milyon avrodan fazla olan işletmeler büyük işletme olarak, tanımlanmıştır.

Almanya’nın ekonomik gücü, büyük ölçüde Mittelstand işletmelerinden oluşmaktadır. Adı geçen raporda; Alman İşletmelerinin %99’undan fazlası “Mittelstand” sınıfı içinde yer almaktadır. Belirtilen işletmeler Almanya’nın toplam ekonomik üretiminin %52’sine katkı sağlamaktadır. Ayrıca Alman işletmelerinin toplam cirolarının yaklaşık %37’sini karşılamaktadır. 2011 yılı için, bu miktar 2 trilyon avroya yakın tutardadır. Diğer taraftan bu işletmeler yaklaşık olarak 15,5 milyon kişiye iş imkânı sağlamaktadır. Belirtilen sınıfta yer alan işletmelerin sağlamış olduğu, işletme içi eğitimler sayesinde Almanya’da gençlerin işsizlik oranları düşük kalmaktadır.

İngiltere’de KOBİ’ler

İngiltere’de de resmi bir KOBİ tanımlaması bulunmamaktadır. Küçük Sanayi İşletmeleri Araştırma Komitesi (Committee of Inquiry On Small Firms) tarafından toptan ticaret, imalat sanayi, inşaat, madencilik, perakende ticaret ve motorlu araç ticareti için çeşitli kriterlerle sınıflandırma söz konusudur. Nicel ölçüt sınıflandırmasında sanayi sektöründe işçi sayısı, ticaret sektöründe ise yıllık satış tutarı değerlendirme kriteri olarak kabul edilmektedir (Şimşek, 2002: 9).

İngiltere’de KOBİ kavramı konusunda tek bir tanım yoktur. Çeşitli kurumların KOBİ tanımlamalarında kendilerine özgü tanımlar yaptıkları gör÷lmektedir. Küçük işletmelerin en önemli özelliklerini, Bolton Komitesi 1971 yılında tanımlamıştır. Bu tanımda küçük işletmelerin temel üç yönü üzerinde durulmaktadır. Bunlar; piyasadaki paylarının düşük düzeyde kalması, işletme sahiplerince geleneksel yöntemlerle yönetilmesi büyük bir işletmeyle herhangi bir

bağının bulunmaması yani bağımsız olmasıdır. Bolton Komitesi, küçük işletmelerle ilgili olarak yapılan sayısal tanımlamaların işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörlerle göre değişebileceğini belirtmektedir. Bu anlamda işletmeler ölçeklendirilirken iki yöntem uygun bulunmuştur. Bunlar, işletmede istihdam edilen çalışan sayısı ve işletmenin cirosudur (http://esnaf.gtb.gov.tr/data/54995595f293707730002c7e/ckt.pdf, 27.03.2016).

İngiltere’de kullanılan KOBİ tanımı Şirketler Yasası’nın 248. Maddesinde belirtilmektedir. Belirtilen Kanuna göre, bir işletmenin “orta ölçekli işletme” olarak kabul edilebilmesi için belirli kriterler bulunmaktadır. Aşağıda belirtilen kriterlerden en az iki tanesini sağlaması zorunludur. Buna göre cirosu en fazla 11,2 milyon sterlin, çalışan sayısı en fazla 250 kişi, bilanço toplamı ise en fazla 5,6 milyon sterlin olarak kabul edilmektedir. Bir işletmenin küçük işletme olarak tanımlanabilmesi için aşağıdaki kriterlerden en az iki tanesini sağlamalıdır. Cirosu en fazla 2,8 milyon sterlin, çalışan sayısı en fazla 50 kişi, bilanço toplamı ise en fazla 1,4 milyon sterlin olması gereklidir.

İşletmelerin mikro işletme olarak tanımlanması için ise aşağıdaki kriterlerden en az iki tanesini sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle cirosu en fazla 1 milyon sterlin, çalışan sayısı en fazla 9 kişi, bilanço toplamı en fazla 1 milyon sterlin olması gereklidir.

Mikro işletmeden farklı olarak, çalışanı bulunmayan sadece işletme sahibinin olduğu serbest meslek sahibi işletmeler üzerinde de durulmuştur. İngiltere İşletme, Yenilik ve Yetenekler Bakanlığı istatistiksel veri üretirken çalışanı olmayan işletmeler şeklinde ayrı bir tanımlama yapmıştır.

İngiltere’de, KOBİ’ler yaklaşık olarak 14 milyon kişiye iş imkânı yaratmaktadır. İngiltere’de tüm işletmelerin sağladığı istihdamın %59’unu KOBİ’ler gerçekleştirmektedir. Bu ülkede, çalışan sayısı 1-9 arasında olan mikro işletmelerin sayısı ise 1 milyon civarındadır. İngiltere’de faaliyette bulunan işletmelerin %99,9’nu çalışan sayısı 250 kişinin altında olan KOBİ’ler oluşturmaktadır. 2012 yılı itibarıyla işletmelerin cirosu yaklaşık olarak 3,1 milyar sterlin iken bu toplam ciroya %48 oranında KOBİ’lerin katkısı olmuştur (http://esnaf.gtb.gov.tr/data/54995595f293707730002c7e/ckt.pdf, 27.03.2016).

Belçika’da KOBİ’ler

Belçika’da ise Avrupa Birliği tarafından tanımlanan KOBİ tanımı kabul edilmiştir. Belçika’da faaliyette bulunan işletmelerin genel yapısı Avrupa Birliğinde faaliyette bulunan işletmelerle benzerlik göstermektedir. Bu ülkede çalışan sayısı en fazla 9 kişi, yıllık geliri veya bilanço toplamı ise 2 milyon avroyu geçmeyen işletmeler, mikro işletme olarak tanımlanmaktadır. KOBİ’lerin mevcut işletmeler içindeki payı %99,8’dir. KOBİ’ler açısından en büyük pay 401.028 işletme ile mikro ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. KOBİ’ler toplam istihdamın %65,7’lik kısmını, mikro işletmeler ise toplam istihdamın %29,6’lık kısmını oluşturur (<http://esnaf.gtb.gov.tr/data/54995595f293707730002c7e/ckt.pdf>, 27.03.2016).

Belçika’da KOBİ Genel Müdürlüğü, KOBİ tanımı yaparken en fazla 50 kişi çalıştıran işletmeleri kapsam dâhiline almıştır. Oysaki Avrupa Birliği KOBİ tanımında en fazla 249 kişi çalıştıran işletmeleri bu kapsama dâhil etmiştir. Anlaşılabileceği üzere Belçika’da, KOBİ Genel Müdürlüğü çalışma alanına öncelikle küçük işletmeleri dâhil etmiştir. Ayrıca Genel Müdürlük 1-10 kişi çalıştıran mikro işletmeleri de desteklemektedir. Bakanlığın en önemli faaliyetleri arasında işletmelerin tescil işlemlerini yapmak, işletmelerle ilgili bilgileri barındıran bir veri tabanı oluşturmak ve mevzuata yönelik gerekli düzenlemeleri yapmak olarak sıralanabilir (<http://esnaf.gtb.gov.tr/data/54995595f293707730002c7e/ckt.pdf>, 27.03.2016).

Amerika Birleşik Devletleri’nde KOBİ’ler

ABD’ de KOBİ’lerin resmi bir tanımı bulunmamaktadır. ABD’ de federal bir kuruluş olan, Küçük İşletmeler Teşkilatı (SBA- Small Business Administration) çalışmalarını sürdürmektedir. Bu kuruluş, küçük işletmelere her türlü bilgi ve finansman desteği vermektedir (Deniz, 2010: 92). SBA, bir işletmenin KOBİ sayılabilmesi için kriterler belirlemiştir. Bu kriterler; işletmelere bağımsız olarak sahip olunması ve işletilmesi, kar amaçlı olması ve alanında baskın olmaması gibi özelliklerden oluşmaktadır. Diğer taraftan KOBİ’ler için, sektörlerine göre değişen çalışan sayısı ve ciro kriterleri de belirlemiştir (Karadağ, 2014: 173). ABD’de çalışan sayısı ve yıllık ciro iki ölçüttür. Cironun seviyesi her sektöre göre değişir. Burada özel bir kategori vardır; yüksek değerli sektör. Gereken çalışan sayısı 500’ den azdır.

Örneğin Avrupa Birliğinde şirketlerin sınıflandırılması çalışan sayısı, yıllık iş hacmi veya toplam bilançoya dayalıdır. Avustralya’da çalışan limiti Avrupa Birliği ve ABD’den azdır. Buna ek olarak ciro yerine operasyonların değeri ölçülmektedir (Marek, 2014: 255-256).

Amerika Birleşik Devletlerinde KOBİ ölçeği örnekleri sektörler ve işletme büyüklüklerine göre Tablo 1’deki gibidir (Demir, 2014: 32-33).

Tablo 1: Amerika Birleşik Devletlerinde KOBİ Ölçeği (\$)

Sektör	Çalışan Sayısı	Yıllık Kazanç
Üretim (Üretilen ürünün çeşidine göre)	500-1500	
Toptan Satış (Satılan ürünün niteliğine göre)	100-500	
Perakende Satış (Satılan ürünün niteliğine göre)		5-21 milyon
Hizmet (Hizmet niteliğine göre)		2.5-21.5milyon
Genel ve ağır yapı (Yapının çeşidine göre)		13.5-17milyon
Özel yapı		≤ 7milyon

Kaynak: Demir, 2014: 32-33.

Gelişmiş ülkeler içerisinde KOBİ’lerin en fazla etkin olduğu yer ABD’dir. KOBİ’lerin ABD ekonomisine GSMH artışı, istihdam oluşturma, ihracat, girişimcilik fırsatları, ekonomik canlılık, inovasyon ve yeni ürün geliştirme konularında önemli etkileri bulunmaktadır (Bharati ve Chaudhury, 2009: 2).

Japonya’da KOBİ’ler

Japonya’da sektör, çalışan sayısı ve sermaye miktarı, KOBİ tanımlarını belirlemede önemli unsurlardır. Ölçeğe göre yapılan tanımda, imalat sanayi sektöründe 5’ den az çalışan sayısı olan işletmeler mikro, 20’ den az çalışan sayısı olan işletmeler çok küçük olarak belirlenmiştir. Çalışan sayısı, 20 ile 299 işletmeler ise KOBİ olarak tanımlanmaktadır (Özdemir ve diğerleri, 2006: 34-35).

Japonya’da KOBİ ölçeği örnekleri sektörler ve sermaye büyüklüğü ve çalışan sayısına göre Tablo 2.’deki gibidir (Demir, 2014: 32).

Tablo 2: Japonya’da KOBİ Ölçeği (Yen)

Sektör		Sermaye Büyüklüğü	Çalışan Sayısı
İmalat Sanayi		≤ 300 milyon	≤ 300
Ticaret	Toptan Satış Yapanlar	≤ 100 milyon	≤ 100
	Perakende Satış Yapanlar	≤ 50 milyon	≤ 50
Hizmet Sektörü		≤ 50 milyon	≤ 100

Kaynak: Demir, 2014: 32.

2.1.2. KOBİ’lerin Zayıf ve Güçlü Yönleri

Büyük ölçekli işletmelerle rekabette zorlanan KOBİ’ler, çevik ve esnek yapılarıyla faaliyetlerini devam ettirmektedir. KOBİ’lere çeviklik ve esnekliği ise işgücü ve hiyerarşik seviye sayısının ve kalıplaşmış işleyişlerin az olması sağlamaktadır. Böylece KOBİ’ler değişen piyasa koşullarına ve müşteri gereksinimlerine hızlı adapte olmaktadır. Büyük ölçekli İşletmeler de karar alma süreçleri KOBİ’lere göre daha yavaştır (http://www.musiad.org.tr/F/Root/Pdf/Ara%C5%9Ft%C4%B1rma%20Raporlar%C4%B1/Ara%C5%9Ft%C4%B1rma%20Raporlar%C4%B1/Kuresel_Rekabet_icin_Ar-Ge_ve_inovasyon.pdf, 03.01.2016).

Belirtildiği üzere sağlıklı bir yapıya sahip KOBİ’ler, ülke ekonomileri açısından önemli dinamik güçlerdir. Bu işletmelerin güçlü yönleri büyük işletmelerle karşılaştırma ve ülke ekonomilerine katkıları boyutuyla şöyle sıralamak mümkündür (Yelkikalan ve Kalmış, 2001:388).

Rekabetçiliğin Gelişmesi: Mal ve hizmet piyasalarında KOBİ’lerin sayısının artması ve pazardan pay almaları, rekabetini yoğunlaşmasına neden olmaktadır. Böylece büyük işletmelerin pazar payları ve güçleri azalmaktadır. Rekabetin yoğunlaşmasıyla da olumlu etkiler görülmektedir. Bu etkileri; kalite ve verimliliğin yükselmesi, teknik yeniliklerin hızlanması, kaynakların etkin kullanılması, özgürlüklerin artması olarak sıralayabiliriz.

İstihdama Daha Yüksek Oranda Katkı: KOBİ'lerin bir kişi istihdam etmek için gerekli olan yatırım harcaması, büyük işletmelere oranla daha azdır. Dolayısıyla KOBİ'lerin desteklemesi aynı zamanda ülkenin istihdamına olumlu bir etki sağlayacaktır.

Çalışanlarla Yakın İlişki: Büyük ölçekli işletmelerle karşılaştırıldığında KOBİ'lerin sahip ve/veya yöneticileri, işyerinde çalışanlarıyla çift yönlü iletişim kurabilmektedir. Böylece karşılıklı güven gelişmektedir. Genelde ortak kararlar alınması motivasyonu artırmakta ve çalışanların işletmeye bağlılık duygusunu olumlu etkilemektedir. Bunun sonucunda ise kalite ve verimlilik artmaktadır.

Bireysel Tasarrufların Teşviki: KOBİ'ler, büyük ölçekli işletmelere oranla, kaynak temininde yabancı kaynak yerine öz sermayeyi kullanmayı tercih etmektedir. Böylece KOBİ'ler işlerini büyütme için öz sermayelerini artırma durumunda kalmaktadır. Bunun sonucunda bu işletmelerin üretim sonucu elde edilen net kârları, tüketim yerine yatırım harcamalarına yönelmektedir.

Tamamlayıcılık Rolü: Günümüz ekonomik hayatının önemli gerçeklerinden biri de tüm işletmeler arasındaki bağımlılıktır. KOBİ'lerin, büyük ölçekli işletmelerin yan sanayicisi ya da tedarikçi durumunda faaliyet göstermeleri önemlidir. Birçok ülkede KOBİ'ler, bu rolü üstlenmektedir.

Teknik İnovasyonlarda Verimlilik: KOBİ'lerin, teknik yenilikleri yapabilme kapasitesi, aynı mali harcama ile büyük işletmelere oranla daha fazladır. KOBİ'ler, teknik alandaki düşünce ve uygulamaları, ilk defa oluşturmanın yanı sıra bunları daha da geliştirmekte ve işlemektedir. Böylece büyük ölçekli işletmelere sunabilmeleri mümkün olabilmektedir.

KOBİ'lerin belirtilen üstünlüklerinin yanı sıra rekabet gücü açısından zayıf yönleri de vardır. Bunları ise Ar-Ge yatırımı yapacak finansal gücün olmaması ve Ar-Ge süreçlerini sistematik yönetme konusunda ki sorunlar oluşturmaktadır. KOBİ'lerin Ar-Ge ve inovasyon süreçlerindeki zayıf yönlerini şöyle sıralamak mümkündür. Yeterli fonların olmaması, inovasyonun yüksek risk içermesi, teknolojik olarak know-how eksikliği, ulaşılması zor ya da pahalı teknoloji, kalifiye personel eksikliği, inovasyona yeterli zaman ayıramama, inovasyona gerek duymama, inovasyonu pazarlayamama, müşterilerin oluşturduğu dış talep baskısı, müşteri ihtiyaçlarının gizliliği şeklinde sıralamak mümkündür ([http:](http://)

http://www.musiad.org.tr/F/Root/Pdf/Ara%C5%9Ft%C4%B1rma%20Raporlar%C4%B1/Ara%C5%9Ft%C4%B1rma%20Raporlar%C4%B1/Kuresel_Rekabet_icin_Ar-Ge_ve_inovasyon.pdf, 03.01.2016).

2015-2018 KOBİ Stratejisi ve Eylem Planında, KOBİ'lerin güçlü yönlerine karşılık, kendi bünyelerinden kaynaklanan ya da bulunduğu çevre açısından yapısal nitelikte olan zayıf yönleri üzerinde durulmaktadır. Bu zayıf yönler aşağıda sıralanmaktadır (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/09/20150905-8-pdf>, 27.03.2016).

- ✓ Teknolojik gelişmeleri ve inovasyonları yakından takip edememeleri ve uygulama eksiklikleri,
- ✓ Tanıtım ve pazarlama konusunda eksikliklerinin olması,
- ✓ Marka oluşturma bilinç ve kapasitesinin yerleşmemiş olması,
- ✓ Uluslararası alanda iş ve ticaret yapabilme imkânlarının yetersiz olması,
- ✓ Dış pazarları araştırma konusunda bilgiye erişimlerinin sınırlı olması,
- ✓ Yüksek katma değerli ürünlerde sınırlı üretim kabiliyeti,
- ✓ Ar-Ge, yenilik ve sınai mülkiyet hakları konularında farkındalık ve bilgi düzeylerinin yeterli olmaması,
- ✓ Ar-Ge sonuçlarının ticarileştirilmesi, yenilik ve tasarım konularında yetersiz kalmaları,
- ✓ Ölçek ekonomisinden yararlanmamaları,
- ✓ Düşük kapasite ile düşük verimlilikte çalışmaları,
- ✓ Ortaklığa ve işbirliğine açık olmamaları,
- ✓ Nitelikli iş gücü bulma ve maliyetlerini üstlenme konularında sıkıntı çekmeleri,
- ✓ Aile şirketleri yapısından kaynaklanan sorunları çözememeleri,
- ✓ Devlet desteklerine erişimde zorlanmaları,
- ✓ Finansman erişiminde zorlanmaları,
- ✓ Kurumsallaşmada yetersiz kalmaları,
- ✓ İşletme yönetiminde ihtiyaç duydukları personel yönetici ihtiyacını karşılayamamaları,
- ✓ İstihdam ve vergi yüklerinin yurt dışı pazarlarda rekabete yönelik dezavantaj oluşturması,

- ✓ KOBİ'lere yönelik politika üreten ve uygulayan kurumlar arası koordinasyonsuzluk,
- ✓ Kamu Üniversiteleri ve KOBİ'ler arasındaki işbirliği eksikliği.

KOBİ'ler ürün ve pazar yeniliği konularında yetersiz kalmaktadır. Yeniliğin işletme açısından taşıdığı değer, yeniliğin piyasa değeri ile ölçülmektedir. Piyasa değerinin artırılmasında ise hedef müşteri grubunu iyi tanınması ve onların şikâyet ve ihtiyaçları konusunda bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Dolayısıyla KOBİ'ler için araştırma ve geliştirme faaliyetleri önemlidir. Ancak bu Ar-Ge faaliyetleri önemli bir teknik ve mali yük getirmektedir. Bunun sonucunda inovasyona yönelik çalışmalarda bir dar boğaz oluşmaktadır.

İyi tasarlanmış bir kamu enstrümanı, sadece KOBİ'lerin mali kaynaklara erişimini teşvik etmesiyle değil onların inovasyon faaliyetlerini geliştirmelidir. Aynı zamanda farklı sistemleri paydaşlar arasında teşvik etmelidir (Jurada, 2015: 88).

Endonezyalı KOBİ'ler üzerinde yapılan bir araştırmada; KOBİ'lerin standartlarının iyileştirilmesi gibi engelleri ortadan kaldırmak için hükümetin daha fazla çaba sarf etmesi gerektiği belirtilmiştir. Araştırma KOBİ'lerin karşılaştığı en önemli engelleri göstermiştir. Bu engeller rekabet engeli, finansal erişim, enerji fiyatı, teknoloji, verimsiz üretim maliyeti, ekonomik faktörler yönetim becerisi, süreç, satış kısıtlamalarıdır. Hükümet, ulusal para birimini korumak ve KOBİ'lere elektrik, yakıt ve diğer enerji maliyetleri gibi enerji fiyatlarını cazip tutmakla yükümlüdür. Hükümet KOBİ'yi işlerine destekleyici teknoloji satın almak için uygun krediyle teknoloji ile desteklemelidir. Birçok KOBİ arazi maliyetiyle ilgili sorun yaşarken, hükümetin KOBİ'ler için çok uygun bir fiyata iş için arazi kiralama veya KOBİ için stratejik yer sağlayabilmektedir. KOBİ'lerin ayakta kalmalarına yardımcı olmak için destekleyici bir politikaya ihtiyacı vardır. Diğer şey KOBİ'lerin, hükümetin global pazarlara önemli bir ücret ödmeden KOBİ'leri geliştirmek için ciddi programlar yürütmesini, örneğin yurt dışı pazarlama, beceri ve bilgi gelişimi ve girişimci motivasyon eğitimi vermesi beklenmektedir (Irfayanti ve Azis, 2012: 3-5).

KOBİ'ler sadece ülkemiz için değil, tüm dünyada, daha da önemli hale gelmiştir. Türkiye ekonomisinin omurgasını KOBİ'ler oluşturmaktadır. Sosyo - ekonomik kalkınmanın ve gelişmenin kaynağını oluşturan KOBİ'ler, ülkemiz açısından da önemlidir.

2.1.3. Türkiye’de KOBİ’lerin Yeri ve Önemi

21. yüzyıla kadar sınırlı sayıda gerçekleştirilen inovasyon çalışmaları, gün geçtikçe artma eğilimindedir. Bu ise KOBİ’lerde inovasyon kavramının oluşmasında ve gelişmesinde olumlu rol oynamıştır. Türkiye’nin Avrupa Birliği sürecinde KOBİ’leri hedef alan inovasyonu geliştirici çeşitli düzenlemeler uygulanmaya konulmuştur. 2011 yılı Türkiye İnovasyon Raporunda, ülkemizin inovasyon bağlamında ihtiyaç odaklı yaklaşımları sürdürdüğü belirtilmektedir. Ayrıca ulusal inovasyon stratejisinin savunma, uzay, enerji, su ve gıda gibi konular üzerinde odaklandığı görülmektedir (Karadal, 2014: 65-66).

Türkiye’de KOBİ’ler ve faaliyetleri ekonomik gelişme, GSMH ve işgücü açısından önem göstermektedir. Bu bağlamda ülkemizde KOBİ’ler, diğer ülkelerde olduğu gibi işsizliğin azaltılması ve yeni istihdam alanlarının oluşturulmasında etkin rol oynamaktadır. Dolayısıyla KOBİ’ler, dengeli ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanması ve sürdürülmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca KOBİ’lerin, piyasa koşullarında meydana gelen değişimlere hızlı uyum sağlamaları ve esnek üretim yapısına sahip olmalarıda önem arz etmektedir. KOBİ’ler sosyal açıdan da önemli rol üstlenmektedir. Bu bağlamda yerel olmaları ve orta sınıfı güçlendirme gibi nitelikleri bu noktada etkili olmaktadır (Karadağ, 2014: 175).

Dünya Bankası tarafından gerçekleştirilen araştırmalar önemli bir sonuca ışık tutmaktadır. KOBİ’lerde bir kişilik istihdam sağlama amacıyla harcanan miktar, büyük işletmelerde harcanan miktarın 1/3’ü kadardır. Bu da göstermektedir ki; Türkiye gibi sermayenin kıt olduğu ve işsizlik oranlarının yüksek olduğu ülkelerde, KOBİ’lerin belirtilen avantajı, onların önemini pekiştirmektedir (Öztürk, 2007: 29).

Türkiye’de 1990’lı yıllarda KOBİ’lerin ekonomideki önemi kendini göstermektedir. Bu bağlamda KOBİ’ler, işletmelerin %99’unu, istihdamın %76’sını, üretimin ise %38’ni oluşturmaktadırlar. Yaratılan katma değere bakıldığında, %38 gibi düşük bir seviye görülmektedir. KOBİ’ler işyeri sayısı ve istihdam rakamları bakımından önemli bir yere sahiptirler. Ancak ürettikleri katma değer açısından aynı seviyede değildirler. KOBİ’lerin imalat sanayinde oluşturulan katma değer içindeki paylarının artış trendinde olduğunu söylemek mümkündür. Türkiye’de de KOBİ’lerin ekonomik gelişmede önemli rolleri ve katkıları söz konusudur. Türkiye’de KOBİ’ler,

toplam istihdamın önemli bir bölümünü gerçekleştirmektedir. Ancak bu olumlu tablolara rağmen; yatırım, katma değer, ihracat ve banka kredileri konusunda yeterli seviyenin olduğunu söylemek mümkün değildir (Ulusoy ve Akarsu, 2012: 108-109).

TUİK iş kayıtlarına göre girişim sayıları çalışması 2013 yılı verileri aşağıda belirtilmektedir: KOBİ'ler, Türkiye'de toplam işletmelerin %99,9'unu oluşturmaktadır. 0-9 çalışana sahip mikro işletmeler, toplamın %93,6'sını, 10-49 çalışana sahip işletmeler toplamın %5,4'ünü ve 50-249 çalışana sahip orta ölçekli işletmeler, toplamın %0,9'unu oluşturmaktadır. Türkiye'nin ölçeksel işletme dağılımıyla AB'ye tam üye 28 ülkenin oluşturduğu grup arasında önemli farklar söz konusu değildir. Sektörler açısından yapılan değerlendirmede; KOBİ'lerin üçte birinden fazlası ticaret sektöründe, %15,9 ulaştırma ve depolama ve %12,1 ise imalat sektöründe faaliyet göstermektedir (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/09/20150905-8-pdf>, 27.03.2016).

KOBİ'lerin güçlendirilmesine yönelik atılacak adımlar önemlidir. Buna yönelik olarak KOBİ'ler, üretim, finans, ileri teknoloji, bilişim, ihracat, eğitim ve üniversite açısından alt başlıklar halinde incelenebilir.

2.1.3.1. KOBİ'ler ve Üretim

Küresel rekabetin artmasının sonucu olarak, rekabet ve piyasalar hızla değişmektedir. Ürün inovasyonları, işletmeler için daha önemli hale gelmektedir (Denton, 1999: 82). Ürün inovasyonu önemli ölçüde yeni ya da bir ürünün tanıtım özellikleriyle ya da kullanım amaçları açısından geliştirilmiştir. Bu ürün hem yeni bir teknoloji ve bilgiyi hem de mevcut bilgi ve teknolojileri içerebilir (Oslo Kılavuzu, 2006). İşletmeler ürün inovasyonuna yönelirken Ar-Ge'ye özel önem vermelidir. İşletmeler ürün inovasyonu ile birlikte satışlarını, karlarını ve pazar paylarını artıracaklardır (Doğaner, 2015: 76).

Kalkınmanın temelini de üretim önemli rol oynamaktadır. Ekonomide üretimi odak noktasında tutacak uzun dönemli stratejilerin benimsenmesi önemlidir. Üretim değer kazanması aynı zamanda KOBİ'leri olumlu şekilde etkileyecektir. KOBİ'lerde halen vasat, geri teknoloji üreten söz konusudur. Dolayısıyla KOBİ'lerde yapısal dönüşüm, yüksek teknoloji üretime geçişle

sağlanacaktır. Aşağıda belirtilen hususlar KOBİ'lerde üretim açısından önemlidir: (<http://www.tosyov.org.tr/11-KOBİ-zirvesi-zirve-sonuc-bildirgesi.html>, 02.04.2016).

- ✓ KOBİ'lerde özellikle yerli katkılı üretim modeli tercih sebebi olmalıdır.
- ✓ Ürün değil marka satma anlayışı benimsemelidir.
- ✓ Cesur ve dinamik KOBİ'ler seçilmeli ve bu KOBİ'lere destek verilerek güçlendirmelidir.
- ✓ Üretim ahlakı ve kültürü, değer yaratma kültürü üzerinde durulmalıdır. Bu kavramları hayatın her alanına koyan politikalar üzerinde çalışılmalıdır.
- ✓ İşletmelerde şeffaflık ve hesap verilebilirlik, maliyet odaklılık, özel üretim, algı yönetimi, teknoloji kullanımı gibi hususlar önem kazanmıştır. Bu değerleri KOBİ'lerde geliştirecek uygulamalar üzerinde durulmalıdır.
- ✓ Şirket büyütme anlayışından çok ekonomiyi büyütme ve tabana yayma hedeflenmelidir. Burada KOBİ'lerin enerjisini inovatif yatırıma dönüştürmek önemlidir.

KOBİ'lerin üretim sorunlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür: (Bilici ve Kolçak, 2013: 19-22).

- ✓ Teknoloji eksikliği ile birlikte teknolojik gelişmelerin izlenmesi boyutunda gerekli finansman ve nitelikli elemanın olmaması. Belirtilen bu durum KOBİ'ler için önemli engeller oluşturmaktadır. KOBİ'lerin yenilikleri takip edebilecek teknik ve finansal imkânlara sahip olması önemlidir. Bu bağlamda KOBİ'ler verimliliklerini artırabilmek için yeni üretim teknolojilerinden yararlanmaları gerekmektedir.
- ✓ KOBİ'ler tekel konumunda olan tedarikçilere karşı zayıf durumda kalmaktadır. KOBİ'ler teslim süreleri, alınacak mal miktarları ve fiyatlar gibi konularda bu tedarikçi işletmelere bağımlı çalışabilmektedir.
- ✓ KOBİ'lerin sermaye yetersizlikleri makineleşmelerine ve teknolojik gelişmelerine engel oluşturmaktadır.
- ✓ KOBİ'lerin önemli bir kısmı tam kapasite ile faaliyetlerini sürdürememektedir. Tam kapasite ile çalışamamalarının çeşitli sebepleri bulunmaktadır. KOBİ'leri bazı durumlarda sınırlı bir pazara hitap etmektedir. Bu durumda KOBİ'lerin ellerindeki makineler atıl durumda kalmaktadır. Diğer taraftan hammadde yetersizliği de atıl kapasitede çalışmanın

sebeplerindendir. Bunlara ek olarak finansal kaynak yetersizliğini de vurgulamak yerinde olacaktır.

- ✓ KOBİ'ler de etkin stok yönetiminin olmaması üzerinde durulmalıdır. Çünkü KOBİ'ler stok yönetimi konusunda büyük işletmeler gibi yönetilememektedir.
- ✓ Yeni üretim teknolojilerinin uygulanması aşamasında gerekli yöneticilik bilgisinin olmaması olumsuz koşullar oluşturmaktadır.

İnovasyon için, başarılı yöneticilerin olması, plan ve inovasyon kültürünü beslemek gereklidir. Örgüt kültürünü oluşturmak için İnsan kaynaklarının kritik bir rolü vardır. En güçlü kuvvet iş kültürüdür. Yenilikçi kültür, işletmelerin alt seviyeden üst düzeye kadar hayata geçirilmesi gereken çok karmaşık bir süreçtir (Maier ve diğerleri, 2014: 647).

2.1.3.2. KOBİ'ler ve Finansman

KOBİ'lerin faaliyet süreçlerinde, en çok finansman sorunlarıyla karşılaştıkları görülmektedir. KOBİ'lerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyümeleri için finansman önemli unsurlardan birisidir. Görülen finansman sorunlarının temelinde ise KOBİ'lerin öz sermaye yapılarının zayıflığı etkili olmaktadır. Diğer taraftan ülkenin genel ekonomik yapısı KOBİ'lerin finansal sorunlarını olumlu ya da olumsuz boyutta etkilemektedir. Ülke ekonomisinin de yaşanan krizler KOBİ'leri de önemli ölçüde etkilemektedir Bu süreçte KOBİ'ler varlıklarını sürdürememektedir (Ersöz, 2010: 7-8).

KOBİ'ler, yetersiz sermaye ile kurulmakta, finansman konusunda sorunlar yaşamakta ve eski teknoloji ile emek yoğun üretim gerçekleştirmektedir. Bunun sonucunda ürün kalitesi ve büyük işletmelerle yaşanan rekabet gücü olumsuz yönde etkilenmektedir (Öztürk, 2007: 42).

KOBİ'lerde önemli sorunlarından birini de “finansal erişim” konusu oluşturmaktadır. KOBİ'lerde finansmana erişimde sistem kaynaklı güçlükleri bulunmaktadır. Diğer taraftan mikro ölçekli, küçük ve orta boy işletmelere ilişkin finansal destek politikaları önem arz etmektedir. Buna yönelik aşağıdaki hususlar

dikkate alınmalıdır (<http://www.tosyov.org.tr/11-KOBİ-zirvesi-zirve-sonuc-bildirgesi.html>, 02.04.2016).

- ✓ Niceliksel bir kredi genişlemesi KOBİ'leri güçlendirmek için yeterli değildir. Kredi genişlemesi girişimci KOBİ'leri destekleyecek bir programda düzenlenmelidir.
- ✓ KOBİ'lere destek sağlanmasında bankacılık sektörüne önemli görevler düşmektedir. Bu bağlamda sistem KOBİ'lerin kredi yapılandırmasında esnek olmalı ve yeni olanaklar sağlanmalıdır.
- ✓ Yapısal reformlar dâhilinde öncelikli olarak kalkınma projelerinde KOBİ'lere destek verilmelidir.
- ✓ Bölgesel teşvik uygulamaları, büyük ölçekli yatırımların teşvik edilmesi, stratejik yatırımların özendirilmesi, öncelikli yatırımların teşviki ile genel teşvik uygulamalarının yapılacak düzenlemelerle daha etkin duruma getirilmesi önemlidir. Böylece KOBİ'lerin erişebileceği kaynaklar artırılmış olacaktır.
- ✓ KOBİ destek stratejisinde; finans mühendisliği, geri dönüşü olan fonlar, bölgelere göre özelleştirilmiş araçlar, faizsiz kredi desteği ve bölgesel girişim sermayesi gibi unsurlar üzerinde durulmalıdır.

KOBİ'ler ekonomilerin bel kemiği olduğu için, sayıları önemli ölçüde artmıştır. KOBİ'ler kredi risk değerlemesine odaklanmalıdır. KOBİ'ler kredi piyasasına girmek için birçok finansal kısıtlamalarla karşılaşmaktadır. Dahası KOBİ'lere yeni kısıtlamalar olursa, yenilikçi şirketlere ağır darbe oluşturur. Sonuç olarak KOBİ'lerin sektörleri içinde finans açığı vardır. KOBİ'ler bankalardan kredi istemek zorunda kaldığı zaman durumları daha kötüleşmektedir (Angilella ve Mazzu, 2015: 540).

2.1.3.3. KOBİ'ler ve İleri Teknoloji

KOBİ'lerde katma değeri yüksek ürünlerin, üretimini artırmak önemlidir. Buradaki temel sorunu ise KOBİ'lerde ileri teknoloji kullanımı oluşturmaktadır. Ülkelerin rekabet çitasının yükselmesi, ileri teknoloji üretime entegre olmakla sağlanacaktır. KOBİ'lerin teknoparklarda yoğunlaşmaları ve Ar-Ge projesi

yürümleri önem arz etmektedir. KOBİ'lerin, teknoloji tabanlı bir hüviyet oluşturmaları üzerinde çalışmalar yapılmalıdır. Teknolojiye, markalaşmaya, kurumsallaşmaya yönelen KOBİ'lerde karlılık da artacaktır (<http://www.tosyov.org.tr/11-KOBİ-zirvesi-zirve-sonuc-bildirgesi.html>, 02.04.2016).

Ekonomide etkin bir yeri olan KOBİ'lerin teknolojiyi daha fazla kullanarak daha çok ciro elde ettiği araştırmalarda da ortaya çıkmaktadır. Geçen yıl yapılan bir araştırmaya göre KOBİ'lerin yüzde 10'unun teknolojiye daha fazla yaklaşması halinde, 6 milyon yeni istihdam artışı olmaktadır. Bu durumda 770 milyar dolar da gelir sağlanmaktadır (<http://www.kariyer.net/ik-blog/teknolojiyi-kullanan-KOBİlerin-cirolari-artiyor/> 02.04.2016).

Güney Kore, “Dünya teknolojisine yetişme” konusunda en dikkat çekici ülkelerden birisidir. Dünya Bankası, 1965 ve 1990 yılları arasından Güney Kore'nin, “mucizevi” büyüme gösterdiğini belirtmektedir. Kore'de elektronik endüstrisi 25 yıl içinde son derece ilerleme kaydetmiştir. Bu ülkede inovasyona, teknolojiye, Ar-Ge faaliyetlerine çok önem verilmiştir. 1960'lı yıllardan bugüne kadar önemli çalışmalar yapılmıştır. Teknoloji parkları, sanayi ve teknolojiyi bir araya getiren bölgeler ve araştırma merkezleri kurulmuştur.

Güney Kore'nin, OECD ülkeleri arasında GSMH bazında Ar-Ge'ye en fazla pay ayıran ülkelerden birisi olduğu görülmektedir. Bu ülkede, hükümetin Ar-Ge paylaşımındaki rolünün düşük olduğu söylenebilir. Ancak finans ve performans sağlama özel sektörün maharetiyle gerçekleştirilmektedir. Üniversitelerin ise Ar-Ge faaliyetlerinde çok emek harcadığı söylenemez (Oğuztürk, 2011: 50-51).

Teknoloji inovasyonu teşvik politikası konsepti, Güney Kore'nin Teknoloji İşletmeleri İnovasyon Araştırması (TİİA) bir örnek olarak, her ülkenin durumu, amacı ve politik desteğin faydalarına bağlı olarak değişebilir. ABD ve Japonya'da bu politikalar, Küçük İşletmeler İnovasyon Araştırmalarına benzer olarak, küçük işletmeleri hedef alır. Güney Kore'de TİİA genel olarak Ar-Ge yatırımlarının teşvik edilmesini ve vergi teşvikleriyle teknolojik inovasyon kapasitesinin artırılmasını hedefler. Çünkü geçmişte özel sektör teknolojik kapasiteden yoksundur. Bundan dolayı, Güney Kore'nin teknolojik inovasyon teşvik politikası, TİİA gibi, sadece belirli bir grubun faydasına değil daha geniş bir konseptte sahiptir. TİİA; vergi teşvikleri, finans, satınalma, insan kaynakları, belgelendirme ve amaçlara ulaşmada

ödüllendirme gibi çeşitli yardımlar sağlar. Ayrıca TİİA araştırma geliştirmeden yönetsel inovasyona kadar çeşitlilik gösterir. Özel sektörde Ar-Ge çalışmalarını ve teknoloji transferini ve bu araştırma çıktılarının ticarileştirilmesini destekler. Esas amacı teknoloji inovasyonun ve özel sektör işletmelerin büyümesini teşvik etmek olan araç olarak formüle edilmiş ve tartışılmıştır (Jang ve Changyul, 2017: 85).

2.1.3.4. KOBİ'ler ve Bilişim

İnternet ve e-ticaret ile birlikte gelişen yeni ekonomi, KOBİ'ler açısından birçok fırsata zemin hazırlamaktadır. Yeni ekonomi, yeni işletme modellerinin oluşmasını sağlamaktadır. Her sektörde faaliyet gösteren KOBİ'lere olumlu yansımalar söz konusudur. Diğer taraftan İnternet temelli rekabetin oluşmasıyla birlikte, büyük işletmelere karşı küçük işletmeler mücadele güçlerini artırmışlardır. Toys R Us karşısında e-Toys ve Microsoft karşısında Netscape'in ortaya çıkıp büyümeleri bu konuda bazı örnekler olarak verilebilir (Marangoz, 2012: 234-235).

Bilgi ve bilgi teknolojisi, ülkelerin zenginlik kaynağını oluşturmaktadır. Bu kavrama önem veren ve etkili kullanarak yönetebilen işletmeler önemli bir rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte dijitalleşme, bilimi, aklı ve hayali birleştirmek mümkün olabilecektir. KOBİ'lerin bu yeni teknolojik gelişimleri takip etmeleri ve fırsatları kaçırmamaları önemlidir. Dolayısıyla ülkelerin kalkınması aynı zamanda bilişimle kalkınmayı da beraberinde getirmektedir. KOBİ'lerin bilişim teknolojilerini en ileri yoğunlukta kullanmaları, ülke ekonomileri açısından fayda sağlayacaktır. Ekonomik hız elde etmek için teknolojik gelişmelerin hızını yakalamak önemlidir. Böylece KOBİ'lerin dönüşmesi ve bilişim teknolojilerine adapte olmalarıyla gerçekleşecektir. Bilişim teknolojileri temelinde Ar-Ge ve inovasyona dayalı hamleler önem taşımaktadır (<http://www.tosyov.org.tr/11-KOBİ-zirvesi-zirve-sonuc-bildirgesi.html>, 02.04.2016).

2.1.3.5. KOBİ'ler ve İhracat

KOBİ'ler, mülkiyetin tabana yayılmasına, ekonomik ve sosyal yapının gelişimine olumlu katkılar sağlamaktadır. Bunun gerçekleşmesinde KOBİ'lerin sayısal olarak varlıkları, istihdam hacmi, üretim değeri, bölgesel kalkınmaya katkıları etkisini göstermektedir. Bu açıdan dış ticarete de önemli rol oynamaları söz konusudur. Dolayısıyla KOBİ'lerin, ülke ekonomisine önemli girdiler sağlamaları mümkündür. KOBİ'ler esnek dinamik yapılarıyla etkili olabilirler. Ancak yetersiz sermaye, modern teknoloji eksikliği, yönetim zayıflığı, pazarlama sorunları ve Ar-ge çalışmalarındaki eksiklikler gibi nedenler, KOBİ'leri olumsuz yönde etkilemektedir (Keskin ve diğerleri, 2009: 284).

Diğer taraftan, KOBİ'lerin ihracat konusundaki dezavantajları söz konusudur. Bunlar; dış ticaret mevzuatına yeteri kadar hâkim olamamaları, ihracat konularında destek ve teşvikleri etkin kullanamamaları, nitelikli eleman çalıştırmamaları, kalite yönetimindeki eksiklikler, uluslararası pazarın ihtiyaçlarını karşılayacak kalite ve standartta mal üretememeleri şeklinde sıralanabilir (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012: 61).

KOBİ'lerin teknoloji ağırlıklı ve yüksek katma değerli üretim yapmaları önem arz etmektedir. Bu bağlamda ihracatına Ar-Ge yi, inovasyonu ve tasarımı ekleyen KOBİ'ler hızla markalaşmaktadır (<http://www.tosyov.org.tr/11-KOBİ-zirvesi-zirve-sonuc-bildirgesi.html>, 02.04.2016). Ar-Ge masrafları ve patent verileri, Ar-Ge inovasyon için önemli bir elementtir. İşletmelerin yeni ürün veya gelişimleri takip ettiklerinin veya yeni bilgi aradıklarının yoğunluğunu ölçer (Becker, 2011: 950).

KOBİ'ler dış pazarlarda tutunma ve markalaşmada önemli güçlükler yaşayabilmektedir. KOBİ'lerin ihracatlarını artırmaları için aşağıda vurgu yapılan önlem ve destekler önemlidir: KOBİ'lerin dış pazarlara açılmada “mikro ihracat” imkânlarından daha fazla yararlandırılmaları sağlanmalıdır. Buna yönelik gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. İhracat yapan KOBİ'lere ve hiç ihracat yapmamış KOBİ'lere lojistik destek verilmelidir. KOBİ'lere pazar çeşitlendirmesi için gerekli bilgi ve yardımlar sağlanmalıdır. Ayrıca KOBİ'lerin gidemeyeceği pazarlar

incelenmelidir. Bu konuda KOBİ gözüyle yapılan incelemelerin sonuçları onlarla paylaşılmalıdır. Ayrıca KOBİ'lerin çeşitli kuruluşların hizmet ve desteklerinden daha fazla yararlanmasına katkı sağlanmalıdır. Buna yönelik tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerine ağırlık verilmelidir (<http://www.tosyov.org.tr/11-KOBİ-zirvesi-zirve-sonuc-bildirgesi.html>, 02.04.2016).

Ülkemizde KOBİ'ler 2013 yılında ihracatın %59,2'sini gerçekleştirmiştir. İhracatta; 1-9 kişi çalışan mikro ölçekli girişimlerin payı %17,8 iken, 10-49 kişi çalışan küçük ölçekli girişimlerin payı %24,1, 50-249 kişi çalışan orta ölçekli girişimlerin payı %17,3, 250+ kişi çalışan büyük ölçekli girişimlerin payı ise %40,7 olmuştur.

Girişimin ana faaliyetine göre KOBİ'lerin ihracatının %35'i sanayi, %60,4'ü ticaret sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler tarafından yapılmıştır (<http://www.KOBİ.org.tr/index.php/tanimi/stats>, 02.04.2016).

Uluslararası alanda çalışan İngiltere'deki KOBİ'lerin, ihracat performansının belirleyicileri üzerinde bir anket çalışması yapılmıştır. KOBİ'lerin uluslararasılaşması, organizasyonel öğrenme ile sağlanırsa coğrafi yayılım ve ihracat yoğunluğu işletmelerin uluslararası tecrübesine bağlı olacaktır. İşletmelerin uluslararası tecrübelerinden ve işletme yaşının ihracat üzerindeki olumlu etkileri tespit edilmiştir. Olumlu ihracat etkileri, daha önce uluslararası tecrübeye sahip yönetimin işe alınmasıyla elde edilen bilgi kaynağıdır. İnovasyon ayrıca, sektörler arası inovasyon için daha radikal yeni olan olumlu ihracat etkileri taşımaktadır; bu inovasyonlar en fazla bölgeler arası ihracata bağlıdır. İşletme inovasyonu için yeni olan şey, bölgeler arası daha güçlü bağlantılıdır. İnovasyon bölge içi ticarete daha güçlü bir şekilde bağlıdır. Erken uluslararasılaştırma da işletmelerin ihraç ettiği ülke sayısına ve ihracat faaliyetlerinin yoğunluğuna olumlu bir şekilde bağlıdır. Bununla birlikte erken uluslararasılaştırmanın ekstra bölgesel ihracatla ilişkili olduğuna dair hiçbir kanıt bulunmamış; bu da erken ihracat yapan KOBİ'lerin doğan global olmaktan ziyade bölgesel olarak doğduğunu düşündürmektedir (Love ve diğerleri, 2016: 806-807).

İnovasyon kapasitesi ve uluslararası deneyim, çoğu kez ihracat işleminin ilk aşaması olan işletmelerin uluslararasılaşma süreci ile ilişkili faktörlerdir. Bununla birlikte, gelişmekte olan ülkelerin işletmeleri avantajlar sunmakta ve uluslararası

gelişme modellerinin yaratıldığı gelişmiş ülkelerdeki işletmelerden farklı olan uluslararası genişleme modellerini takip ediyor. İhracat performansı üzerine yapılan birçok araştırma işletmelerin ihracat performanslarını iyileştirmek için inovasyon kapasitesini arttırmalarını, uluslararası tecrübeye önemli bir inovasyondan bir faktör olarak az önem verilmektedir. Brezilya gibi gelişmekte olan bir ülkede yer alan KOBİ'lerin ihracat performansı açısından hangi faktörün daha önemli olduğu açık değildir. Bu bağlamda yapılan bu çalışma şu soruyu ortaya koymaktadır: Gelişmekte olan bir ülkede yer alan KOBİ'lerin ihracat performansı üzerindeki inovasyon kapasitesinin ve uluslararası tecrübenin etkisi nedir? Hedef, gelişen bir ülkede yer alan KOBİ'lerin ihracat performansı üzerindeki inovasyon kapasitesinin ve uluslararası deneyiminin etkisini araştırmak ve hangi faktörün daha belirgin olduğunu tespit etmektir. Bu yazının ana katkısı, inovasyonun KOBİ'lerin ihracat performansındaki rolünü açıklamak, ihracat tecrübesi üzerinde etkisi olan uluslararası tecrübelerle kıyaslamaktır. Literatür, büyük şirketlerden daha az kaynağa erişimi olan bir alan olan inovasyon kapasitesinin KOBİ'lere önemini fazlasıyla vurguladığından, bu karşılaştırma önemlidir (Oura ve diğerleri, 2016: 921-922).

Küresel pazarda ihracat rekabeti yoğunlaştıkça, Çin dâhil birçok ülkedeki politika uygulayıcılar ihracat yapısını yükseltmek ve ihracat rekabetini artırmak için teknolojik inovasyonu destekliyorlar. Bu inovasyon ihracatçıların maliyet inovasyonu yoluyla düşük maliyet yapısı oluşturmaya veya yüksek seviyede ürün farklılığına olanak tanır. Böylece inovatif ihracatçılar rekabete veya diğer ihracatçılara göre deniz aşırı koşullara karşı hayatta kalır inancına dayanıyor (Deng ve diğerleri, 2014: 396).

2.1.3.6. KOBİ'ler ve Eğitim

Eğitim, bir toplumun da yeni bilgi ve teknolojiyi özümseme yeteneğini oluşturmaktadır. Bir ülkenin ekonomisi yüksek seviyelere ulaştıkça, teknolojik yetenek de kritik bir önem taşımaktadır. Bu nedenle insan kaynağına ve eğitime büyük yatırımlar yapılması hayati önem arz etmektedir. Diğer bir açıdan, eğitim sisteminin, farklı düşüneni destekleyen, sorgulayan, öneri getiren, kendini ifade eden, özgürleştirici ve cesaretlendirici olması da önemlidir. Bu bağlamda bunun

sağlanması ile inovasyonda başarı elde edilmesi mümkün olacaktır. Dolayısıyla bir ülkenin eğitim kalitesi ile inovasyon kapasitesi arasında doğru bir ilişki bulunmaktadır (Ankara Sanayi Odası Yayınları, 2012: 87). Sanayi- üniversite ve kamu Ar-Ge kuruluşları arasında kurumsal işbirliğinin ve eşgüdümün sağlanması önem arz etmektedir. Üniversite eğitiminde inovasyonu temel alan bir yeniden yapılanmaya gidilmesi yerinde olacaktır. Buna yönelik olarak, lisans sonrası çalışmaları teşvik eden düzenlemeler yapılmalıdır. Eğitim sistemi ezbercilikten kurtarılarak, yaratıcılığa dayalı olarak yeniden düzenlenmeli ve yapılandırılmalıdır (<https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/inovasyon-politikalar-veKOBİler/121>, 30.01.2016).

İşletme çalışanların eğitiminin yeterli olması inovasyon için gereklidir. Organizasyonda yüksek performans elde edilmesi için çalışanların eğitimi önem arz etmektedir (Kılıç, 2011: 144). KOBİ’lerde beşeri sermayenin geliştirilmesi önemlidir. Bu bağlamda bu noktada işveren ve çalışanların niteliklerinin yükseltilmesi hedeflenmelidir (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/09/20150905-8-pdf>, 27.03.2016).

İnovasyon işletmeler için iki yönde önemlidir; hem radikal gelişimlerin oluşmasında, hem küçük sürekli değişimlerde işletmeler daha inovatif olmaya çalıştıkça, çalışanların davranışları da değişmek zorundadır. İşletmeler yeni ürün ve hizmetler oluşturmak için organizasyonel deneyim geliştirmede insan kaynaklarını bir güç olarak kullanabilir (Maier, 2014: 646).

Ülkemiz açısından yapılan değerlendirme de; “Ar-Ge, İnovasyon, Tasarım ve Markalaşma” kapasitesinin oluşturulmasında eğitimin belirleyici rolü bulunmaktadır. Türkiye’nin güçlü bir beşeri sermayeye ihtiyacı vardır. Bu noktada eğitimle ilgili çözümler ağırlığını daha fazla hissettirmektedir. Bu doğrultu da beşeri sermayenin temel niteliğini; Bilgi+Tecrübe=Yaratıcılık oluşturmalıdır.

Ülkemizde üretim alanında bilgi ve tecrübeye dayalı yüksek bir oranda insan kaynağı eksikliği söz konusudur. Dolayısıyla teknolojiyi kullananı ve tüketen insan yerine onu üreten beyinlerin yetiştirilmesi odak noktasını oluşturmalıdır (<http://www.tosyov.org.tr/11-KOBİ-zirvesi-zirve-sonuc-bildirgesi.html>, 02.04.2016).

2.1.3.7. KOBİ'ler ve Üniversite

Günümüzde dijital ekonomiye geçişle birlikte, bilgi daha önemli hale gelmiştir. Ayrıca günümüz de bilgi çok hızlı olarak üretilmekte ve kısa bir sürede geçerliliğini yitirmektedir. Bilginin zamanında üretime dönüştürülmesinin de üniversite-endüstri işbirliği önemli araçlardan birisidir. Bu işbirliği sayesinde endüstrinin ihtiyacı olan teknolojik bilgi, üniversitelerden gereksinimi olan işletmelere aktarılmaktadır. Böylece endüstrinin teknoloji ihtiyacına cevap verilmekte, endüstri de üniversitelere pratik uygulama imkânı sağlamaktadır. Karşılıklı işbirliği ülkelerin ekonomik gelişmesini olumlu etkilemektedir (Yılmaz ve Demirkaya, 2010: 1).

Ülkemizde, Üniversite-Sanayi işbirliği çok düşük seviyededir. Bu durumun bütün ülkelerde tatmin edici seviyede olmadığı görülmektedir. Üniversite kampüslerinin de kurulmuş teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyet gösteren yerleşik şirketler içinde durum aynıdır. Bu şirketlerin üniversitelerle kurdukları işbirliği örnek sayıları yeterli değildir. Üniversitelerde, geleneksel eğitimle nitelikli insan kaynağı yetiştirme ve araştırma ile bilgi üretme gibi hizmetler gerçekleştirilmektedir. Son yıllarda üniversitelerin belirtilen hizmetlerine ilaveten, ürettikleri bilgiyi inovasyon alanında kullanması ve ekonomik katma değere dönüştürmesi rolünü de (üçüncü misyon) üstlenmeleri beklenmektedir (Ankara Sanayi Odası Yayınları, 2012: 87). Ülkemizde Üniversite-sanayi işbirliğinin sağlanmasında, mali desteklerin artırılması gerekmektedir. Bu bağlamda 2001 yılında 2 teknopark var iken bugün 52 teknoparka ulaşılması önemli bir göstergedir. Üniversite-sanayi işbirliklerinde yaşanan çelişkilerin çözülmesine odaklanmalıdır. Üniversitelerde bilim-teknoloji odak nokta iken, sanayi için ise ürün önemlidir. Bu sebeple endüstriyel verim olgusu; üniversitede ve sanayide farklılık göstermektedir. Ayrıca Üniversite-Sanayi ilişkisinin yapısına müdahale gereklidir (<http://www.tosyov.org.tr/11-KOBİ-zirvesi-zirve-sonuc-bildirgesi.html>, 02.04.2016).

KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlar bir taraftan onların faaliyetlerini engellerken, diğer taraftan da gelişmelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla KOBİ'lerin sorunlarını tespit etmek, çözüm yolları oluşturmak adına önemli olacaktır.

2.1.4. Türkiye’de KOBİ’lerin Temel Sorunları

Türkiye’de KOBİ’lerin yaşadığı genel sorunları şu şekilde sıralamak mümkündür: Kuruluş aşamasındaki sorunlar, yönetim sorunları ve finans sorunu, üretim ve pazarlama sorunu, kalite ve rekabet sorunu, teşviklerle ilgili sorunlar, stratejik işbirliklerine yönelik sorunlar, kayıt dışılık sorunu olarak sıralanır. KOBİ’ler finansman yetersizlikleri nedeniyle gelişmiş teknolojilere sahip değildir. Emek yoğun çalışmaları, kalitesiz üretim yapmalarına neden olmaktadır. Bu ise KOBİ’lerin satış gücünü olumsuz etkilemektedir. Büyük işletmelerle rekabet edebilmek zorlaşmaktadır.

Ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ’lerin sorunları aşağıda sıralanmıştır: (Aykaç ve diğerleri, 2008: 180-182).

- ✓ KOBİ’ler modern pazarlama tekniklerini kullanamamaktır. Ayrıca markalaşmada ve kalitede eksiklikler yaşanmaktadır.
- ✓ KOBİ finansman kaynakları arzu edilen seviyede değildir.
- ✓ KOBİ’ler kredilerden yeteri seviyede faydalanmamaktadır.
- ✓ KOBİ’lerin teknoloji kullanma, Ar-Ge, yeni ürün ve inovasyon konularında bilinç ve birikim eksiklikleri bulunmaktadır.
- ✓ KOBİ’lerin teminat, garanti ve kefalet verme güçlükleri söz konusudur.
- ✓ KOBİ’lerin ileri teknolojik yatırımları gerçekleştirmek için kaynak eksikliği vardır. Ayrıca bilişim teknolojilerinin imkânlarından faydalanma düzeyi yeterli değildir.
- ✓ KOBİ yönetici ve çalışanlarının kalitesi ve eğitim seviyesi arzu edilen seviyede değildir.
- ✓ KOBİ sahiplerinin yönetsel becerileri yeterli düzeyde değildir. Ayrıca KOBİ’ler kurumsallaşmakta sorunlar yaşamaktadır.
- ✓ KOBİ’ler de işbirliği ve verimlilik düzeyleri yeterli değildir.
- ✓ KOBİ’ler eski teknolojileri kullanmaktadır. Bu ise rekabet güçlerini olumsuz olarak etkilemektedir.

Ayrıca sektörlerde düşük teknolojik yoğunlukta çalışılması, sektörel verimlilik ve rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir. Özellikle ticarete konu olan sektörlerde, inovasyon programlarının hazırlanması ve bunların uygulamaya

konulması önemlidir (<https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/inovasyon-politikalari-ve-KOBİler/121>, 03.01.2016).

- ✓ KOBİ'ler de geçerli ve uygun yatırım alanlarına yönlendirme yapılamamaktadır.
- ✓ KOBİ'ler de göreceli üstün olunan sektörler belirlenmeli ve bu sektörlerin desteklenmesi sağlanmalıdır.
- ✓ KOBİ'ler de iletişim ve eksikliği söz konusudur.
- ✓ KOBİ'leri ekonomik belirsizlikler olumsuz yönde etkilemektedir.
- ✓ KOBİ'lere hizmet ve destek veren kurumlar arasındaki eşgüdüm istenilen seviyede değildir.
- ✓ KOBİ'lerin sektörel açıdan yurtdışı tanıtımları yetersiz kalmaktadır (Aykaç ve diğerleri, 2008: 180-182).

Türkiye’de KOBİ’lerin gelişmiş ülkelere göre daha zayıf yapıda olmasının çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Bunları; finansal sorunlar personel ve pazarlama sorunları olarak sıralamak mümkündür. KOBİ’lerin finansman sorunlarını “kredi sağlamada zorluklar” ve “kredi maliyetlerinin yüksek olması” oluşturmaktadır. KOBİ’ler, bankalar tarafından istenen kredi koşullarını karşılamakta zorlanmaktadır. Ayrıca ipotek için gerekli mal varlıklarını yetersiz kalabilmektedir. KOBİ’lerin finansman sorunlarının çözülmesinde ve hafifletilmesinde, günümüz modern finansman tekniklerini kullanması gerekmektedir. KOBİ’ler açısından; finansal kiralama, factoring, risk sermayesi, franchising gibi yöntemlerin izlenmesi ve yaygınlaştırılması önem taşımaktadır. İşletme sermayesi yetersizliği, talep yetersizliği ve hammadde yetersizliği KOBİ’lerin sorunlarını oluşturmaktadır. Bu ise tam kapasitede veya tam kapasiteye yakın çalışmayı olumsuz boyutta engellemektedir. Türk KOBİ’lerinin ihracat ve yatırım konusunda yeterince etkin olamadıkları görülmektedir. Ayrıca KOBİ’lerin krizde yaşadığı sorunları ise: müşteri sayılarının düşmesi, finansal imkânlardan yararlanamama, imalattaki maliyetlerin yükselmesi, yeni yasalara uymadaki sıkıntılar oluşturmaktadır (Alkış ve Temizkan, 2013: 73-74).

Ülkemizde KOBİ’ler finansman sıkıntısı, eğitim eksikliği, bilgiye erişim sıkıntısı, Ar-Ge yetersizliği, bürokratik sıkıntılar, AB standartlarına uyum sağlayamama gibi sorunlarla karşılaşabilmektedir. Türkiye’deki KOBİ’ler, kalifiye

eleman bulmada zorluklar yaşamaktadır. Ayrıca teknoloji düzeylerinin düşük olmasının sebebiyle, yurt içi ve yurt dışı teknik ve ticari gelişmeleri takip edememektedirler (Özkan ve diğerleri, 2003: 40). KOBİ'lerin teknolojik düzeylerinin yetersizliği uluslararası pazar faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Fakat KOBİ'ler ucuz işgücünü kullanarak fason imalat türünde üretim yapmaktadırlar (Özer, 2004: 30-31). Küreselleşen dünya pazarlarında KOBİ'lerin rekabet edebilmeleri, ürün yeniliği yapmalarıyla ilişkilidir. Bunun temelinde ise Ar-Ge faaliyetleri önemlidir. Ancak KOBİ'lerin Ar-Ge bütçelerinin olmaması ya da yetersiz olması, bu işletmelerde ürün yeniliğinin gerçekleştirmesinde olumsuzluklar doğurmaktadır (Erdil ve diğerleri, 2003: 21).

İnovasyon yapmanın bir gereklilik olduğu ve KOBİ'lerin varlıklarını devam ettirmek için inovasyon arayışına girdikleri önceki konularda belirtilmiştir. İnovasyonun KOBİ'ler açısından önemi; rekabetçilik, verimlilik ve büyüme açısından da değerlendirilmelidir. Bir sonraki başlık altında KOBİ'lerde inovasyon ihtiyacına yer verilecektir.

2.2. KOBİ'LERDE İNOVASYON VE İNOVASYON GEREKSİNİMİ

KOBİ'lerin küreselleşmenin kendileri için getirdiği olumsuzluklardan korunabilmeleri, inovatif ve teknoloji tabanlı yönetim sistemleriyle mümkün olabilecektir. KOBİ'lerin sürekli yenilenmeleri önemlidir. KOBİ'lerin küçük ve esnek yapıları bu uygulamayı kolaylaştırmaktadır.

2.2.1. KOBİ'lerde İnovasyonun Önemi

İnovasyonun işsizlik, refah oluşumu ve ulusal ve uluslararası seviyede ekonomik büyüme için önemi, literatürde neden bu kadar dikkat çektiğini açıklamaktadır. Yoğun global rekabetin, kısalan ürün yaşamı döngülerinin ve hızla değişen tüketici zevklerinin olduğu bir çağda inovasyon önemlidir. Madrid- Guijjarro işletmelerin hayatta kalmak, rekabetçi olmak ve büyümek amacıyla inovasyon yapmak için teknolojik kapasitelerinin avantajlarını sonuna kadar kullanmaları gerektiğini önermiştir. Madrid- Guijjarro; inovasyon ve rekabetçilik arasındaki yakın

ilişkileri hem mikro hem de makro seviyelerde vurgulamışlardır (Kotey ve Sorensen, 2014: 407).

Sadece ülkeler açısından değil, birliklerin bile politikalarında inovasyon önemli bir yere sahiptir. AB tarafından hazırlanan Lizbon Stratejisi de bunun örneklerinden birini oluşturmaktadır. Bu strateji ile Avrupa'nın 2010 yılı itibarıyla dünyanın en rekabetçi en dinamik bilgi ekonomisi olma hedefi belirlenmiştir. Bunun için yürütülen çerçeve programlarında inovasyona önemli bir yer ayrılmıştır. Böylece KOBİ'ler için de inovasyon faaliyetleri ve inovasyon politikaları daha da önemli olmuştur. KOBİ'lerin hem kendi gelişim ve büyümeleri hem de ülke ekonomisine katkıları açısından inovasyon faaliyetlerinin birçok olumlu etkileri söz konusudur. KOBİ'lerde inovasyon yapma fikrinin gelişmesinin ve artan inovasyon faaliyetlerinin, gelişmiş veya gelişmekte olan bütün ülkeler için ekonomik büyümeye önemli katkılar yapacağı düşünülmektedir. Galler'de 1600 KOBİ üzerinde yapılan bir araştırma da, KOBİ'lerin performansının, karlılık ve KOBİ'lerin büyümeleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu araştırmada işletme stratejisinin, KOBİ'lerin büyüme belirleyicilerinden biri olduğu belirtilmiştir. Söz konusu 1600 KOBİ'nin, incelenmesi sonucunda, ürün ve süreç inovasyonunun işletmelerin büyümeleriyle güçlü ilişkisinin var olduğu belirtilmektedir (https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/inovasyon-politikaları-ve-KOBİler/121, 30.01.2016).

Son yıllarda özellikle endüstriyel sektörde inovasyon önemli bir olay haline gelmiştir. İşletmeler inovasyonu pazar paylarını ve karlarını artırmakta önemli bir etken olarak görürler. Inovasyon KOBİ'ler için sürdürülebilir rekabet avantajının anahtar ögesidir. Bugünün ekonomisi bilgiye dayalıdır. Bilgi, Ar-Ge ve inovasyonun birleşiminin sonucunda ortaya çıkan bir üründür. Bilgi çağında hızlı değişim ve inovasyona adapte olmanın önemli olduğu yerde, KOBİ'ler rekabetçi kalabilmek için Ar-ge ve inovasyon konularına daha büyük önem vermek zorundadır. Rekabetin gücünü belirleyen ana faktör Ar-Ge ve inovasyonun yüksek ve sürdürülebilir üretim büyümesi kaynağıdır. Ortaya çıkan gelişmeler ve gelişmiş teknolojilerin hızla değişen alanları belirgin biçimde KOBİ'lerin kapasitesine bağlıdır. KOBİ'lerin esnek yapıları inovasyon aktiviteleri için büyük şirketlerden daha fazla avantaj sağlar. Teknoloji, üretim metotları ve pazarlama gibi inovasyonlara daha kolay uyum sağlayan KOBİ'ler kolaylıkla, Ar-Ge sonucu ortaya çıkan ürünü ticari hale getirebilir.

İnovasyon temelli stratejiler önemli katkılar sağlar, KOBİ'ler için rekabetçiliği artırır, koruma ve sürdürülebilirliği garanti eder (Bozkurt ve Kalkan, 2014: 189-190).

KOBİ'lerin inovasyon yapmaları kolay değildir. İnovasyona yönelen KOBİ'ler çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu sorunlar iki temel gruba ayrılmaktadır. Bunlar; temel problemler ile ihtiyaçlar ve engellerdir. İlki, işletmenin kendi yapısından kaynaklanmayan sorunlardır. Bunlar; mevcut sanayi sektörlerindeki sınırlı inovasyon çabaları, yeni kurulan işletmelerin çok azının inovasyona önem vermesi ve yenilikçi bir kültürün olmamasıdır. İkincisi ise işletmelerin kendi yapılarından kaynaklanan sorunlardır. Bunları; inovasyon potansiyele engel oluşturan yetersizlikler, kuruluş ve büyümede yaratıcılığın sınırlandırılması ve yenilik yeteneklerinin sınırlayan engeller olarak sıralamak mümkündür. Güçlüklere rağmen, KOBİ'lerin kendilerini inovasyon faaliyetlerinden uzak tutmaları doğru olmaz. İnovasyona uzak durmak, geleceği yönetememek ve rekabet edememektir. Dolayısıyla, KOBİ'ler için inovasyon sürecini başlatmak ve sürdürmek zorluklarına rağmen tercih edilmelidir (Aksoy ve Demirel, 2008: 395-396).

İnovasyon, KOBİ'lerin var olan işlerdeki farklı operasyonel bölgelerdeki iyileştirmeler ve yeni riskli yatırımlar yoluyla yakından ilişkilendirilmektedir. Freel, KOBİ'lerin gelişimi ve inovasyon kapasitesi arasında pozitif ilişki bulmuştur. Diğer taraftan Battisti kırsal kesimdeki KOBİ'lere yönelik çalışmalar yapmıştır. KOBİ'ler için tüketicilere, tedarikçilere, araştırma enstitülerine ve üniversitelere uzaklıklarına atfettiği bir inovasyon boşluğundan bahsetmektedir. Kırsal kesim temelli şirketlerin inovasyonla ilgili insan ve bilgi sermayesi, alt yapı ve finansal kaynaklar yönünden eksik olduğunu belirtmiştir. Siemens, kırsal kesimdeki KOBİ'lerin pazar büyüklüğü, işgücüne erişim, şehir merkezlerine yakınlık ve zayıf alt yapı anlamında zorluklarla karşılaştığını açıklamıştır. Ayrıca kırsal kesimdeki KOBİ'lerin, engellerin üstesinden gelmek için kendilerine, ailelerine, işletmelere ve topluluklara güvendiğini bulmuştur. Mcadam, kırsal KOBİ'lerin düşük inovasyon çıktılarını kültür temelli engellere kadar takip etmiştir. Özellikle eylemsizliği cesaretlendiren köklü geleneksel yönetim uygulamalarına sahip yönetici ve işletme sahipleri için geçerlidir. Kırsal kesimdeki KOBİ'lerin inovasyon boşluğuna karşılık olarak Buhalis ve Main kırsal KOBİ'ler ve üniversiteler, küme ağlar ve endüstri kuruluşları arasında geliştirilmiş işbirliğini önermiştir. Siemens, KOBİ'lerin gelişimini artırmak için hükümetleri

kırsal kesimdeki ekonomik gelişmeyi destekleyecek programlar sağlamaya çağırmıştır. Cooke, inovasyon politikalarının bölgeselleştirilmesini önermiştir. Segarra Blasco, inovasyon politikalarının bölgenin kaynakları ve karakterine göre uygulanmasını belirtmiştir. Mcadam, inovasyon politikalarını bölgeselleştirmenin ulusal inovasyon politikalarıyla elde edilmeyecek olan bölgesel müdahalelere olanak sağlayacağını belirlemiştir. Bunun ötesinde bölgesel ve kırsal problemleri bölgesel seviyede yönetmek ulusal politikalardan daha etkilidir. İnovasyon politikalarını bölgeselleştirmek, inovasyonun genel engellerini bölgeye göre belirlemeyi gerektirir. Bu, her bölgeye özgü engellere dikkat çekerken, çözümleri uygulamakla sorumlu bölgesel gelişim ajanslarının öğrenme eğrilerini kısaltacaktır (Kotey ve Sorensen, 2014: 408-410).

KOBİ'lerin performansına direkt etkisinin yanında inovasyon süreci boyunca öğrenmek, bilgiyi uygulama, asimile etme ve belirleme olarak tanımlanan emici kapasiteyi meydana getirir. İnovatif KOBİ'ler tarafından geliştirilen emici kapasite sonuçta rekabet avantajı demektir. İnovasyonun faydaları; ekonomiyi öğrenme, ölçek ve kapsam ekonomisi ileriki inovasyonlar da avantaj ve standartları belirleme yetisini içerir (Rosenbusch, 2011: 444).

İnovasyon ve profesyonellik arasındaki ilişki aile işletmelerinin inovatif kapasitelerini etkileyebilecek kritik ama tartışmalı bir konudur. Profesyonellik mevcut durumun ötesine geçmek için bağlılık, özgüven ve sınır-kapsam aktivitelerini arttırır ve inovasyon da üstün rekabetin önemli bir kaynağıdır. Şu anki işletme ortamının karmaşıklığı ve dinamikliği rekabet avantajına sahip olmada önemli olan her iki kilit faktörde derin bilgiye sahip olmayı gerektirir (Soto ve diğerleri, 2016: 332-333).

2.2.2. KOBİ'lerde İnovasyon Gereksinimi

KOBİ'ler istihdam yaratma, ekonomik büyüme ve geliştirmekte olan ekonomilerin ve gelişmiş ekonomilerin ekonomik dinamikleri açısından önemli bir unsurdur. KOBİ'lerin bu katkıları yapabildikleri en önemli araçlardan biri, inovasyonu gerçekleştirme kabiliyetidir. Farklı büyüklükteki işletmeler arasında KOBİ'ler genellikle daha esnektir kendilerini daha iyi uyarlar, müşterilerine yakın

olurlar ve daha yeni fikirler geliştirip uygulamaya koyulurlar. Basit nitelikteki organizasyon yapısı, düşük risk algılamaları, aslında bu özelliklerin inovatif olmalarını kolaylaştıran temel özelliklerdir. KOBİ'lerin inovasyon yapma kabiliyeti önem kazanmaktadır. Çünkü inovasyon ulusların bölgelerin işletmelerin rekabetçiliğinde faktör olarak yaygın kabul edilmektedir. Teknolojik inovasyon, bireysel girişimlerin mikro düzeyde büyümesini teşvik ve makro düzeyde sanayi büyümesine yeni bir boyut kazandırma potansiyeline sahiptir. Farklı büyüklükteki işletmeler arasında, yeni kurulan işletmeler, endüstriyel ve çevre ekonomileri dâhil olmak üzere KOBİ'ler gerçekleştirmiş inovasyon potansiyeline sahiptir (Subrahmanya, 2015: 26-27).

KOBİ'ler küreselleşmenin getirdiği olumsuzluklardan korunabilmek için yenilikçi ve teknoloji tabanlı yönetim sistemleri oluşturmalarıdır. Belirtilen bu sistemlerin sürekli yenilenmesi de gerekmektedir. KOBİ'lerin küçük ve esnek yapıları bu uygulamayı yapmalarını kolaylaştırmaktadır. İnovasyon işletmelerin daha çok katma değer yaratmasına neden olmaktadır. Böylece işletmelerin üretkenliği olumlu gücü artmaktadır. İnovasyonun işletmelerin rekabet gücünü arttırıcı ve destekleyici yönde önemli etkileri vardır. İşletmeler üretim sürecinde yaptıkları yeniliklerle maliyetleri düşürebilmektedir. Böylece fiyat avantajı elde etmekte ve yenileşim yolu ile rakipleri karşısında farkındalık oluşturmaktadır. Belirtilen bu özellikler işletmelere üstün kalite sağlayabilmektedir (<https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/inovasyon-politikaları-ve-KOBİler/121>, 30.01.2016).

İnovasyon konusunda başarılı olamayan ve değişime açık olmayan işletmeler, uzun bir süre piyasada kalmamaktadır. Ayrıca bu işletmelerin büyüme imkânlarını değerlendirecek faaliyetleri nispeten küçük ölçeklerde gerçekleşmektedir (Atay, 2013: 165). Rekabet avantajı elde etmek isteyen KOBİ'ler inovasyon ihtiyacının iyi tespit etmelidir. İnovasyon işletmeler için bir ihtiyaçtır ve bu ihtiyacı genellikle tüketiciler belirlemektedir. İşletmenin sunduğu mal ve hizmetlerle müşteri beklentileri ve ihtiyaçları arasında fark oluşabilir. Bu durumda işletmeler yeniliğe gitmek durumunda kalabilir (İraz ve diğerleri, 2014: 53). Diğer taraftan KOBİ'lerde inovasyona katkı sağlayacak faktörlerin belirlenmesi önemlidir. KOBİ'lerde inovasyon için en önemli faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür. Ar-Ge

yatırımlarının ciroya oranı, bilgi merkezleri ile bağlantılara sahip olma ve inovasyon için finansal yardımdan yararlanma. İnovasyona etki eden diğer önemli faktörler ise: yeni, gelişmiş yönetim stratejilerini uygulama, diğer şirketlerle işbirliği, işletmede çalışan yüksek öğrenimlilerin oranı, araştırma kurumları ve üniversitelerle bağlantıları, kurumsal stratejilerde önemli veya yeni değişiklikleri uygulama, şirketin pazar konseptinde ya da stratejilerinde önemli değişiklikler oluşturmaktadır (Şendoğdu ve Öztürk, 2013: 107).

KOBİ'lerde inovasyona olan gereksinim organizasyon içi faktörler ve organizasyon dışı faktörler olarak iki alt başlık olarak incelenebilir

2.2.2.1. KOBİ'leri İnovasyona Yönelten Organizasyon İçi Faktörler

KOBİ'lerde işletme içi inovasyon yapmanın çeşitli amaçları vardır. Bunları; pazarda ürün çeşidini arttırmak, kaliteyi geliştirmek, maliyetleri düşürmek, verimliliği arttırmak şeklinde sıralamak mümkündür. Organizasyon içi faktörleri ise işletmenin sahip olduğu bilgi, beceri, öğrenme kabiliyeti ve girişimci özellikleri oluşturmaktadır. İşletmenin yaptığı yatırımları, Ar-Ge çalışmalarını, deneyimleri de bu faktörlerin içinde belirtmek mümkündür. İşletme çalışanları, örgüt içi kaynaklar arasında en önemli faktörü oluşturmaktadır. Bu bağlamda yenilik yapmada, çalışanların rolleri ve işletmenin üst düzey yönetiminin bakış açısı etkilidir. İşletmenin satış grubundaki çalışanları, müşterilerle yüz yüze ilişki kurmaktadır. Bu ise yeni ürün fikrinin ortaya çıkmasında, olumlu - olumsuz düşünceleri ya da önerileri değerlendirmede önemlidir (Kılıç, 2011: 131-132).

2.2.2.2. KOBİ'leri İnovasyona Yönelten Organizasyon Dışı Faktörler

Organizasyon Dışı Faktörler: Pazara yönelik olanlar ve işletmenin sosyal çevresiyle ilişkili faktörler olarak iki kısma ayrılır. Pazara yönelik faktörler; aşağıda belirtilen işletme kaygıları nedeniyle oluşmaktadır. Bunlar; öncü işletme olma isteği, öncü işletmenin liderliği koruma isteği, rakipler karşısında teknolojik üstünlük sağlamak, pazarda ürünün tek satıcısı konumunda olmak şeklinde sıralanabilir. Sosyal çevreyle ilişkili faktörleri de aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür. İşletmenin

sosyal sorumluluğunun bilincinde olduğunu göstermek, değişim beklentisinde olan müşterilerin taleplerini tahmin etmek ve talepleri karşılama gayreti, kamuya işletmenin yararlı yönlerini göstermek. KOBİ'leri inovasyon yapmaya yönelten organizasyon dışı faktörleri aşağıda açıklanmaktadır (Kılıç, 2011: 132).

Teknoloji Seviyesi: Yüksek teknolojiyi kullanan ve teknolojik inovasyon da lider olan işletmelerin, ürün inovasyonunda aktif olduğu görülmektedir. Bu organizasyonlar genelde teknolojiyi pazarda yeni ürünler ortaya koyarak kullanmaktadır. Daha düşük teknolojiyi kullanan organizasyonlar ise, süreç inovasyonu ve maliyet kısıtlamalarında inovasyon üzerine odaklanmaktadır. Kullanılan teknolojinin yetersiz ve eksik kalması söz konusu olabilir. Bu durumda çevresel sebepler pazara uyum süreci ve inovasyon yapma düşüncesinin etkisiyle, organizasyonu yeni teknoloji arayış ve ihtiyacına yönlendirebilir.

İleri teknoloji ve inovasyon tek başlarına bir sektörü yapısal açıdan etkilemez. Yani sektörü çekici ya da itici kılmazlar. Düşük teknoloji sektörleri bazı durumlarda yazılım ve İnternet teknolojileri gibi rakipleri çeken sektörlerden daha karlı olabilmektedir (Porter, 2010: 52-53).

Pazar İlişkileri: İşletmelerin etkileşim içinde bulunduğu pazar ilişkileri, mevcut ürünler veya hizmetlerin gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Gerçekleştirilen inovasyonun ilk aşamasında tepkiyle karşılaşılabilir. Ancak ürünün kullanılmaya başlanmasıyla pazar içerisinde tutunma söz konusu olabilir (Kılıç, 2011: 132). İnovasyonu destekleyen işletmelerin, başarı sağlamaları için pazarlama yetenekleri olmalıdır. Pazarlama yeteneği işletmenin ürün ve hizmetlerine değer katmaktadır. Pazarlama yeteneği, inovasyon gelişim aşamasını etkilemektedir. Aynı zamanda inovasyon pazar başarısını kolaylaştırmaktadır. Ürün geliştirme aşamasında kritik öneme sahiptir. İşletmelerin başarılı yeni ürünler geliştirmesinde yeterli seviyede pazarlama kaynak ve becerilerine sahip olması gerekmektedir. Başarılı ürünler de rekabetçi ürünlere göre müşteri gereksinmelerini daha iyi karşılayabilmektedir. Bu ise müşterilerin toplam maliyetlerini azaltmakta ve kullanımda yüksek değerler sağlamaktadır (Kılıç, 2013: 184-185).

Devletin İzlemiş Olduğu Politikalar: Dış çevre kavramının en önemli unsurlarından biri devlet politikalarıdır. Bu politikaları kısıtlar ve teşvikler olarak ayırmak mümkündür. Organizasyonlar çeşitli devlet sübvansiyonlarından

yararlanmak isteyebilir. Ayrıca bu organizasyonlar devlet destek politikaları gereği inovasyon arayışına yönelebilir (Kılıç, 2011: 132). Devlet politikaları önemlidir. Örneğin patentler giriş engelleri yükseltirirse kar potansiyeli zirveye çıkacaktır. Bunun tersi durumunda, sendikaları destekleyen devlet politikaları tedarikçi gücünü artırırken kar potansiyelini olumsuz etkileyebilir. Devlet, her bir yapıyı farklı şekillerde etkileyecek birçok seviyede ve farklı politika belirleyebilir (Porter, 2010: 53).

Müşteri İstek ve Beklentileri: Günümüz modern pazarlama anlayışında müşteri memnuniyeti önemini hissettirmektedir. Bu nedenle, CRM (Customer Relationship Management) gibi konular yönetim anlayışının içinde yer almış ve müşteri kavramı farklı bir bakış açısı kazanmıştır. Dolayısıyla organizasyonu, inovasyon yapmaya iten faktörlerden biriside müşteri istek ve beklentilerinin karşılanma çabasıdır (Kılıç, 2011: 133). Bir işletmenin müşterilerine sürekli olarak en üstün değeri verebilmesi önemlidir. Ayrıca işletme sahip olduğu yetenekleri kullanmalı ve bunu bir işletme kültürü olarak benimsemelidir. Bunu gerçekleştiren işletmeler, yeniliğe öncülük eden yeni fikirleri, müşterilerden elde edebilmektedir (Doğan ve Albeni, 2015: 292).

Rekabet Şartları ve Pazarın Baskısı: Rekabet ve rakiplerin izlediği tutum bazı durumlarda organizasyon politika ve stratejilerine yansıyabilmektedir. Bu stratejiler de inovasyon arayışına temel oluşturmaktadır (Kılıç, 2011: 133). İşletmelerin inovasyon yetkinliği oluşturmada etkin stratejilerin önemi vardır. Dolayısıyla işletmeler için inovasyon, bir ek iş değildir. İnovasyon profesyonel olarak oluşturulması ve yönetilmesi gereken bir yetkinliktir (Mcgrath, 2013: 144).

KOBİ'lerde İnovasyon Engelleri: İnovasyonu engelleyen içsel ve dışsal faktörler olarak iki alt başlıkta incelenebilir. Bir sonraki başlık altında KOBİ'lerde inovasyon engellerinden (içsel ve dışsal inovasyon engelleri) bahsedilecektir.

2.3. KOBİ'LERDE İNOVASYON ENGELLERİ

KOBİ'ler de inovasyon çalışmaları inovasyonu engelleyen veya katılan faktörlere ve başarılı bir inovasyon karakteristiğine odaklanmaktadır. Örneğin; Damanpour (1991) inovasyon ve aşağıdaki belirleyiciler arasında pozitif ilişki

bulmuştur. Dış-iç iletişim, kaynaklar, yönetsel yoğunluk, teknik bilgi kaynakları, değişime karşı yönetsel tavır, profesyonellik, fonksiyonel farklılık ve uzmanlıktır. Resmileştirme, yönetsel imtiyaz ve dikey farklılık gibi bazı belirleyicilerin belirli bir ilişkisi olmadığını bulduğu gibi, inovasyon ve merkezcilik arasında negatif ilişki bulmuştur (Laforet, 2013: 490-491).

Sanayileşmiş ülkelerde bile KOBİ'lerin büyük işletmelerden daha fazla inovasyon engelleriyle yüzleşmesi beklenir. KOBİ'ler görece daha az uzmanlık veya iç kaynaklara sahip olduklarından, inovasyonun interaktif karakteri büyük işletmelerde daha yoğun hale gelir. Bu, engellere daha fazla önem verilmesinin sebeplerinden biridir. KOBİ'ler inovasyon engellerini belirledikleri, etkilerini ve bunları elemek için çalıştıkları takdirde inovasyonun doğal akışı yeniden kurulacak ve sürdürülecektir. İnovasyon otomatik ve kendiliğinden bir süreç olmadığından girişimcilerin motivasyon, efor ve ilerlemek için riskleri kabullenmelerine ihtiyaç duyar. Girişimciler inovatif aktiviteleri boyunca çeşitli engellerle karşılaşır. Hadjimanolis, inovasyon engellerini iki şekilde gruplandırmıştır; içsel engeller ve dışsal engeller. Dışsal engeller tedarik, talep ve çevresel olarak gruplandırılmıştır. Tedarik engelleri, teknolojik bilgi, finansal ve kayıp materyal olarak çeşitlendirilir. Talep engelleri, tüketici ihtiyaçları, inovasyonun risk olarak görülmesi, ulusal ve uluslararası pazar sınırlarını içerir. Çevresel engellerin değişik hükümet kanunları, rekabet ölçümleri ve kanunlar olduğu söylenebilir. İçsel engellerin bir kısmı işletmenin yetersiz kaynaklarından ötürüdür. Finansal gücün azlığı, teknolojik uzmanlığın yetersizliği, yönetim, kültür vb. içsel engellere örnek verilebilir. İçsel engellerin diğer kısmı sistemin yetersizliğindendir. Eski muhasebe sistemleri örnek olarak verilebilir. İçsel engellerin diğer bir kısmı insan kaynaklarının yetersizliğindendir. Riske karşı yönetimin tavrı, çalışanların yeniliğe direnmesi örnek olarak verilebilir. Piatner, engelleri işletmeye karşı dıştan (tedarik, talep, çevresel) ve işletmeye karşı içten (kaynak bağıntılı, kültür ve sistemler bağıntılı, insan doğası bağıntılı) olarak farklılaştırmıştır. Tedarik engelleri, teknolojik bilgi, ham maddeler ve finansmanın sağlanması zorluğunu içerir. Talep engelleri tüketici ihtiyaçları, inovasyonun riskleri algılama biçimleri ve içsel, dışsal pazar sınırlamalarıdır. Çevresel olanlar, farklı hükümet yönetmeliklerini, güvensizlik ölçümlerini ve politika davranışlarını içerir. Kaynak bağıntılı olanlar, içsel fonların, teknolojik

uzmanlığın veya zaman yönetimi eksikliği; kültür ve sistem bağıntılı olanlar çağdışı muhasebe sistemleri; insan doğası bağıntılı olanlar bazı yönetimin riske karşı tavrı veya çalışanların yeniliğe karşı direnci olarak tanımlanabilir (Kalkan ve diğerleri, 2012: 104-106).

KOBİ'lerin inovasyon engelleriyle ilgili zengin bir araştırma literatürü söz konusudur. Tablo 1 de KOBİ'lerde inovasyon engelleri araştırmaları belirtilmektedir: (Walicka, 2014: 74-75).

Tablo 3: KOBİ'lerde İnovasyon Engelleri Araştırmaları

YAZAR	İNOVASYON ENGELLERİ ÖRNEKLERİ	TÜRÜ
Piatier (1984)	Avrupa ülkelerinde inovasyonun önemli engellerinden hükümet desteği eksikliği	Hükümet desteği
Hadjimanolis (1999a)	1.Zaman eksikliği 2.Ar-Ge aktivitelerinin yetersizliği 3.Şirket içi dizayn 4.Yetersiz finansal kaynaklar	Ar-Ge, zamansınırı, finans.
Hadjimanolis (1999b)	1.İnovasyonun kopyalanma kolaylığı 2.Hükümet demokrasisi 3.Hükümet desteği eksikliği 4.Kalifiye insan kaynakları politikası yetersizliği 5.Banka kredisi/borcu	İnsan kaynakları, hükümetdesteği, zaman sınırı
Comtense, Hodgkinson ve Krug (2002)	1.Riskten kaçma 2.Toplumsal kayıtsızlık 3.Yüksek değerli inovasyonun tanınmaması 4.Taşralılık 5.Kapalı ağlar 6.Eğitimde inovasyon için çerçeve aletlerin yetersizliği 7.Sınırlı insan sermayesi 8.Fonksiyonel modellerin eksikliği 9.Girişimci kafa yapısı eksikliği 10.Finansmana erişim zayıflığı 11.Yasal engeller 12.Etkisiz politik vizyon ve gelişimi 13. Altyapı ve entelektüel sermaye ve az kullanımı 14.Aşırı inovasyon kısıtlamaları.	Finansalerişim, yasalengeller, hükümetdesteği, insan kaynakları, inovasyon kısıtlamaları ve algı.
Galia &Legros (2004)	1. inovasyonun yüksek maliyeti 2.Destekleme için uygun kaynakların var olmaması 3.Şirketlerdeki değişime karşı olan direnç 4. Ekonomik riske atfedilen aşırı ilgi 5.Kaliteli personel eksikliği	Finansal erişim, inovasyon maliyeti, zamansınırı, yasal

	6.Teknoloji üstüne yetersiz bilgi 7.Pazarla ilgili düşük bilgi 8.Kanun, yönetmelik ve standartların seviyesi 9.Yeni ürünlere karşı tüketicinin bağımlılık eksikliği	düzenlemeler.
Iammarino (2006)	1.Fon kaynaklarının yetersizliği 2.Aşırı finansal risk 3. İnovasyon maliyet boyutu 4.Kalifiye insan kaynağı olmayışı 5. Pazarla ilgili az bilgi 6.Teknolojiyle ilgili kıt/nadir bilgi 7.Katı yönetmelikler	Finansal erişim, insan kaynakları, finansal risk
Tiwari& Burse (2007)	1.Düşük bütçe 2.Yeterli insan kaynağı toplama zorluğu 3.Bürokrasi 4.Şirketler arası zayıf işbirliği	Zaman sınırı, işbirliği, insan kaynakları.
Alinaitive et al.(2007)	1.Yerli Pazar boyutu 2.Güvenlik seviyesi 3.Hükümet müdahalesi 4.Yeni ürün ve hizmetlerin vergilendirilmesi 5.Uluslararası pazarlara erişim 6. Çalışan hareketliliğinin cesaret kırıcı politikaları	Vergi ödemeleri, zaman sınırı
Mussi &Spuldaro (2008)	1.İnsan kaynaklarının aşırı uzmanlaşmasına bağlı risk 2.Üretim süreçlerinin veya hizmetlerinin uygulayıcıları tarafından süper artırılması/geliştirilmesi 3.Finansal ve insan kaynaklarının paylaştırılmasındaki sınırlılıklar 4.Pazar erişim kısıtlamaları.	İnsan kaynakları, Pazar erişimi
Demirbaş (2010)	1.Teknoloji ve Ar-Ge aktivitelerini destekleyecek hükümet politikaları eksikliği 2.Yatırım aşamasında ekonominin olumsuz etkisi 3.İnovasyonun yüksek maliyeti 4.Finansman için uygun araçların eksikliği 5.Kalifiye personel eksikliği.	Hükümet desteği, finansmana erişim
Kamalian et al (2011)	1.Aşırı ekonomik risk 2.Ekonomik kaynakların yetersizliği 3.Fonların olmaması 4.İnovasyonla ilişkilendirilen yüksek maliyetler.	Finansmana erişim
Necadova & Schollova (2011)	1.Yüksek maliyet 2.Uzman eksikliği 3.Yatırımın geri dönüşümünün çok uzun olması	Kanunlar, finansmana erişim,

	4.Ekipman teknolojisi 5.Standartlar ve yönetmelikler 6.Sermaye eksikliği 7.Tüketici tepkilerinin eksikliği 8.Değişime direnç 9.Risk korkusu 10.Pazarın göz ardı edilmesi 11. İşlemenin alt yapısı.	ekipman, insan kaynakları, pazar
Bozkurt & Kalkan (2014)	1.İş deneyimi eksikliği 2.Çalışanların inovasyon için eğitilmesi eksikliği 3.Departmanların iletişim eksikliği 4.Pazarın dengesizliği ve krizler 5.Hükümet desteğindeki aşırı bürokrasi 6.Enstitülerin destek olma zorluğu	Zaman sınırı, hükümet desteği, krizler.

Kaynak: Walicka, 2014: 74-75.

İnovasyon için birkaç farklı yaklaşımdan biri ana engeller üzerinde yoğunlaşmaktır. Yenilikler genellikle işletmelerin üst düzey yöneticileri tarafından algılanır. Bu yaklaşım bazen inovasyonu motive eden faktörleri içerecek şekilde genişletilir. Engeller hakkında araştırma kolu başlangıçta doğaları, kökleri ve önemi hakkında bilgi edinilmelidir. Daha sonra inovasyon sürecindeki etki noktalarını belirlemeye ve etkilerini ya da sonuçlarını ölçmeye çalışır. Etkilerin ölçülmesi gerçekten işin zor kısmıdır. Engeller çeşitli şekilde sınıflandırılabilir, olağan bir işletme dışından dışa ya da içe veya içsel olanlar arasında ayrım yapar. Dış, arz talep ve çevreyle daha da alt bölümlere ayrılabilir. Arz engelleri, teknolojik bilgi, hammadde ve finans elde etme zorluklarını içerir. Talep engelleri, müşteri ihtiyaçları, inovasyon riski algısı ve yerli veya yabancı pazar sınıflamaları ile ilgilidir (Hadjimanolis, 1999: 562).

2.3.1. KOBİ'lerde İnovasyonu Engelleyen İçsel Faktörler

KOBİ'lerin inovasyon yapmasını engelleyen içsel faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Kılıç, 2011: 144).

İnovasyona Yönelik Ayrılan Bütçenin Yetersiz Olması: İşletmeler kuruluşlarında ve varlıklarını devam ettirirken finansal kaynaklara ihtiyaç

duymaktadırlar. Dolayısıyla inovasyon için ayrılan bütçenin yeterli düzeyde olmaması işletmenin sermaye boyutunda inovasyona bütçe ayıramaması anlamını taşımaktadır.

Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Yetersiz Kalması: Ar-Ge ile inovasyon ülke ekonomisinin rekabet edilebilirliği, karlılığı ve sürdürülebilirliği açısından önemlidir. KOBİ'lerin var olan kapasitelerini kullanmalarıyla ilgili olarak Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerine ağırlık vermeleri hayati önem taşımaktadır. KOBİ'lerin Ar-Ge faaliyetlerine daha fazla kaynak araması gerekir. Ar-Ge çalışmaları sayesinde ortaya çıkacak olan katma değeri yüksek teknolojik ürünler dış piyasalarda KOBİ'lerin hâkimiyetin arttıracaktır.

Çalışanların Eğitiminin ve İş Tecrübesinin Yetersizliği: Organizasyonda yüksek performans elde etmek için çalışanların eğitimi önemlidir. Çalışanlarda inovasyona yönelik yeterli eğitim ve bilginin olmaması vurgulanmaktadır. Diğer tarafta inovasyon için tecrübeli personelin bulunmaması üzerinde durulmaktadır.

İş Yerinde Çalışanların İnovasyona Olan Tepkisi: Çalışanların inovasyona karşı olumsuz tutumları olabilir. Bunun sebebi çalışanların yeterli öngörüye sahip olmamasından kaynaklanabilir. Ayrıca çalışanların yönetim tarafından yeterli şekilde bilgilendirilmemesi de olumsuz tutumlara neden olabilir. Çalışanlar mevcut sistemi devam ettirme isteğindedir ve inovasyona karşı direnç göstermektedir.

Haberleşme Mekanizması: İşletme içi ve dışı inovasyon uygulamalarında bilginin paylaşılması gereği üzerinde durulmaktadır (Türkoğlu ve Çelikkaya, 2011: 58-59).

Berhicci, işletmelerin dâhili ve harici bilgileri arasındaki ilişkiyi araştıran kişi, işletmelerin belli bir noktaya kadar harici bilginin etkili kullanımından faydalandığını ama o noktadan sonra harici bilginin işletmelerin inovasyon performansını düşürdüğünü belirtmiştir. Bir başka deyişle, harici bilgi miktarı ile inovasyon performansı arasında ters U ilişkisi vardır. Aynı şekilde Kang & Kang da inovasyon performansı ve belli sayıda katılımlı araştırma projesi incelemelerinde bu iki özellik arasında ters U ilişkisi olduğunu göstermiştir (Kanama ve Nishikawa, 2017: 143).

Stratejik inovasyon üzerine çalışmalar artan bir şekilde harici ve dâhili bilgi kaynaklarının kombinasyonunun inovasyon için anahtar olduğunu fark etmişlerdir.

Teorik ve ampirik literatür bu çerçevede gelişmiştir ve üç eğilimde kategorilendirilebilir. İlk eğilimdeki odak şirket içindeki inovasyon bağlantılı dâhili aktiviteler ve bilgi kaynaklı aktiviteler üzerinedir. Dâhili bilgi edinimi ve yaratıcılık veya öğrenme şirket sınırları içinde yer alır. İşletmelerin kaynak tabanlı bakış açısı şirketlerin rekabet avantajı sağlayan kaynak ve kapasite yığınları olduğunu varsayar (Rodriguez, 2016: 631).

Önce Gerçekleştirilen İnovasyon Çalışmalarıyla İlgili Olarak İnovasyona İhtiyaç Duyulmaması: Örgüt daha önce yaptığı inovasyon çalışmalarında başarısız olabilir. Bu başarısızlık gerek içsel gerekse dışsal nedenlerden kaynaklanabilir. Bazı durumlarda organizasyon kısmi anlamda başarılı olmuş olabilir ama arzu ettiği sonuçlara ulaşamamıştır. İşte bu durumda organizasyon tekrar inovasyon yapmaya gerek duymayabilir (Türkoğlu ve Çelikkaya, 2011: 58-59).

İnovasyona Gerek Duymamak: İşletmelerin inovasyona ihtiyacının olmayabilir. İşletme teknoloji, pazar ve rekabet gibi koşullarda rakiplerine göre daha iyi bir durumda olabilir.

İnovasyona Yeterli Zaman Ayıramamak: İşletmelerin var olan faaliyetleri dışında inovasyon çalışmalarına yeterli zaman ayıramaması ifade edilmektedir.

İnovasyonun Maliyet Açısından Yüksek Risk İçermesi: İnovasyon faaliyetleri işletmeler açısından risk içermektedir. Bu riskleri, gerek çalışanların inovasyona uyumu gerekse inovasyonun pazara uyumu oluşturmaktadır. Finansal açıdan oluşan maliyetler en önemlisidir.

İnovasyon İçin Harcanan Sürenin Çok Uzun Olması: İnovasyon faaliyetlerinde organizasyonlar için belli bir zamana ihtiyaç duymaktadır. İnovasyon bir anda ortaya çıkmış olsa bile kısa bir sürede gerçekleşmemektedir.

İnovasyonu Pazarlayamamak: İşletmelerin inovasyon faaliyetleri sonucunda pazarda ürünün tutundurulamaması ve satılamaması olarak belirtmek mümkündür. (Kılıç, 2011: 145-146). İşletmelerde farklılık yaratan inovasyonlar pazarlama performansını artırmaktadır. Rakiplerin ürünlerine göre farklılık yaratan ve pazarda öne çıkmayı sağlayacak inovasyonlar, müşteriler açısından değeri ifade etmektedir. Böylece müşteri memnuniyeti sağlanabilecek ve pazar payı artırılabilir. Süreç inovasyonlarının diğer inovasyon türleriyle mukayesesinde, pazarlama performansı

üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Pazar yönlü olma inovasyonların performansını artırmaktadır (Yavuz, 2010: 153-154).

Pazar Bilgisinin Eksikliği: Yeni ürün veya hizmetin geliştirilmesinde organizasyonun dış etkenler ile olan ilişkiyi nasıl algıladığı ve yorumladığı önem taşımaktadır. Belirtilen ilişkilerin en önemlisi pazar bilgisidir. Organizasyon pazarın mevcut durumu ve beklentilerini iyi sentez edememişse bu durumda inovasyon amacına ulaşamayacaktır (Kılıç, 2011: 145).

Organizasyon Yapısının Uygun Olmaması: Yönetimsel anlamda organizasyon yapılarının inovasyon faaliyetlerine uygun olmamasını durumu belirtilmektedir. İşletmeler iyi işlemeyen organizasyon yapısına sahipse ve yeni gelişmeleri izlemeyen bir yönetim kadrosu iş başında ise, yetki ve sorumluluklarının dağılımında belirsizlikler varsa inovasyon çalışmalarında da sorunlar yaşayacaktır.

Sistemik Bir Yönetim Sürecinin Eksikliği: İnovasyon sürecinin aşamalarında uyum, koordinasyon, bilgi akışı önem taşımaktadır. Belirtilen hususların eksiklikleri inovasyon uygulanmasını engellemektedir. İnovasyon için gerekli uyum ve organizasyon şartlarının oluşmaması durumu ifade edilmektedir.

Kısa Dönemli Odaklanma: İşletmenin bu bağlamda kar anlayışının kısa süreli faaliyetlerle devam ettirmek suretiyle varlığını sürdürme anlayışıdır. İşletmelerin kısa dönemli odaklanmaları uzun dönem için inovasyon stratejileri olmazsa sorunlar yaşamasına neden olacaktır. Bu durumda yeni ürün ve süreçler, yeni pazarlama teknikleri ve organizasyonel inovasyon faaliyetlerinin gerçekleşmesi zor olacaktır (Kılıç, 2011: 145-146).

2.3.2. KOBİ’lerde İnovasyonu Engelleyen Dışsal Faktörler

Dışsal inovasyon engelleri, çevrenin oluşturduğu engellerdir. Organizasyonlar kendi yapılarıyla ilgili içsel engelleri aşsalar bile dışsal inovasyon engelleriyle karşılaşmaları söz konusudur.

Müşterilerden Gelen Olumsuz Tepki: Yeni ürün veya hizmete ya da pazarlama şekline müşterinin tepkisinin hesap edilememesi sorunun özünü oluşturmaktadır. Müşteriler yeni ürünlere ilgi göstermeyebilir ya da mevcut ürünü benimseyebilir. Yine inovasyona yönelik talep eksikliği söz konusu olabilir. Bu durum organizasyonun mevcut pazar payını ve müşteri yelpazesini olumsuz

etkileyebilir. Bunu engellemek amacıyla inovasyon stratejilerinde müşterilerin istek ve beklentileri dikkate alınmalıdır. İnovasyon faaliyetlerinde müşteriyle beraber hareket etmek önemini göstermektedir.

Araştırma Enstitülerine Girişin Engelleri: KOBİ'lerin inovasyon çalışmalarında, onlara destek veren KOSGEB ve TUBİTAK gibi araştırma enstitüleri önemli bir yere sahiptir. Yani ilgili enstitüler ile ortak çalışmak KOBİ'lerin inovasyon çalışmalarında büyük önem taşımaktadır. Bu enstitülere bürokratik, hukuki, ekonomik vb. nedenlerle giriş kolay olmamaktadır. Bu ise KOBİ'lerin inovasyon faaliyetlerine engel olmaktadır (Günay, 2007: 45).

Ekonominin İnovasyon Üzerindeki Olumsuz Etkisi: Günümüzde yaşanan ekonomik koşulların hızla değişmesi inovasyon yatırımları üzerinde yaratmış olduğu olumsuz etkidir. Önceki yıllara bağlı olarak yaşanan ekonomik krizler ve piyasalar tarafından algılanan aşırı ekonomik risk inovasyon çalışmalarına engel olabilmektedir.

Bürokratik Engeller: Bu engellerle yeni ürün geliştirme ve pazarlama faaliyetlerinde karşılaşılan sorunlar kastedilmektedir. KOBİ'ler devletin uyguladığı politikalar nedeniyle gerek destekler konusunda gerek hukuki boyutta karşılaşılan bürokratik engellerle karşılaşmaktadır. Bu durum inovasyon çalışmalarını da olumsuz olarak etkilemektedir.

Girdilere Yönelik Sorunlar: Ürün ve hizmet geliştirmede kullanılan hammadde ve girdilerin inovasyon için uygun olmaması belirtilmektedir. İnovasyon faaliyetlerinde doğru girdinin tercih edilmesi, çıktının kaliteli ve verimli olacağı anlamını taşır.

Kartelleşme ve Tekelleşme: Piyasada faaliyette bulunan işletmelerden bir ya da birkaçı tarafından pazarın paylaşılmasıdır (Kılıç, 2011: 148). KOBİ'ler faaliyette bulundukları sektörde büyük işletmelerin kartel oluşturmaları halinde baskılara maruz kalabilirler. KOBİ'ler yapıları ve sınırlı finansal varlıkları gereği bulundukları sektörde kartel oluşmuş ise inovasyon çalışmalarına gerekli ilgiyi gösteremeyebilirler (Günay, 2007: 47).

Kısa Dönemli Devlet Politikaları: Devletin ve sektörlere yönelik olarak günü kurtarmak adına uygulamış olduğu kısa dönemli politikalarıdır. Oysaki inovasyon çalışmaları uzun bir süreç gerektiren araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle

gerçekleştirilir. Bu nedenle uzun bir dönemden ziyade devletin kısa dönemi baz alarak uygulamış olduğu politikalar inovasyon çalışmalarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Kredilere Yönelik Banka Politikaları: Bankaların izlemiş olduğu kredi politikaları, KOBİ'lere gerekli finansal desteği sağlamada yetersiz kalmaktadır. Bu durumda inovasyonun gerçekleşmesi için gerekli özel kredi şartları oluşmamaktadır.

Müşteri İhtiyaçlarının Gizliliği: Müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesinin kolay olmadığını ifade etmektedir. İşletmeler açısından müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi önemlidir. Bu bağlamda pazara yeni sunulacak ürün ve hizmetin şekillenmesi, çeşitli düşüncelerin oluşması, müşteri tatmininin artması söz konusu olabilir (Kılıç, 2011: 148).

Ortak Girişim Yapılacak İşletmelerin Azlığı: İnovasyona yönelik teknoloji, bilgi ve finansal boyutta ortak girişim yapılacak işletmelerin sayıca az olduğunu belirtir. Ortak girişimin çeşitli nedenleri olabilir. Örneğin işletmeler inovasyonun bazı aşamalarında görev almak istemeyebilir ya da maliyet unsurları nedeniyle başka işletme ile çalışmak arzusunda olabilir. Diğer taraftan işletme, inovasyon yapılacak ürün konusunda yeterli deneyime sahip olmayabilir. Ortak girişim yapılacak işletmelerin sayısının az olması; inovasyon çalışmalarının yavaşlamasına ya da bırakılmasına neden olabilir (Günay, 2007: 48).

Dış Kaynak Kullanımı ve İşbirliğine Yönelik Ortaklarının Az Olması: İnovasyon faaliyetleri için gerekli olan dış kaynak kullanımı ve stratejik olarak kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına yönelik iş birliği ortaklarının sayısının az olması vurgulanmaktadır. KOBİ'lerin faaliyette bulundukları sektörün yapısı ve özelliklerine göre girdilerini çeşitli dış kaynaklardan temin edebilirler.

Patent ve Lisans Politikaları: İşletmeler yeni bir ürün, düşünce ve metot geliştirdikleri takdirde bunun patentini, lisansını, marka ve kullanım hakkını en kısa sürede almak isterler. Uzun süren patent ve lisans işlemleri, işletmelerin inovasyon çalışmalarını olumsuz yönde etkilemesi söz konusudur.

Rekabetle İlgili Devlet Politikaları: Rekabete yönelik olarak devletin uygulamış olduğu politikalar bazı durumlarda inovasyonu olumsuz şekilde etkiler. Burada dikkat edilmesi gereken husus öncelikle haksız rekabeti önlemeye yönelik tedbirlerin alınıyor olmasıdır (Kılıç, 2011: 149).

Sektörde İnovasyona İhtiyaç Duyulmaması: KOBİ'lerin faaliyetlerini gerçekleştirdiği sektörde inovasyona ihtiyaç duyulmamasıdır. İşletmeler bazı durumlarda inovasyona yönelmeyebilir. İşletmeler var olan üretimlerinde teknolojiye, teknolojinin tek düze olup olmasına, üretimin devamlılığına, pazar koşullarına, sektörde bulunan müşteri talebine, sektörde bulunduğu noktaya vb.nedenlere bağlı olarak, inovasyona ihtiyaç duymayabilir.

Sektörün Geleceğine Yönelik Negatif Beklentiler: Maliyet inovasyon çalışmalarında önemli bir unsurdur. İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirdikleri sektörle ilgili gelecek kaygısı taşıyorlarsa veya kar payları çok düşüğe inovasyon yapmaktan kaçınabilirler.

Tüketici Koruma Politikaları: İşletmeler de ürün veya hizmet üretimi sonrası yaşanan sorun ve aksaklıklar nedeniyle tüketiciyi koruma politikaları ile işletmeler karşı karşıya kalabilir.

Teknolojini Ulaşılmasının Zor ve Pahalı Olması: İnovasyon faaliyetleri için gerekli olan teknolojinin pahalı olması ve bu teknolojinin satın alınmasının güç olmasını belirtir. Bu durum KOBİ'lerin inovasyon yaklaşımlarında, engel oluşturabilir (Günay, 2007: 50-51).

Uygulanan Vergi Politikaları: İşletmeler inovasyon çalışmalarında fonlama maliyetleriyle karşılaşmaktadır. Bu maliyetlere ilave olarak devletin uygulamış olduğu vergi politikaları inovasyon faaliyetlerini negatif anlamda etkilemektedir.

Yardımcı Enstitülerin Sayısının Az Olması: İnovasyon faaliyetleriyle ilgili olarak danışma ve bilgi desteği veren enstitülerin sayısının az olmasıdır.

İnovasyonun Kolay Bir Şekilde Kopyalanması: İnovasyon faaliyetlerinin taklit edilebilme riskleri yüksektir. Çeşitli ve yüksek maliyetli araştırma geliştirme çalışmaları sonucu elde edilen yeni ürünle ilgili taklidlerinin yapılması söz konusudur. İnovasyonun kopyalanması düşüncesi bu çalışmalarda bulunan işletmeler için, başlangıç aşamasında inovasyonun yapılmasına engel teşkil edebilir.

Sosyal Sigortayla İlgili Politikalar: İnovasyon çalışmalarında karşılaşılan bütçe maliyetlerine ilave olarak devletin uyguladığı sosyal sigorta politikalarının negatif etkisidir. Bu durumun da inovasyon çalışmalarını olumsuz yönde etkilemesi söz konusudur.

Devlet Desteğinin Azlığı: Devletin inovasyon çalışmalarını desteklemesine rağmen mali ve teknolojik desteğin, KOBİ'ler açısından yeterli olmamasıdır. KOSGEB, TUBİTAK gibi kuruluşlar daha çok eğitim, yöntem ve kısmen bilgi desteği verdiği düşünülmektedir.

Emek Piyasasında İnovasyon Faaliyetlerinde Etkin Rol Oynayan Personelin Yetersiz Olması: Gerek yetenek ve eğitim anlamında gerekse de sayısal anlamda emek piyasasında yeterli personelin olmaması durumu belirtilmektedir (Kılıç, 2011: 150). Bir sonraki başlık altında, inovasyon süreci ve yönetimine değinilerek, inovasyon yönetim sürecinin aşamalarından bahsedilecektir.

2.4. KOBİ'LERDE İNOVASYON SÜRECİ VE YÖNETİMİ

İşletmelerin değişime uyum sağlamaları ve kendilerini yenilemeleri önemlidir. Aksi durumda işletmeler yok olma tehlikesi ile karşılaşacaklardır. İşletmelerin değişime ve inovasyona açık olmaları, varlıklarını sürdürmek için zorunludur. Bu nedenle KOBİ'lerin yeteneklerini kullanmaları ve inovasyon yönetimi uygulamaları önem arz etmektedir.

2.4.1. İnovasyon Süreci ve Yönetimi

İnovasyonun işletmelerin temel görevlerinden biri olduğu kabul edilmektedir. İnovasyon işletme içi bir fonksiyon olarak görülmektedir. Bu nedenle de yönetilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. İnovasyon, takım çalışması, disiplinli çaba, risk alma, hata, teknik bilgi, tecrübeye dayalı öğrenme gibi unsurları bünyesinde barındırmaktadır.

İnovasyon belirtilen unsurların bütünleşmesini içeren bir süreçtir. İşletmelerin inovasyon performansını geliştirmede, inovasyon süreci yönetim kadrolarına yardımcı olmaktadır. İşletme inovasyon gerçekleştirme yollarını ararken çeşitli durum değerlendirmeleri yapabilecektir. Örneğin pazarlarını nasıl dilimlere ayırabileceğini iş sistemlerinin rakipleri karşısında ne durumda olduğunu ve bu süreçte nasıl rekabet avantajı sağlayabileceği gibi konuları değerlendirebilir (Kılıç, 2013: 121).

Peter Drucker, ilk kez inovasyonun sadece bir sonuç değil aynı zamanda bir süreç olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. İşletmelerin inovasyonla ilgili sonuçları incelemesi yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple işletmeler inovasyonun sürdürülebilirliği açısından süreç içerisinde çalışmalarının yapılmasının önemini fark etmişlerdir. İnovasyon yönetimi bir bakıma gelecek yönetimi gibidir. İnovasyon, işletmeleri rekabet edebilmeleri için harekete geçiren ve zorlayan itici bir güçtür.

İnovasyonu teşvik eden ve yöneten işletmeler ürün ve hizmetleri üstün özelliklerle geliştirme, sunma ve pazarlama potansiyeline sahip olacaktır. İnovasyon sürecini başarıyla yöneten işletmeler liderlik, risk alma özellikleri vardır ve bu işletmeler değişimi yönetebilmektedirler. İnovasyonda başarılı işletmelerde çalışanlara en yüksek seviyede sorumluluklar verilmekte ve büyük sorumluluklar yeni görevlerin üstlenilmesini gerektirmektedir. Böylece gruplar arasında iş birliği ve ekip olma bilinci oluşmaktadır. Daha verimli ve etkin bir ortam yaratılmaktadır. İnovasyon yönetiminin işletmelere kazandıracak önemli avantajlar bulunmaktadır. Bu avantajlar şöyle sıralanarak açıklanabilir:

Rekabet Üstünlüğü: Sürdürülebilir rekabet açısından en etkin araç inovasyon ve stratejileridir.

Verimliliğin Artması: İşletmelerin bilgi ve bilgi teknolojilerini verimli şekilde kullanmaları, kaliteyi amaçlayan ve ürün ve hizmet süreçlerinde farklılık yaratabilmeleri önemlidir. İşletmelerin bu süreci destekleyecek yönetim anlayışına sahip olmaları verimlilik açısından da değerlendirilmelidir. İnovasyon kaynakların daha rasyonel kullanımını sağlamaktadır. Böylece üretim maliyetleri düşmekte ve üretim artmaktadır (Satı, 2013: 39-43).

Sosyal Sorumluluk Bilincinin Gelişimi: Toplumla etkileşim içerisinde bulunan işletmeler toplumun uzun dönemli iyiliğini ve refahını düşünmek durumundadır. İşletmeler faaliyetlerini gerçekleştirirken devlet, rakipler, tüketiciler, çalışanlar ve sosyal kuruluşlar gibi çeşitli gruplar ile etkileşim içerisinde. Sosyal sorumluluk kavramıyla, işletmelerin faaliyette bulunduğu ortamı koruma ve geliştirme konusunda yükümlülüklerinin bulunduğu vurgulanmaktadır. Günümüzde işletmeler artan beklentileri karşılamak için daha fazla çaba harcamalıdır. Bunun için işletmelerin değişime ve toplumsal beklentilere karşı daha duyarlı olması önem taşımaktadır (Tanyeri ve diğerleri, 2009; 4-8).

Belirtilen yükümlülükleri, müşteri ihtiyaçlarının sağlanması, müşteri memnuniyeti, istihdam yaratılması, çevre ve tüketici sağlığına duyarlı olma gibi konular oluşturmaktadır. Bu gelişmelerin sağlanmasında inovasyon önemli rol oynamaktadır.

Sadık Müşteri Oluşturma: İşletmelerde sadık müşterilerin oluşturulması önemli avantajlar sağlamaktadır. Böylece işletmeler “hızlı üretim, artan pazar payı, yüksek kar payı, düşük stok maliyeti, tatmin edici iş gücü, daha fazla istihdam” sağlayabileceklerdir. Belirtilen hususların kazanımında inovasyon önemli rol oynamaktadır.

Kurumsallaşma ve Markalaşma: Markalaşma, genelde ancak inovatif işletmelerin sağlayabileceği bir başarıdır. Kurumsal bir kimlik kazanan işletme inovatif yapısıyla markalaşmaya gitmektedir. İşletmelerin yenilikçi davranış biçimleri ve kapasiteleri pazar performanslarını ve markalaşma düzeyini etkilemektedir. İşletmelerin inovatif özellikleriyle fark yaratabilmeleri önemlidir.

Ar-Ge’ye Yönelme: Ar-Ge ile inovasyon ayrılmaz bir bütündür. Ar-Ge yenilikçi fikirlerin gelişmesini sağlamaktadır. Yenilikçi kurum kültürü ve imajı da Ar-Ge’yi desteklemektedir.

Ödemeler Dengesizliğinin Giderilmesi: Yüksek teknolojik fırsatlar ve inovasyon ekonomik büyümede etkisini göstermektedir. Böylece ödemeler dengesinde olumlu etkiler yaratılmaktadır (Satı, 2013: 34-45).

İnovasyon süreci, detaylı ve özenli çalışmaların yapılmasını içinde barındıran faaliyetlerden meydana gelmektedir. Pazar fırsatlarının araştırılması ya da müşteri araştırmasının yapılarak üründe başarının sağlanması, verimli ve etkin olarak yönetilen geliştirme sürecine bağlıdır.

İnovasyon süreci rastlantılara bırakılmaması ve etkin olarak yönetilmesi gereken faaliyetler bütünüdür. İnovasyonun yönetilmesi konusunda Drucker görüşlerini şu şekilde belirtmektedir: “ İnovasyon gerçek bir çalışmadır ve herhangi bir kurumsal fonksiyon gibi yönetilebilir ve yönetilmelidir. Ama bundan, inovasyonun diğer işletme faaliyetleriyle aynı türden bir faaliyet olduğu anlamı düşünülmemelidir. Nitekim inovasyon bir yapma değil, bilme çalışmasıdır”.Drucker’a göre, başarılı girişimcilerin ortak özelliklerini kendilerini

düzenli olarak inovasyon uygulamalarına adanmış olmalarıdır. Dolayısıyla inovasyon yönetimi her şeyden önce düzenli çalışmayı, adanmışlığı beraberinde getirmelidir.

İnovasyon yönetimi beş önemli unsurdan oluşmaktadır. İlk üçü inovasyon yönetimini tanımlamakta, son ikisi ise inovasyon yönetiminin genel durumunu göstermektedir.

Teknolojik Bütünleşme: İşletmelerin, inovasyon sürecinde teknolojileri işletmenin bulunduğu pazarla bir bütünlük oluşturabilecek şekilde kullanabilmesidir. Bunun gerçekleştirilmesinde müşteri tatminine önem verilmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle teknolojik gelişmelerin (üretim ve yönetim) başarıya ulaşabilmesi için üretimin gelişiminde kullanılmasının ve aynı zamanda bu faaliyetlerin stratejik düzeyde yönetimle bütünleşebilmesine gereksinim duyulmaktadır.

İnovasyon Süreci: Tüm departmanlarda daha yaratıcı iş süreçlerinin oluşturulması inovasyonun işletmelerde uygulanması açısından önemlidir. Bu nedenle inovasyonun sadece işletmenin tek bir departmanında uygulanamayacağını belirtmek yerinde olacaktır. İşletmenin tüm departmanlarının inovasyon sürecinde yer alması ve sorumluluğu paylaşabilmesi inovasyonun yönetilebilmesi açısından gereklidir (Kılıç, 2011: 110-111).

Sürdürülebilir rekabet ortamında rekabet avantajı elde etmek isteyen KOBİ'ler inovasyon ihtiyaçlarını iyi belirlemelidir. İnovasyon bir ihtiyaçtır ve bu ihtiyacın tespitinde genellikle tüketiciler rol oynarlar. İşletmeler sundukları mal ve hizmetlerle müşteri beklentileri ve ihtiyaçları arasında fark meydana geldiği zaman inovasyona yönelmek zorundadır (İraz ve diğerleri, 2014: 53).

Stratejik Teknoloji Planı: İnovasyon yönetimi kavramının bu unsuruyla, işletmenin teknoloji portföyüne uygun bir planlamanın seçilmesiyle birlikte dengeli stratejik beceriyle sürdürülmesinin gerekliliği üzerinde durulmaktadır.

Örgütsel Değişim: İnovasyon örgütsel değişimle yakından ilişkilidir. İşletmenin yeni bilgiye olan ihtiyacı, yeni pazarlar, yeni çalışanlar gibi örgütün ihtiyaçlarının karşılanmasında inovasyon yönetiminin önemini kendini göstermektedir.

İş Gelişimi: İnovasyon yönetimi aynı zamanda, işletmede yaratıcı yeni iş tekniklerinin gelişimi sağlamaktadır. İnovasyon, iş gelişmelerini ortaya çıkarmakta;

inovasyon yönetimi ise bu bağlamda yönlendirici ve uygulayıcı konumunda faaliyette bulunmaktadır (Kılıç, 2011: 110-111).

2.4.2. İnovasyon Sürecinin Amaçları

İnovasyon süreci işletmelerin inovasyon politikalarına uygun olarak gelişmektedir. İnovasyon sürecinde, inovasyon stratejileri işletmenin yenilik özelliklerini ve önceliklerini belirlemektedir.

İşletmeler çevre, inovasyon stratejisi ve finansal kaynaklar gibi faktörlere önem vermelidir. Çünkü küreselleşmeyle birlikte hiper rekabetler yaşanmaktadır. İşletmelerin başarı grafiklerini artırmaları ise yenilik gelişim döngüsüne yeni ve farklı fırsatları eklemeleriyle gerçekleşecektir. İşletmeler açısından etkili bir inovasyon süreci önemli faydalar yaratmaktadır. Yönetim sisteminin iyileştirilmesi, müşteri odaklı strateji, koordinasyonun artırılması, kalitenin iş süreçlerinde uygulanması gibi önemli kazanımlar elde edilecektir (Satı, 2013: 130-131).

2.4.3. İnovasyon Yönetim Sürecinin Aşamaları

İnovasyon süreci kompleks bir süreç olmakla birlikte, mutlak başarıyla sonuçlanması beklenemez. Bu sebeple inovasyonu başarıyla geliştirmek ve sunmak için doğru bir sürecin oluşturulması ve sürecin hatasız yönetilmesi önemlidir. Hızlı değişen şartlarla birlikte başarılı yeniliklerin geliştirilmesi amacıyla inovasyon sürecinin basit faaliyetlerden karmaşık uygulamalara doğru geliştiği görülmektedir.

İnovasyon süreci birbirini izleyen farklı aşamalardan oluşmaktadır. Sürecin başlaması yapılan araştırmalar sonucunda yeni düşüncelerin geliştirilmesine bağlıdır. Yeni düşüncelerin oluşmasında ilham ve hayal gücü önemli bir yere sahiptir. Ayrıca inovasyon sürecinde ilham ve hayal gücü ile birlikte gerçekleştirilen çaba ve uğraşın önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir.

İnovasyon süreci yenilik ihtiyacının belirlenmesi sonucunda ortaya çıkan yeni fikirlerin toplanması ve değerlendirilmesi ile başlamaktadır. Geliştirilen fikirler uygulama aşamasında ürüne dönüştürülmektedir. Olumlu geri bildirimler alınması

sonucunda hayata geçirmesi söz konusudur. Son aşamada ürün ticarileştirilerek pazara ve müşterilere sunumu sağlanmaktadır (Kılıç, 2011: 107).

2.4.3.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması

İnovasyon sürecinin başlayabilmesi için öncelikle işletmede ihtiyacın veya fırsatın farkına varılması gerekmektedir. Bu aşamadan sonra proje yaşam çevrimi, müşteriye uyarlanmış yeni geliştirilmiş bir ürüne kadar uzanabilir. Aksi durumda yönetimin projeyi iptal etmesi söz konusudur. İhtiyacın farkına varılmasından sonra ise fikrin belirlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada uyarın kaynak ya içsel bir sebeptir ya da dışarıdan bir etkidir (Satı, 2013: 135).

Bir işletmede inovasyon olarak kabul edilen şey bir diğerinde kabul edilmeyebilir. Bu durum; ekonomik sektörler, farklı büyüklükteki işletmeler, farklı türlerdeki organizasyonlar, farklı ülkeler ve bölgelerde de oluşabilir. İş çalışanlarının inovasyonla ilişkili farklı konsept ve perspektiflerinin farkında olmamaları gerçeği inovasyon yapmadıkları anlamına gelmez. Bazen işletme problemleri zekice çözme ile daha ilgilidir ki; bu sonuç olarak üretilen şeyin inovasyonu temsil edip etmediği ve ne çeşit bir inovasyon olduğunu tarif eden yeni ürünler verir. İşletmeler araştırmalarla inovasyonlarını tarif ve rapor ettikleri zaman 3 çeşit algı hatası ortaya çıkar;

1. Tip Hata: Kendini inovatif olarak tanımlayan bir işletme inovasyonunu tanıtır, hâlbuki tanıtılan şey inovasyon değildir.

2. Tip Hata: Bir işletme aktivitelerini tanıtır ve kendini inovatif olmayan olarak tanımlar, hâlbuki tanımlanan şey gerçek inovasyondur.

3. Tip Hata: Kendini inovatif olarak tanımlayan işletme kendi belirli inovasyon tipini tanımlar; ürün, süreç, organizasyonel veya pazarlama, hâlbuki tanımlanan şey rapor edilen inovasyon tipiyle uyumlu değildir. Örneğin; pazara yeni bir ürün tanıttığını ilan eden bir işletme inovasyon karakteristiğini anlattığı zaman tarif edilen şeyin aslında yeni bir süreç olduğunu görüyoruz (Acosta, 2016: 298).

2.4.3.2. İnovasyon İçin Problemin Belirlenmesi

İnovasyon sürecinin en önemli aşamalarından birisidir. Bu sürecin başlayabilmesi için işletmenin yeniliğe ihtiyaç duyması gereklidir. İnovasyon sürecinde ihtiyacın belirmesi aşamasında, önemli dış etkenlerden biri müşterilerdir. Bazı durumlarda müşteriler tek başına işletmenini inovasyon yapmasına sebep olmaktadır. Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilmek önemli olduğu kadar müşterilerce talep yaratacak ve müşterilerin o zamana kadar farkına varamadıkları bir ihtiyacının da karşılanması da söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla müşterilerin beklenti ve taleplerinin araştırılması, müşteri hedeflerine uygun kategorilere göre yenilik tutumlarının oluşturulması gerekmektedir (Kılıç, 2011: 108).

Bu konuyla ilgili, otomotiv endüstrisinde kullanılan elektronik bir sistem olan ESP (Elektronik Stabilite Programı) çıkış hikayesi örnek olarak verilebilir. Araçların ani manevra ve virajlarda direksiyon hareketine tam olarak cevap vermemesi ve kontrolden çıkması söz konusuydu. Bu olumsuzlukları önlemek adına karmaşık süspansiyon mekanizmaları tasarlanmaktaydı. ESP sistemiyle, belirtilen olumsuz durumlarda tekerleklerle bağımsız fren yaptırılmakta ve aracın yolda kalması sağlanmaktadır. Daha önce bilinmeyen bu sistem özellikle Avrupa'da satılan araçlarda standart donanım haline gelmiştir. Müşterilerden gelen fikirlerin değerlendirilmesi, ihtiyaçların karşılanması açısından önemlidir. Böylece önemli inovasyon başarılarına ulaşmak mümkün olacaktır (Satı, 2013: 136).

İşletme kendi iç dinamikleri nedeniyle de inovasyon yapma eğiliminde olabilir. Bu durumda pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, ürün farklılaşmasına yönelerek inovasyon yapmak isteyebilir. Böylece işletme rekabet avantajı elde ederek ürünlerini rakiplerinkinden daha farklı hale getirmiş olduğundan pazarı etkin bir şekilde yönlendirebilir. İnovasyon talepleri, işletmenin yenilik programına yönelmesine neden olmaktadır. Bu inovasyon talepleri işletmenin sunmuş olduğu ürün - hizmetlerle veya kullanılan yöntem - tekniklerle, organizasyon şekliyle ve çeşitli süreçlere yönelik olabilir. İşletmeler açısından önemli olan üst yönetimden en alttaki çalışana kadar işletme personelinin yenilik önerilerini özgürce

ifade edebilmeleridir. İşletme çalışanlarının bilgi, fikir, deneyim ve yeteneklerinin zenginliği inovasyon yapma yeteneği açısından önemlidir (Kılıç, 2011: 108).

2.4.3.3. İnovasyon Fikirlerinin Araştırılması ve Toplanması

İnovasyon fikirlerinin ortaya çıkarılması ve toplanması aşamasında, özellikle çalışanların fikir, düşünce ve önerilerini açıkça ifade etmeleri önemlidir. Bu yüzden özellikle bu aşamada örgütte olabildiğince fikirlerin özgürce ifade edilmesine, iletişimin açık, sık ve sürekli hale getirilmesine, bilgi akışındaki bütün engellerin kaldırılmasına ve örgütsel yapının bütün bunlara uygun hale getirilmesine çalışılmalıdır (Durna, 2002: 120).

İşletmelerde inovasyon süreci, araştırma aşaması ile başlar. İnovasyona temel olabilecek fikirler araştırılır. Bazı inovatif fikirler tesadüfen ortaya çıksa da, bu fikirlerin toplanması için bilinçli ve sistemli çalışmalar yapılmalıdır. Yeni ürün fikirlerinin kaynaklarını genellikle müşteriler, bilim adamları, rakipler, çalışanlar, kanal üyeleri ve üst yönetim oluşturmaktadır (İraz ve diğerleri, 2014: 54).

İnovasyon sürecinin ikinci aşamasını fikirleri oluşturma işlemi oluşturmaktadır. Buradaki temel amaç birden fazla fikir üretilmesi ve bu fikirlerin tüketici beklenti ve taleplerine uygun olarak değerlendirilmesidir. Fikirlerin oluşabilmesinde işletmenin gerçekleştirmek istediği inovasyonlar üzerinde yeterli düzeyde bilgi sahibi olması gerekmektedir. İşletme iç ve dış çevre analizleri neticesinde gerekli bilgileri elde edebilecektir. İşletme müşteri odaklılığa önem veriyorsa tüketicinin beklenti ve ihtiyaçlarına göre yapacağı yenilikler hakkında bilgi toplayacaktır. Rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı olarak görülen yenilik yönetiminde ise işletmeler sürekli bilgi toplamalıdır. İşletme toplamış olduğu bilgileri Ar-Ge faaliyetlerinde değerlendirebilecektir. İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesi için Ar-Ge çalışmalarına önem vermesi gerekmektedir. Ayrıca örgüt iklimi çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlayacak şekilde oluşturulmalıdır.

İnovatif fikirlerin temelinde bilgi kadar hayal gücünde önemlidir. Dolayısıyla bu doğrultuda gerçekleştirilen fikirler, işletmenin stratejik durumuna, pazarın ihtiyaçlarına, işletmenin yaratacağı etkiye, teknik başarı kriterlerine göre

tartışılmalıdır. Tartışma sonucuna göre hangisinin üzerinde en fazla durulması hususunda karar verilmelidir. Fikir geliştirilme aşaması inovasyon süreçlerinde ihmal edilmektedir. Ancak sürecin başarısını belirlemede önemli rol oynadığı görülmektedir. Fikir geliştirme faaliyetlerini en çok ilham veren liderler etkilemektedir. Ayrıca karşıdakini dinleme kültürünün olması ve geri dönüş mekanizmalarının varlığı da fikir geliştirme faaliyetlerini olumlu yönde etkilemektedir (Satı, 2013: 137-139).

2.4.3.4. Kavramsallaştırma

İnovasyonun bu aşamasında ayıklanan fikirler, mevcut müşteriler ve pazar ihtiyaçları ile potansiyel müşteriler ve yeni pazarlar dikkate alınarak geliştirilmektedir. İnovasyonun genel özellikleri belirlenir ve müşteriler tarafından algılanabilecek bir şekle dönüştürülür. Geliştirilen inovasyon kavramları ile ilgili olarak müşterilere ulaşılmaktadır. Böylece yenilik ile ilgili müşterilerin düşünceleri, beklentileri ve tepkileri alınmaktadır. İnovasyonun özellikleri ve kullanım alanları ile ilgili bilgilere ulaşılması söz konusu olmaktadır (Tokmak, 2008: 91).

Kavramsal ifadeler çoğunlukla endüstri ya da hizmet alanlarındaki problemlerin çözümüne yardımcı olmaktadır. Ayrıca belirtilen alanlardaki yarar ve sakıncalar, farklılaşma noktaları belirlenmektedir. Bu süreç iş analizlerinin yapılmasıyla ve denemelerle geliştirilmektedir. İş analizleri yapılırken pazar büyüklüğü ve maliyet hesaplarıyla formüle edilmektedir. Genellikle finansal performans ve inovasyonun etkisi analizlerde belirlenmektedir (Satı, 2013:139).

2.4.3.5. İnovasyonun Geliştirilmesi

Kavramsallaştırılan fikirler müşteri, pazar ve çalışanlardan geribildirimler alınarak değerlendirilmektedir. Ayrıca teknik, çevresel ve yasal çerçevenin de belirlenmesi önem taşımaktadır. Bu aşama işletmelerin bazı özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir. Bu noktada işletmenin gelişmişliği, teknolojiye ayırdığı finansal kaynaklar ve teknolojiyi kullanabilme yetenekleri önem taşımaktadır.

Geliştirme aşamasında fizibilite çalışmaları başarıyla sonuçlanan yenilikçi projelerde ürün geliştirme aşamasına geçilmektedir. Ürün piyasaya sunulmadan önce ürünle (prototip) ilgili tatmin edici geri dönüşlerin olması ve bunların yenilikçi tasarıma aktarılması çok önemlidir. Ayrıca bu süreçte ürünün pazarda rekabet edebilme durumu, uygun pazarlama ve fiyatlandırma stratejilerinin oluşturulması gibi temel işlevler tamamlanmalıdır.

İşletmeler inovasyonun geliştirilmesi aşamasında, Ar-Ge departmanlarının aktif rol almalarını sağlamaktadırlar. Bu aşamada en büyük hatalardan birisi yapılmaktadır. Oysaki işletmenin tüm birimleri bu süreçte bulunmalı ve inovasyon belli bölümlerle sınırlı kalmamalıdır. Bu aşama ile teorik düzeyde bulunan inovatif düşünce ya da plan gerçek bir ürün ya da sürece taşınmaktadır (Satı, 2013: 139-141).

İnovasyon fiziksel olarak tasarlandıktan sonra, ürün veya hizmeti ve hedef pazara sunacağı değerleri anlatan pazarlama karmasının elemanları geliştirilmelidir. Ürünün geliştirilmesi, mühendislik, tüketici tercihlerinin belirlenmesi, markalama, ambalajlama, reklam hazırlıkları gibi çok yönlü faaliyetlerle söz konusu olmaktadır. Bu sebeple işletmeler, bu aşamada, kendi çalışanların yanı sıra, piyasa araştırması ve reklam kuruluşları gibi işletme dışı kaynaklardan da yararlanabilir (Tokmak, 2008: 92).

2.4.3.6. Uygulama Aşaması

Bu aşamada olgunlaşan fikirlerden hareketle belirlenen planlar uygulanmaktadır. İnovasyonun örgüt kültürü içindeki önemi artmakta ve yönetimin tam desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu aşamaya kadar soyut olarak bulunan inovasyon fikri bundan sonra somut bir hale dönüştürülmektedir. Bu bakımdan uygulama aşaması, ilk aşamalardaki maliyetlere oranla daha yüksektir. Dolayısıyla yüksek miktarda yatırımları gerektirir. İşletme bu aşamada geliştirilen ürün fikrinin, teknik ve ticari olarak yapılabilirliği konusunda karar vermek durumundadır. Bu amaçla yeni ürünü sorunsuz ve ekonomik bir şekilde üretebilmek için prototipler geliştirilmelidir. Geliştirilen prototipler ile ilgili olarak alınan geri bildirimler değerlendirilir. Böylece ürüne yönelik olumlu ya da olumsuz düşünceler değerlendirilir. Ürünle ilgili eksiklikler tespit edilmeye çalışılır. Geri bildirimlerin

olumlu olması sonucunda ürünün ticarileştirilmesine karar verilmektedir (Kılıç, 2011: 108). Yeni ürün deneme niteliğinde üretilir ve belirli pazarlarda müşterilere sunulur. Yeni ürünlerin potansiyel satışlarının ölçülmesi, alternatif pazarlama planlarının hazırlanması ve gözden kaçan hata ve eksikliklerin belirlenmesi açısından önemlidir (İraz ve diğerleri, 2014: 54).

2.4.3.7. Ticarileştirme Aşaması

Bu aşamada uygulama aşamasını başarıyla geçen yeni ürün, büyük miktarlarda üretilerek pazara sunulmaktadır. Ticarileştirme aşamasında, işletme inovasyonun büyük bir kısmının üretimini gerçekleştirmek için kendi üretim olanaklarını oluşturmak ya da kiralamak veya üretim için anlaşmalar yapmak durumundadır. Bu aşamada inovasyonun tutundurulması ve reklamı için pazarlama faaliyetlerine ağırlık verilmelidir. Yeni ürünün ticarileştirilmesi ile beraber işletmeler yüksek maliyetlerle karşılaşır (Güleş ve Bülbül, 2004: 186).

Ayrıca bu aşamada ürünün pazarda tutundurulması için ciddi pazarlama faaliyetine de ihtiyaç duyulmaktadır. Reklam ve satış geliştirmeye işletme tarafından ciddi yatırımlar yapılması gerekmektedir. Bu aşamada ürünün pazara ne zaman ve nasıl sunulacağına ilişkin taktikler rakiplerin durumu, tüketicilerin satın alma davranışları ve genel ekonomik durum dikkate alınarak belirlenmelidir (Tokmak, 2008: 94). Ürün pazara sunulduktan sonra inovasyon süreci devam etmektedir. Bu bağlamda pazar durumuna ilişkin raporlamalar ve sürekli geri dönüşler alınmaktadır. Bundan sonraki süreç, buraya kadar olan herhangi veya pek çok süreçle etkileşim içerisinde devam edebilmektedir (Satı, 2013: 142).

İnovasyon stratejisi ve inovasyonda başarının ölçüsü işletmenin inovasyon için motivasyonuna bağlıdır. İnovasyon için açık hedefler olmadan inovasyonun sonuçlarını ticarileştirmek olası değildir (Robinson ve Stubberud, 2012: 54).

2.4.3.8. Öğrenme

Bu aşamada, diğer tüm aşamalardaki durum değerlendirilmesi başarı ve başarısızlıklar boyutunda incelenmektedir. Böylece gerekli bilgilerin üretilmesi ve

bunların inovasyon sürecinde daha iyi yönetilmesi sağlanmaktadır. Öğrenmenin etkisi diğer tüm aşamalara yansımaktadır. Dolayısıyla inovasyonun sürekliliği, işletmenin rekabet gücünün sürekliliği açısından çok önemlidir.

Örgütsel öğrenme, işletmenin inovasyon yeteneği ve işletme performansı için önemli olan yeni bilginin gelişimiyle doğrudan ilgilidir. Öğrenmeye sadık olan örgütler ürün ve süreç inovasyon yeteneğini yönlendirebilen bir teknoloji durumunu yansıtmaktadır. İnovasyon unsuru örgütsel öğrenme ile yakından ilişkilidir.

Calantone ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen öğrenme durumu ile işletme yeniliğinin doğrudan ilişkili olduğu ifadesi birçok yazar tarafından desteklenmektedir. Öğrenme odaklılığın yenilik yeteneğini güçlendirdiği belirtilmektedir. Öğrenme odaklı işletmeler diğerlerine göre daha yenilikçi ve daha güçlü bir performans göstermektedirler. Capello göre ortak öğrenme, kümeleşen KOBİ'lerin dinamiklerinin ayırt edici bir özelliğidir. Küçük ölçekli işletmelerde faktör verimliliğinin artışı, ürün ve süreç inovasyonunun desteklenmesiyle gerçekleşmektedir (Satı, 2013: 142-143).

İnovasyon yönetimi, işletmenin öğrendiklerinden elde ettiği bilgiyi etkili bir şekilde yönetmesinden geçer. Bu yönetme bilgiyi depolama ve geliştirme araçlarını içerir. Bilgi yönetimi sadece var olan bilgiyi devam ettirme değil aynı zamanda yeni bilgi geliştirmeyi içerir. Organizasyonel öğrenmeyle birlikte bilgi yönetimi kişiler ve organizasyonun karşılıklı etkileşimine dayanır. Kişiler birçok bilgi değişim ilişkilerinde yer alırlar ve çok sayıda bakış açısı ortaya koyarlar. Bu bakış açıları sürece farklı anlayışlar getirerek karar verme sürecinin geliştirilmesine yardımcı olurlar. Yönetilmesi gereken bilginin temelini oluşturan içgüdü, var olan bilgi, eğitim ve deneyime dayalı olası bireylerin yetenekleridir. Bilgi yönetimi veri, bilgi ve sinerjik anlamda bireysel öğrenmeyi bütünleştiren süreç olarak görülebilir. Bu işletme çalışanlarının bireysel ve kolektif olarak yaratıcı ve yenilikçi yeteneklerinin süreçten geçirilmesi, geliştirilmesi ve tanımlanmasıyla elde edilir (White ve Bruton, 2007: 362-363). Bir sonraki başlık altında, KOBİ'lerde inovasyon stratejileri ve çeşitlerine değinilecektir.

2.5. KOBİ'LERDE İNOVASYON STRATEJİLERİ

Strecker'e göre; inovasyon stratejisi inovasyon aktivitesine bağlı olarak işletmenin yaptığı stratejik seçimlerin toplamını ifade eder. Wei ve Wang inovasyon stratejisinin işletmenin organizasyon içinde inovasyonu teşvik ve değerlemesini yansıttığını söyler. Dodgson inovasyon stratejisinin, inovasyon için işletmenin amaçlarını karşılamakta kaynakların nasıl kullanılacağını ve böylelikle rekabetçi avantaj sağlamak ve değer katmaya rehberlik edeceği sonucuna varmıştır. İnovasyon stratejisi işletmelerin kurumsal amaçlara en iyi uyan inovasyon türüne karar vermesine yardımcı olur (Sattayaraksa ve Sakun, 2015: 108-109).

İnovatif işletmeler, gerçekleştirdikleri ürün ve süreç inovasyonlarıyla pazar paylarını büyütürken yüksek karlar sağlarlar. Rakipler ise rekabette geri düşmemek için bu yeni ürünleri ya da süreçleri taklit etmektedir. İşletmeler inovasyon açısından bakıldığında gerek inovasyonu ilk gerçekleştiren işletme olsun, gerekse de öncü işletmeyi taklit eden işletme olsun inovasyon faaliyetlerinin içerisinde yer almış olurlar. Dolayısıyla işletmelerin inovasyon faaliyetlerinde kendilerine rehber olacak, işletme yapılarına uygun olan inovasyon stratejisini belirlemeleri gerekmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 175).

İşletmeler inovasyon stratejilerini oluştururken göz önünde bulundurmaları gereken hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar; işletmenin dışındaki ekonomik-sosyal ve teknolojik çevrenin analizi, işletme yapısının ve kaynaklarının analizi, işletmenin genel stratejisinin belirlenmesi, işletmenin bilgi ve iletişim potansiyelinin saptanması ve işletmenin ekonomik gücünün ortaya konulmasından oluşmaktadır (Durna, 2002: 127-128).

İnovasyonu başarıyla gerçekleştiren ve rekabet üstünlüğü sağlayabilen işletmeler, inovasyon stratejileriyle rekabet avantajlarını sürdürülebilir duruma getirirler. İşletmeler faaliyetlerini değişen iç ve dış çevre şartlarına göre uygulamak durumundadırlar. Bu durum işletmelerin inovasyon stratejileri zaman içerisinde değiştirmelerini gerektirmektedir. Ayrıca işletmeler aynı anda birden fazla inovasyon stratejilerini kullanabilmektedir. inovasyon stratejileri işletmelerin gelişmelerine ilişkin kararlarına yol gösteren planları ve teknolojiyi kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin faaliyette bulundukları sektör veya bölge bazında

rekabet edilen unsurlar arasındaki durumun göz önünde bulundurulması, amaçlar/hedeflerin belirlenmesi ve seçimlerin doğru yapılması, faaliyette bulunulan sektör ve bölge için mali olanakların tanımlanması ve buna göre kaynak ayrılması inovasyon stratejilerinde önemli unsurları oluşturmaktadır. İnovasyon stratejileri uzun dönemli planları gerektiren bir süreçtir. İnovasyon stratejilerini daha etkin ve daha güçlendirecek unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar, işletme çalışanlarının inovasyon stratejisini kabul etmeleri ve sahiplenmeleriyle birlikte, üst düzey yönetimin süreklilik arz eden desteğinden oluşmaktadır. Ayrıca işletmelerin inovasyon stratejileri, temel rekabet stratejisi olarak düşünülmemedir. Temel stratejiyi destekleyen bir strateji olarak görülmelidir. İşletmelerin seçeceği inovasyon stratejilerinde etkili olan unsurlar; işletmenin büyüklüğü, organizasyon yapısı ve işleyişi, pazardaki payı, mali yapısı, işletme çalışanlarının eğitim düzeyi sayılabilir.

İnovasyon stratejisinin temelinde yeni iş yapma yöntemlerini bulma çalışmaları vardır. Bu strateji yeni ürün ve hizmetler geliştirme, özellikli pazarlara ya da niş pazarlara girme, işletme süreçlerinde değişiklikler yapma şeklinde uygulanabilir (Deniz, 2011: 152).

1980-1997 yılları arasında Amerika'da alınmış olan her bir patent incelenmiştir. Buna yönelik yapılan yeni araştırmaya göre; rakiplerin gerisinde kalan işletmelerin teknik açıdan önemli buluşlar konusunda motivasyonunun çok daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer taraftan öncü olan işletmelerin başarılı inovasyonlar gerçekleştirmeleri söz konusudur. Bu işletmelerde en iyi bilim adamları, mühendisler, ürün geliştirme süreçleri vardır. Performansları beklentilerin çok üstünde olan işletmeler güvenli oynamayı tercih etmektedir. Bu işletmeler yeni şeyler denemek için gereğinden daha az yatırım yapmaktadır. İşletmelerin performansları beklentilerin altına düştüğünde ise yeni teknolojiler peşinde koşmaktadır. Bu işletmeler inovasyonu gerçekleştirme isteğiyle daha fazla yatırım yapmaktadır. Bu durum çoklu teknolojiye sahip, büyük işletmelerde çok daha sık görülmektedir (Harvard Business Review, 2017: 24).

KOBİ'ler rekabetçi ortamda varlıklarını sürdürmek ve durumlarını korumak için inovasyona önem vermelidir. Yenilik stratejileri ile KOBİ'lerin küresel alanda rekabet avantajı sağlamaları mümkündür. KOBİ'lerin bazıları tamamen yenilikçi stratejiler belirlemektedir. Diğer taraftan bazı KOBİ'lerde, büyük işletmelerin tercih

etmedikleri alanlarda yenilik aramaktadır. Böylece yapılan, yeniliklerin patentleri üzerinden gelir sağlamaktadır. Bunun gerçekleşmesi için pazarı ve teknolojiyi ciddi bir şekilde izlemelidirler. KOBİ'ler teknik düşünceleri ve uygulamaları ilk kez kullanarak, büyük işletmelerin desteklerini alabilirler (Aksoy ve Demirel, 2008: 396-397). KOBİ'lerde inovasyon stratejileri saldırgan, savunmaya yönelik, taklitçi, bağımlı, geleneksel ve farklılaştırma stratejileri olarak sıralanabilir (Deniz, 2011: 152).

2.5.1. Saldırgan İnovasyon Stratejileri

Yeni bir ürünü veya yeni bir üretim sürecini rakip işletmelerden daha önce geliştirip pazara sunarak teknik alanda ve pazarda önderliği ele geçirmek bu stratejinin temel amacını oluşturmaktadır. Saldırgan stratejiyi uygulamak isteyen işletmelerin yüksek gelir beklentisi ile birlikte yüksek risk olasılığı da bulunmaktadır. Dolayısıyla başarısızlık kaçınılmaz olabilir. Bu nedenle, bu stratejiyi uygulamak isteyen işletmelerde Ar- Ge bölümüne büyük görev düşmektedir.

Saldırgan stratejiyi uygulayan ve pazarın lideri olmak isteyen işletmeler pazarlama ve satış yöntemlerini etkin kullanması gerekmektedir. Ayrıca pazarın elde tutulması açısından teknolojik inovasyonun tanıtımına yönelik seminer ve kurslar düzenlemesi, nitelikli satış elemanlarının istihdamı, inovasyona yönelik tanıtım filmlerinin ve kılavuzların hazırlanması, müşterilere danışmanlık hizmetlerinin veriliyor olması önemli unsurlardır (Kılıç, 2011: 118).

Bu stratejiyi izleyen işletmelerin çevresi ile üst düzeyde ve çok yönlü iletişim içinde olmaları önemlidir. Ayrıca örgüt içerisinde de benzer şekilde çok yönlü bir iletişime imkân tanıyacak esnek bir organizasyon yapısına sahip olmaları gerekmektedir. İşletme çalışanların fikirlerini serbestçe ifade edebilecekleri ve gerektiğinde çekinmeden risk alabilecekleri bir örgüt ikliminin var olması önemlidir. Bunun oluşturulmasında üst yönetimin desteği gerekmektedir (Tokmak, 2008: 83).

İşletmeler, güçlü ve saldırgan bir tutum sergileyerek, rakiplerin yoğun ve baskın olduğu pazara girebilir, rakiplerin faaliyet alanlarında karar verici bir rol oynayabilir, pazar payını korumak ve geliştirmek için çeşitli beceriler kazanmış olur. İşletmeler pazarda hedefleriyle doğru orantılı olarak fiyat indirimlerine gitmeleri ya

da karlılıktan özveride bulunmaları söz konusu olabilir. Pazarlama, ürün, kalite veya üretim kapasitesi gibi konularında rakipleriyle kendi durumlarını kıyaslayabilirler. Böylece rakiplerinden daha hızlı davranmaya çaba gösterilmesi sağlanacaktır (Deniz, 2011: 155).

2.5.2. Savunmacı İnovasyon Stratejileri

Savunmacı inovasyon stratejisini uygulayan işletmeler, teknoloji üretme konusunda öncü ve pazarlara ilk giren olma amacını taşımazlar. Fakat teknolojik gelişmelerin de gerisinde kalmak istemezler. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler yüksek Ar-Ge maliyetlerinden ve radikal yeniliklerden oluşan riskten kaçınmak isterler. Bu stratejiyi tercih eden işletme teknolojik yenilik yapmaktansa bunun yerine var olan teknolojiye iyileştirmeler yapmayı hedefleyebilir. Diğer bir deyişle işletme radikal bir yenilik yerine tedrici bir yeniliği tercih etmektedir. Savunmacı inovasyon stratejisini benimseyen işletmeler, iyileştirilmiş ürünlerini sınırlı sayıdaki pazar bölümlerine yönlendirerek, buralarda etkili ve verimli olmak isterler. Bunun için daha fazla çaba gösterirler (Deniz, 2011: 155).

Saldırgan stratejinin taşıdığı riskleri almaktan kaçınan işletmelerin izlediği bir stratejidir. İnovasyon lideri tarafından geliştirilen ürün veya süreçleri farklılaştırarak veya geliştirerek, açık bırakılanlar doldurmaya çalışılmaktadır. Bu stratejinin başarıya ulaşabilmesi için mevcut yenilik üzerinde yapılan farklılaştırmaların müşteri ihtiyaç ve beklentilerine yönelik olması gerekmektedir. Dolayısıyla bu stratejiyi izleyecek işletmelerin satış, tutundurma, reklam ve hizmet faaliyetlerinde güçlü olmaları önemlidir (Tokmak, 2008: 84).

2.5.3. Taklitçi İnovasyon Stratejileri

Taklitçi inovasyon stratejisi benimseyen işletmeler genellikle yenilikleri belirli bir mesafeden izlemektedir. Buna göre de mevcut teknoloji ve bilgileri kullanmaya çalışmaktadır. Patentler ile koruma altına alınmış yeniliklerde, patent süresinin dolmasının beklenmesi de bu tür bir stratejinin sonucudur. Böylece işletme herhangi bir lisans ücreti ödememektedir. Bu tür işletmeler yeni pazarlar bulması

halinde taklit ettikleri yeniliklerden daha fazla kar elde edebilmektedir. Genel giderleri daha düşük olan bu tür işletmeler maliyet avantajına sahiptirler. Bu nedenle ürün daha ucuz olarak piyasaya sunulmaktadır. Ayrıca teknik bilgi ihtiyacı ve üretim becerisi bu tür işletmeler içinde gerekli olmaktadır. Bu stratejiyi benimseyen işletmelerin pazardaki başarı şansı düşük maliyet ile çalışmalarıyla ilişkilidir. Karşılaştıkları en önemli sorunları pazardaki değişimlerle ilgili bilgi edinilmesi, taklit edilecek yeniliğin seçimi ve teknik bilgi alınacak işletmelerin seçimi gibi hususlar oluşturmaktadır (Kılıç, 2011: 119-120).

Bu stratejiyi izleyen işletmeler genelde lider işletmeyi takip etmektedir. Ayrıca düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışmayı tercih etmektedirler. Ar-Ge'ye fazla kaynak ayırmak istemezler. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler pazarda hakim olan teknolojiye sahip olamadıklarından maliyet üstünlüğü ile rekabet etmeye çalışmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 176).

Çinli işletmeler, yabancı ortakların teknolojik bilgilerini emiyor, ürünlerini taklit ediyor, düşük maliyet avantajı sergiliyor ve böylece rekabetçi ürünler üretiyorlar. Bu Çinli işletmelerin küresel rekabette başarıya ulaşmalarına ve uluslararası değer zincirinde yüksek imalat konumlarına gitmelerine yol açtı. Çinli işletmeler taklitten yeniliğe stratejik bir geçiş yapıyorlar. Bu hem ulusal hem de işletme düzeyinde gerçekleşir. Makro düzeydeki veriler Çin'in aynı şekilde devam ettiğini ortaya koyuyor (Yu, X ve diğerleri, 2015: 520-521).

2.5.4. Bağımlı İnovasyon Stratejileri

Bu stratejide işletmeler, teknolojik yenilik açısından güçlü bir işletmenin uydusu ve alt kuruluşu gibi çalışmaktadır. Bağımlı işletmeler, genellikle ürün tasarımı ve Ar-Ge faaliyetlerinde bütünüyle büyük işletmeye bağlı olan sermaye yoğun işletmelerdir. Tam bağımlı strateji benimseyen işletmeler, büyük ölçekli ve teknolojik bakımdan güçlü bir işletmenin bir departmanı gibi faaliyet göstermektedir.

Bu işletmeler, bir bakıma büyük bir işletmenin bir bölümü veya bir atölyesi gibi çalışmaktadır. Ancak ileride farklılaşmaya veya pazarlarını genişletmeye giderek durumlarını değiştirmek düşüncesi söz konusu olabilmektedir. Bunun içinde biçimsel bağımsızlıklarını kaybetmek istemeyebilirler. Bağımlı işletmeyi bir yan sanayi

kuruluşu olarak kabul edip müşteri ilişkisini sürdürmek de büyük işletmeye faydalar sağlayabilir. Şöyle ki; büyük işletme açısından ekonomik dalgalanmaların etkisi azaltıcı yönde olabilmektedir. Bu işletmeler zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık, düşük genel ve idari maliyetler, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükler nedeniyle yeterli karlar elde edebilmektedir. Pazardan çekilenlerin ve büyük işletmeler tarafından devralınanların yaygın olmasına karşın ilgili işletmelerin oldukça fazla kurulduğu da görülmektedir (Kılıç, 2011: 120).

2.5.5. Geleneksel İnovasyon Stratejileri

Teknolojileri genellikle mesleki yetenek ve becerilere dayanmaktadır. Pazarda değişim talebi olmaması ve rekabetin değişime zorlamaması durumunda değişikliğe gidilmesi söz konusu değildir. Yapılan değişiklikler ise teknoloji boyutuyla ilgili olmayıp daha ziyade “moda” olarak adlandırılabilir tasarıma yönelik yeniliklerdir. Bu stratejiyi izleyen işletmelerin, teknolojik yeniliklerin yüksek olduğu ve teknoloji bağımlı endüstrilerde yaşamaları oldukça güçtür. Diğer işletmelerin yaptıkları yeniliklerin etkisiyle endüstrilerin de zamanla dışlanmaları söz konusudur (Tokmak, 2008: 85).

Bu işletmelerin beceri ve uzmanlık isteyen işler yapmalarından dolayı ürünlerine olan talebin çok fazla olduğu görülmektedir. Geleneksel yenilik stratejisini benimseyen işletmeler, pazarda herhangi bir değişiklik yapma ihtiyacı duymazlar. Bu işletmeler diğer taraftan ürün inovasyonunu gerçekleştirebilecek kapasite ve donanımdan yoksundurlar (Deniz, 2011: 156).

2.5.6. Fırsatları İzleme Stratejisi

Bu stratejide rakibin zayıf yönü ve pazarın keşfedilmemiş yönleri bulunmaya çalışılmaktadır. Bu stratejiyi izleyen işletmeler, dışa dönüktür. Ayrıca sürekli olarak yeni pazar fırsatları araştırmaktadırlar. Bu stratejiyi benimseyen işletmelerin genelde yenilikçiğe açık işletmeler olduğu söylenebilir. Bu işletmelerde Ar-Ge faaliyetleri önemlidir. Hızlı değişen pazarlarda lider işletmenin görmediği ya da boş bıraktığı fırsatlardan yararlanmaktadırlar. Bunu başarırken rakiple karşı karşıya gelmezler.

Rakipleri kadar etkili olmasalar da sürekli rakiplerine karşılık verebilecek yenilikler yapmaları mümkündür. İşletmelerin bu stratejiyi başarı ile uygulayabilmesi için güçlü bir iletişim ağına sahip olması gerekmektedir. Ayrıca pazardaki fırsatları ilk önce görmesi, potansiyeli yüksek yeni fikirleri ilk fark eden olması ve büyük rakipler tarafından göz ardı edilen geniş pazarlardaki fırsatları değerlendirmesi önem arz etmektedir. Bu stratejide girişimcilik yeteneği yüksek olan işletmelerin başarı şansı yüksektir (Tokmak, 2008: 86).

Çalışmanın bu bölümünde KOBİ kavramı, KOBİ'lerde inovasyon ve inovasyon ihtiyacı üzerinde durulmuş, KOBİ'leri inovasyon yapmaya iten nedenlerle inovasyon engelleri, inovasyon yönetimi ve inovasyon stratejileri ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Bir sonraki bölümde, ülkemizdeki inovasyon politikalarına değinilecek ve KOBİ'lere destek veren kurum ve kuruluşlar hakkında ayrıntılı bilgi verilecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE İNOVASYON POLİTİKALARI VE KOBİ’LERİN DESTEKLENMESİ

3.1. TÜRKİYE’NİN İNOVASYON POLİTİKALARI

Türkiye’nin bilim ve teknoloji politikası kaynaklarında Türk inovasyon politikasıyla ilgili bilgiler bulunmaktadır. Beş yıllık kalkınma planlarında inovasyon politikalarına ayrılan bütçeler yer almaktadır. 1963 yılında TÜBİTAK’ın kurulması en önemli adımlardan birini oluşturmaktadır. Teknolojik gelişme ve teknoloji transferi konuları, İkinci ve üçüncü beş yıllık kalkınma planlarıyla ele alınmıştır. Dördüncü beş yıllık kalkınma planlarında ise teknoloji politikasından bahsedilmektedir. Ayrıca ilgili kalkınma planında, teknoloji politikasının sanayi ile entegrasyonu, istihdam ve yatırım politikaları ile kendi teknolojisini üretebilen yeni sanayi sektörlerinin geliştirilmesi hususları üzerinde durulmaktadır.

Türk Bilim Politikası 1983-2003 adlı ilk politika belgesi olarak 1983 yılında devlet tarafından yayımlanmıştır. Bu politika belgesinde, Ar-Ge faaliyetlerinin artırılması ve öncelikli teknoloji alanlarının tanımlanması hedeflenmiştir. Diğer önemli gelişme ise aynı yılda Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulunun (BTYK) kurulmuş olmasıdır. 1993 yılında ise ikinci politika belgesi oluşturulmuştur. Türk Bilim ve Teknoloji Politikası: 1993-2003 adlı çalışmada bir ulusal inovasyon sisteminin kurulması amaçlanmıştır. 1997 yılında BTYK, 1996-1998 yılları için Bilim ve Teknoloji Politikası Gündemini oluşturan raporunu onaylamıştır. Bu raporda ulusal inovasyon sisteminin oluşturulmasına yönelik ihtiyaç duyulan hazırlıklar tanımlanmıştır. Böylece bölgesel inovasyon sistemlerine yönelik araştırma yapılması, inovasyon kavramıyla ilgili bilinç oluşturulması, teknoloji, inovasyon ve kalite yönetimi yöntemlerinin yaygınlaştırılması, inovasyonun geliştirilmesine yönelik çabaların hızlandırılması ve KOBİ’lerin inovasyon geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi üzerinde durulmuştur.

2007-2013 yılları arasındaki dönemi ele alan 9. planda ulusal düzeyde rekabet gücü kazanılması amacıyla inovasyona özel bir önem verilmiştir.

Plan’ın temel amaçları incelendiğinde aşağıda hususlar önem kazanmaktadır:

- ✓ Türk Bilim ve Teknoloji Politikasını en önemli hedefinin özel sektörün

inovasyon yaratma becerisinin artırılması şeklinde belirtilmiştir.

- ✓ Rekabet gücünün artırılmasıyla ilgili olarak üniversite ve iş dünyası arasında işbirliğinin önemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca özel sektörde araştırmacıların görev yapmasının özendirilmesi hususu vurgulanmıştır. Özel sektörün öncelikli alanlar için araştırma enstitüleri ve merkezleri kurmasının desteklenmesi gereği belirtilmiştir.
- ✓ Bu alanlara yönelik değerlendirmede ise; “nanoteknoloji, biyoteknoloji, nükleer teknolojiler, hidrojen ve yakıt pili teknolojileri, yaşam kalitesinin yükseltilmesine yönelik sağlık araştırmaları, bilgi ve iletişim teknolojileri, savunma ve uzay teknolojileri” önemi vurgulanmıştır. Diğer taraftan Ar-Ge faaliyetleri ve sanayinin öncelik verdiği politikalarla doğru orantılı olarak sektördeki çalışmaların öncelikle destekleneceği belirtilmiştir.

Türkiye’nin inovasyon süreci içinde bilim ve teknoloji politika belgeleri incelendiğinde; inovasyon politikalarının net olarak belirlendiği görülmektedir. Ana hedef ise bir ağ yapısı (network) içerisinde ulusal inovasyon sistemini oluşturabilmektir. İnovasyon ile ilgili hukusal düzenlemeler yapılması yanında ve inovasyonla sıkı ilişki içinde olan girişimcilik politikalarının kalitesi artırılmalıdır. Buna yönelik yapılması gereken düzenlemeler; inovatif girişimcilere mali destekler, risk sermayesi fonları, vergi teşvikleri, KOBİ’lere eğitim ve danışmanlık hizmetleri gibi faaliyetleri kapsamaktadır (http://ref.sabanciuniv.edu/sites/ref.sabanciuniv.edu/files/bolum4.pdf , 27.03.2016).

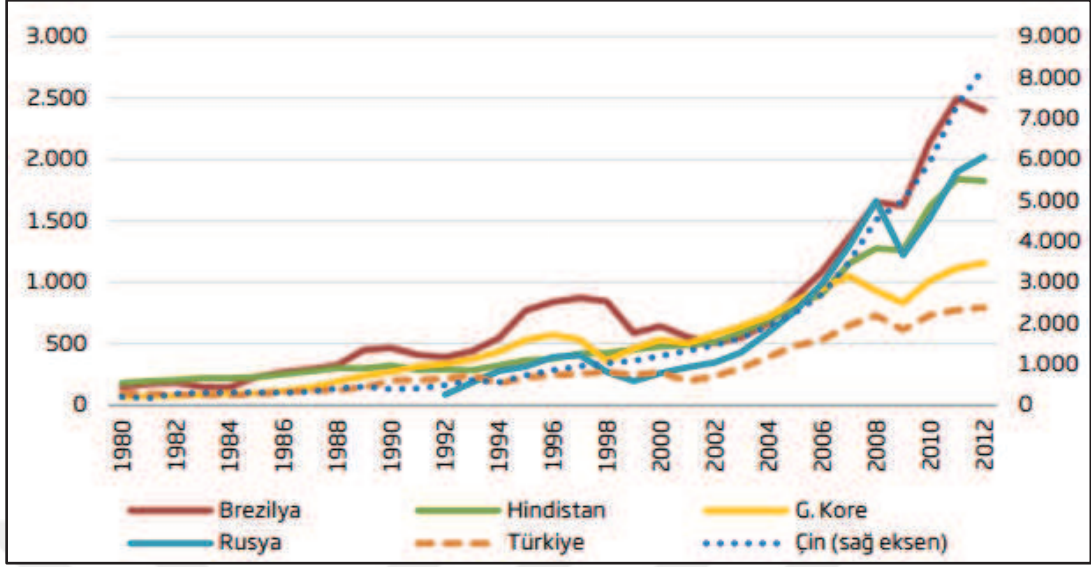
Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi (UBTYS) 2011-2016 faaliyetleriyle önemli değerlendirmeler yapılmıştır. Buna yönelik vizyonda; “Ürettiği bilgi ve geliştirdiği teknolojileri, ülke ve insanlığın yararına inovatif ürün, süreç ve hizmetlere dönüştürebilen Türkiye.” vurgusu öne çıkmaktadır. Bu hedef doğrultusunda, çok ortaklı ve çok disiplinli Ar-Ge ve inovasyon işbirliği kültürünün yaygınlaştırılması üzerinde durulmaktadır. Ayrıca sektörel ve yerel Ar-Ge ve inovasyon dinamiklerinde derinleşme, KOBİ’lerin inovasyon sisteminde daha güçlü bir aktör olmalarının teşvik edilmesi gereği belirtilmektedir. Buna yönelik olarak araştırma alt yapılarının, bilgi üretme gücüne katkısı artırılmalıdır (TÜBİTAK Bilim Teknoloji ve Yenilik Politikaları Yayınları, 2010: 3-4).

Türkiye açısından inovasyon göstergelerinin genellikle Ar-Ge faaliyetleri, patentler ve amaçlar için geliştirilmiş “inovasyon endeksi” ve “teknolojik ilerleme endeksi” tarafından ölçüldüğü görülmektedir. Ar-Ge faaliyetlerini, Ar-Ge harcamaları ve Ar-Ge personeli oluşturmaktadır. Ar-Ge harcamalarının milli gelirdeki payı ve finans kaynaklarına göre dağılımı üzerinde durulmaktadır. Diğer taraftan patentler, önemli bir inovasyon göstergesidir. Burada Avrupa Patent Ofisi ve ABD ticari marka ve patent bürosuna yapılan patent başvuruları önem arz etmektedir (Atik, 2005: 73).

Türkiye 2012 yılıyla birlikte satınalma gücü paritesi, GSYH büyüklüğü açısından baz alındığında dünyanın 16. Ekonomisi içerisinde yer almaktadır. Türkiye ihracat hacmi açısından değerlendirildiği zaman 32. sırada bulunmaktadır. Bu dönemde Türkiye’nin dünya ekonomisi içindeki payı %1,1, dünya ihracat hacmi içindeki payı ise %0,8’dir. Türkiye’nin ihraç etmiş olduğu ürünlerin düşük ve orta teknolojiye yönelik ürünler olduğu görülmektedir. Ülkemizin ihracatının ancak %2’si yüksek teknolojili ürünlerden oluşmaktadır. Bu oran; Çin’de %28, Güney Kore’de %29, Brezilya’da %11, Rusya’da %9, Hindistan’da %7 seviyesindedir.

2009 yılında Ar-Ge harcamaları Çin’de 154 milyar, Güney Kore’de 44 milyar, Rusya’da 33 milyar, Brezilya’da 22 milyar, Türkiye’de ise 8,7 milyar Amerikan doları (USD) olarak gerçekleşmiştir. Ar-Ge ye yapılan harcamaların GSYH’ye oranına bakıldığında, Güney Kore’nin %3,36’lık oranı ile diğer ülkelerden üstün olduğu görülmektedir. Bu oran Çin’de yükseliş trendinde olup %1,70 seviyesindedir. Ülkemizde Ar-Ge ye yapılan harcamaların GSYH’ye oranı 1996 yılında %0,45 iken bu oran 2010 yılında % 0,80 düzeyinin üzerindedir. Ancak bu oranın diğer ülkelerin verileriyle kıyaslandığında oldukça düşük olduğu görülmektedir (Erkiletlioğlu, 2013: 7).

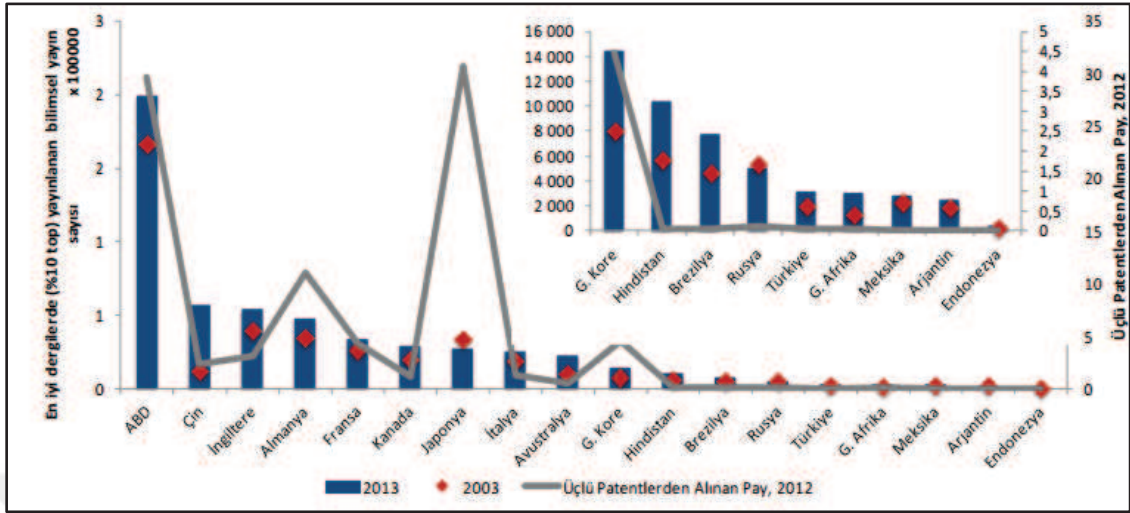
Şekil 1: BRICK Ülkeleri ve Türkiye'nin GSYH'si (milyar USD)



Kaynak: Erkiletlioğlu, 2013: 7.

İnovasyon çıktılarını değerlendirme de bilimsel yayın ve patent sayıları önemli iki göstergiyi oluşturmaktadır. Ülkeler bilimsel yayın çıktıları açısından değerlendirilirken en iyi dergilerde yayımlanmış bilimsel yayınların sayısı analiz edilmektedir. Dünyadaki en iyi araştırma merkezi ve üniversite sıralaması da düşünüldüğünde, ilk sırada ABD'nin yer aldığı görülmektedir. İkinci sırada ise son on yolda en hızlı artışın gerçekleştiği Çin bulunmaktadır. Bu ülkelerin başarılarında inovasyon modeli tercihlerinin de etkili olduğunu söylemek mümkündür. Güney Kore modelinde de temel araştırma odağını imitasyondan inovasyona geçiş sonrası oluşturmaktadır. Uluslararası kabul gören ve AB, ABD, Japon üç patent ofisine yapılan başvurular ortak değerlendirilmektedir. Buna göre oluşan üçlü patent sayısında ABD ve Japonya ilk sıralarda yer almaktadır. ABD'de kaliteli bilimsel yayın sayısı izlenen bu durum, Japonya için geçerli değildir. Japonya patent sayısında ilk sıradayken, bilimsel yayın sırasında yedinci sırada yer almaktadır (Memiş, 2015: 7).

Şekil 2: G20 Ülkelerinde En İyi Dergilerden Yayımlanan Bilimsel Yayın Sayısı (2003 ve 2013) ve Dünyadaki Toplam Üçlü Patent Sayısından Alınan Pay



Kaynak: Memiş, 2015: 8.

Bilim ve mühendislik alanlarında yapılan uluslararası yayınların sayısı da o ülkenin Ar-Ge yapma faaliyetleriyle ilgili bir gösterge niteliğindedir. Dünyada 2009 yılında ilgili alanda toplam 800 binin üzerinde yayın yapılmıştır. İlk sırada %25’lik pay ile ABD yer alırken, İkinci sırada %9 civarındaki pay ile Çin bulunmaktadır. Ülkemize ait verilere bakıldığında, 1995 yılı itibariyle 1.700 adet olan yayın sayısının 9 bine çıktığı görülmüş ve Türkiye’nin dünyadaki payı %1,1 olmuştur. Ülkemiz bu alanda dünya genelinde 19. sırada yer almaktadır. İnovasyon ve ticari getiri boyutunda patent sayıları önemlidir. Diğer ülkelerle kıyaslandığında, ülkemizde verilen patent sayısının daha düşük olduğu görülmektedir. Türkiye’de araştırmacı sayısında ve bilimsel makale sayısında önemli bir artış olmasına rağmen bu durum patent sayısına yansımamıştır (Erkiletlioğlu, 2013: 8-9).

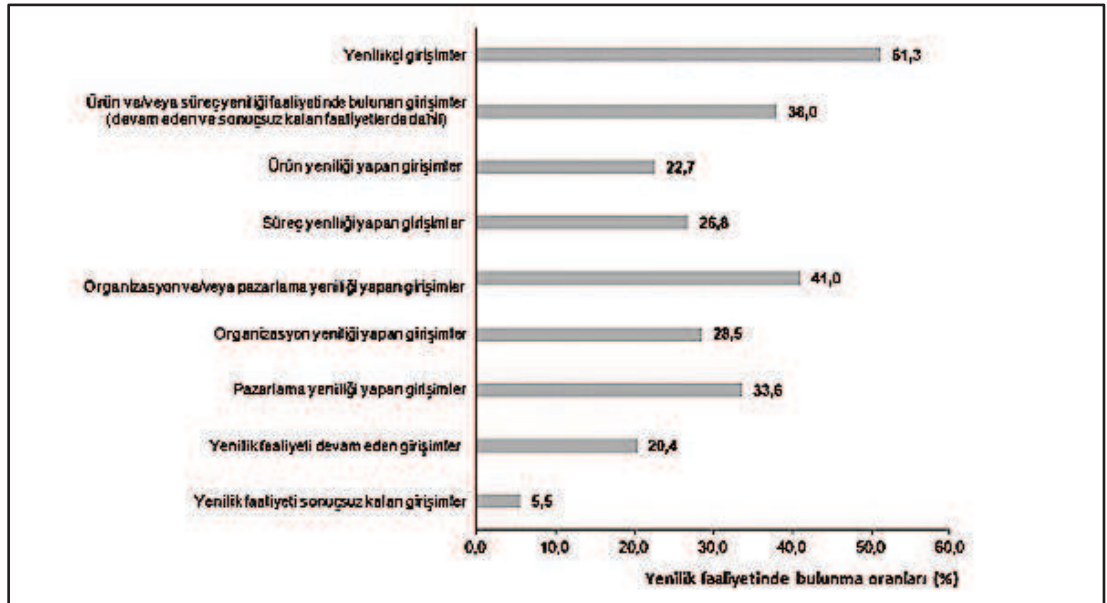
Dünya çapında, İsveç ve Finlandiya gibi ülkelerin inovasyon ile ilerleme kaydettiğini görmekteyiz. Bugün dünyanın inovasyon açısından en gelişmiş ülkeleri, bunu tasarım odaklı düşünme sistemini, eğitim sistemlerine ve kurumlarının DNA’larına entegre ederek gerçekleştirmektedir. Dünyanın uygulayarak sonuçlarını almaya başladığı tasarım odaklı düşünme sistemi ve uygulamaları üzerinde durulmalıdır. Türkiye’nin de inovasyon anlamında ilerleyebilmesi için tasarım odaklı düşünme sistemini benimsemesi gerekmektedir (http:

//www.marketingturkiye.com.tr/koseyazilari/turkiyenin-inovasyonla-yukselisi-tasarim-odakli-dusunme-ile-mumkun-mu/,10.05.2017).

Ülkemizde 2014 yılı inovasyon araştırmasına göre; on ve daha fazla çalışanı olan girişimlerin 2012-2014 yıllarını içeren üç yıllık dönemde %51,3'ü inovasyon çalışmalarında bulunmuşlardır. Diğer taraftan 10-49 çalışanı olan girişimlerin %49,3'ü, 50-249 çalışanı olan girişimlerin %57,5'i ve 250'den daha fazla çalışanı olan girişimlerin ise %65'i inovasyon gerçekleştirmiştir. Sanayi sektöründe inovatif girişimlerin oranı %54,2 iken; hizmet sektöründe bu oran %47,8 gerçekleşmiştir.

Girişimlerin %38'i 2012-2014 yıllarını içeren üç yıllık dönemde ürün ve süreç inovasyonu çalışmalarında (devam eden ancak sonuçsuz kalan inovasyon faaliyetleri de dâhil) bulunmuştur. Bu dönemde inovasyon çalışmalarına devam eden girişimlerin oranı %20,4 inovasyon çalışmaları sonuç vermeyen girişimlerin oranı ise %5,5 olarak gerçekleşmiştir. Girişimlerin %41'i 2012-2014 yıllarını içeren üç yıllık dönemde organizasyon ve pazarlama inovasyonu çalışmalarında bulunmuştur. Bu bağlamda girişimlerin %28,5'i organizasyon inovasyonu, %33,6'sı ise pazarlama inovasyonu gerçekleştirmiştir.

Şekil 3: Temel Yenilik Göstergeleri (2012-2014)



Kaynak: <http://www.tuik.gov.tr>

Girişimlerin %28,5'i 2012-2014 yıllarını içeren dönemlerde organizasyon inovasyonu olarak gerçekleşmiştir. Organizasyon inovasyonu yapan bu girişimlerin %80,7'si iş sorumlulukları ve karar alma sürecinde yeni teknikler üzerinde durmuştur. %69,3'ü organizasyon süreci için yeni iş teknikleri gerçekleştirmiş, %25,1'i de diğer girişimler veya kamu kuruluşları ile işbirliği, ortaklık, taşeronluk vb. yollarla yeni teknikler kullanmıştır. Girişimlerin %33,6'sı 2012-2014 yıllarında pazarlama inovasyonu yapmıştır. Pazarlama inovasyonu yapan bu girişimlerin %59,6'sı ürünün ve ambalaj tasarımında değişiklikler gerçekleştirmiş, %58,5'i ürün tanıtımı için yeni reklam yöntemleri kullanmış, %54,3'ü ürün ve hizmetlerin fiyatlandırmasında ise yeni yöntemler uygulamış, %46,5'i de yeni satış ve dağıtım teknikleri üzerinde durmuştur. Girişimlerin %48,7'si 2012-2014 yıllarını içeren dönemlerde inovasyon faaliyetinde bulunmamıştır. Faaliyette bulunmayan girişimlerin %84,7'si inovasyon yapmaya zorlayan bir neden bulunmadığını vurgulamış ve %15,3'ü ise inovasyon çalışmalarını engelleyen faktörlerin fazla olmasını en önemli neden olarak göstermiştir (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18662>, 16.05.2017). Bir sonraki başlıkta, ülkemizde KOBİ'lere destek veren kurum ve kuruluşlar açıklanacaktır.

3.2. TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN DESTEKLENMESİ

Ülkemizde faaliyet gösteren şirketlerin %99'undan fazlasını KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu nedenle KOBİ'lerin desteklenmesi ve KOBİ dostu politikaların üretilmesi gerekmektedir. Ülkemizde KOBİ'lerin desteklenmesi ve kapasitelerinin geliştirilmesi amacıyla çok sayıda KOBİ destek programı hayata geçirilmiştir.

3.2.1. KOBİ'leri Destekleyen Kurum ve Kuruluşlar

KOSGEB destek ve hizmetlerini; KOSGEB Destek Programları, Finansman Destekleri, Laboratuvar Hizmetleri, Bilgilendirme ve Yönlendirme şeklinde sınıflandırmak mümkündür: (<http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/kobiler-buyur-turkiye-buyur/265>, 08.01.2017).

KOSGEB Destek Programları: İlgili destek programını yönetmeliği 2010 yılında yürürlüğe girmiştir Böylece; işletmelere, girişimcilere, KOBİ'lere yönelik

projeleri olan meslek kuruluşlarına ve işletici kuruluşlara, geri ödemeli ve geri ödemesiz olmak üzere destekler verilmektedir. Bu destekleri aşağıdaki gibi sıralanarak açıklanabilir:

- ✓ Genel Destek Programı,
- ✓ KOBİ Proje Destek Programı,
- ✓ Tematik Proje Destek Programı,
- ✓ Girişimcilik Destek Programı,
- ✓ Ar-Ge, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı,
- ✓ İşbirliği-Güç birliği Destek Programı
- ✓ Gelişen İşletmeler Piyasası KOBİ Destek Programı

KOBİ'ler tarafından en fazla kullanılan KOBİ destek programları; KOBİ Proje Destek Programı, Ar-Ge, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı, Genel Destek Programıdır (<http://www.dtajans.com/kobi-blog/kobi-nedir-kobi-destek-programlari-nelerdir>, 08.01.2017).

Finansman Destekleri/Kredi Faiz Destekleri: Ülkemizde 2003 yılından itibaren KOSGEB Kredi Faiz Desteği programları yürütülmektedir. Burada amaç KOBİ'lerin üretim, kalite ve standartlarını artırmaları, finansman sorunlarını çözmeleri, istihdam yaratmaları, uluslararası düzeyde rekabet etmeleri, ihracata yönelmelerini sağlamaktır. KOSGEB'in bankalar ile diğer finans kuruluşları ile yapacağı protokoller ile KOBİ'lere kullanılacak kredilerin faiz/kâr payı, komisyon vb. giderlerinin karşılanması mümkün olabilmektedir.

Laboratuvar Hizmetleri: KOBİ'lerin piyasa koşullarına göre daha uygun ücretlerle test - analiz yaptırabilmeleri sağlamak için KOSGEB tarafından 12 laboratuvar da hizmet verilmektedir. Bu hizmet alanlarını; metal mühendislik malzemeleri, plastik ve kauçuk malzemeleri ve çevre ve eko tekstil laboratuvar hizmetleri oluşturmaktadır (<http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/kobiler-buyur-turkiye-buyur/265>, 08.01.2017).

Türkiye'de KOBİ'lerin desteklenmesini sağlayan başlıca kurumlar ve rolleri aşağıda belirtilmektedir: (<http://www.otiad.org.tr>, 08.01.2017).

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (DPT): DPT tarafından, kalkınma planları ve yıllık programlarda belirtilen KOBİ'lere yönelik politikaların hazırlanması ve uygulanmasının koordine edilmesi hizmeti verilmektedir.

Hazine Müsteşarlığı: Hazine Müsteşarlığının görevlerini yatırım teşviklerinin belirlenmesi ve uygulanmasının koordinasyonu, devlet desteklerinin izlenmesi olarak sıralamak mümkündür.

Dış Ticaret Müsteşarlığı: Bu müsteşarlık, dış ticaretin arttırılması amacına yönelik çalışmalar yapmaktadır. Ayrıca buna yönelik desteklerin uygulanması aşamasında hizmet vermektedir.

TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel Ve Teknolojik Araştırma Kurumu): Bu kurum ile Kamu ve özel sektör Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi gerçekleştirilmektedir. 2017 yılı itibariyle TÜBİTAK Türkiye Araştırma Alanı (TARAL) Destek Programı kapsamında 1,5 milyar TL destek kullandıracağını belirtmektedir. Destek bütçesinin en kapsamlı bütçesini ise Ar-Ge destek programı oluşturacaktır. Bu programın bütçesi 553 milyon 840 bin TL'dir. Ar-Ge destek programdan teknoloji üretmek isteyen girişimci ve sanayicilerin yararlanabilmesi söz konusudur. Burada ki hedef, teknolojiyi giderek ticari hale getirmektir. 2017 yılı bütçesinden Ar-Ge ve inovasyona ayrılan kaynak 5,8 milyar TL'dir. Bu miktarın yaklaşık %26 gibi bir oranını TÜBİTAK'ın kullandırması planlanmıştır (<http://www.milliyet.com.tr/tubitak-tan-1-5-milyar-tl-hibe-kobi-2364369/>, 22.01.2017).

Kalkınma Ajansları: Bu ajanslar ile bölgesel çapta proje bazlı desteklerin uygulanması hizmeti verilmektedir. Ayrıca bölge planlarının hazırlanması söz konusudur.

TTGV (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı): Özel sektörün Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerinin desteklenmesi hizmeti verilmektedir.

Halk Bankası: Bu banka esnaf, sanatkâr ve KOBİ'lere uygun koşullarda kredi verilmesine yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır.

Türkiye İhracat Kredi Bankası A.Ş. (EXIMBANK): İhracata yönelik üretim yapan imalatçıların desteklenmesi çalışmaları yapılmaktadır. Buna yönelik olarak kredi, sigorta ve garanti programları ile destek sağlanmaktadır.

Kredi Garanti Fonu A.Ş. (KGF): KOBİ'lerin bankalardan aldığı krediler için kredi kefalet hizmeti verilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

Ülkemizde 2017 yılında Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (TOBB) finansal katkıları ve Kredi Garanti Fonu'nun vermiş olduğu talimat ile “Nefes Kredisi Projesi” hayata geçirilmiştir. İlgili Proje ile KOBİ'lerin yüksek faiz baskısından kurtulmaları hedeflenmektedir.

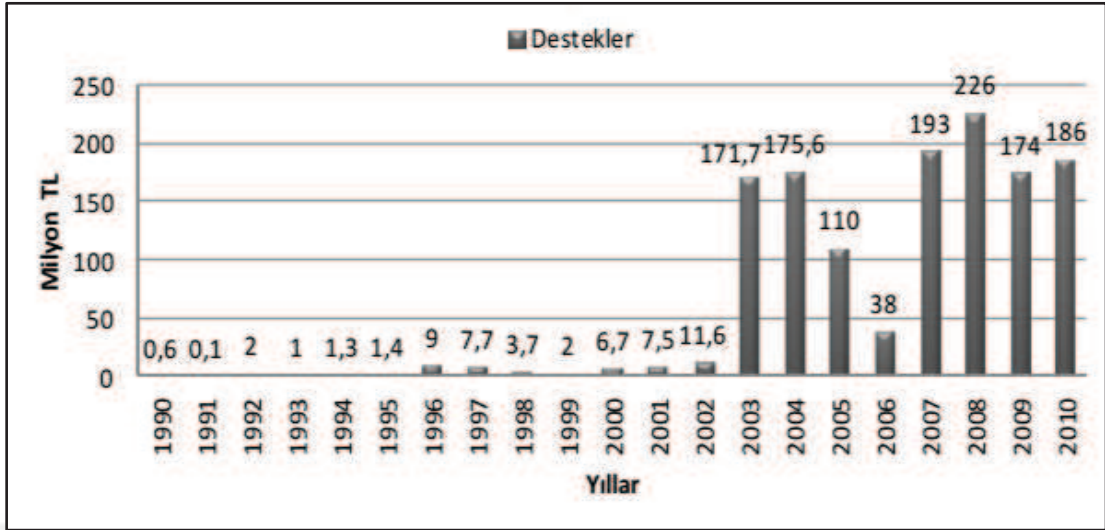
KOBİ'ler teminat bulmakta zorlanmaktadır. Bankalar risk gördükleri için KOBİ'lere kredi verirken çekingen davranmakta ve kredi taleplerini olumsuz değerlendirmektedir. Bu sorunu çözebilmek adına Hazine destekli KGF kefaleti devreye girmiştir. Böylece, KOBİ'lerin bu proje kapsamındaki kredilerine yüzde 85 kefalet sağlanmıştır. Bankalarda bu noktada insiyatif almışlar ve projeye kaynak sağlamışlardır. Böylece KOBİ'lere 5 milyar lira kredi sağlanmış olacaktır (<http://www.milliyet.com.tr/kobi-lere-nefes-kredisi--kobi-2364367/>, 22.01.2017).

KOBİ Girişim Sermayesi ve Yatırım Ortaklığı A.Ş. (KOBİ A.Ş.): KOBİ'lere sermaye katkısında bulunulması ve risklerine ortak olunmasına yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır.

KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı): Yukarıdaki açıklamalarda KOSGEB destek programları belirtilmiştir. Bu doğrultuda KOBİ'lerin yönetim becerilerinin, kurumsal yetkinliklerinin, Ar-Ge ve yenilik yapma kapasitelerinin desteklenmesi ve geliştirilmesi üzerinde durulmaktadır. Ayrıca KOBİ'ler arasındaki işbirliklerinin desteklenmesi, girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması ve girişimciliğin desteklenmesi, KOBİ'lerin finansmana erişim ve sermaye piyasalarına giriş konularında desteklenmesi üzerinde çalışmalar yapılmaktadır.

KOSGEB'in kuruluş yılından itibaren 2010 yılına kadar KOBİ'lere kullandığı toplam destekler Şekil 4'de gösterilmiştir.

Şekil 4: 1990-2007 Yılları Arasında KOBİ'lere Yapılan Destekler

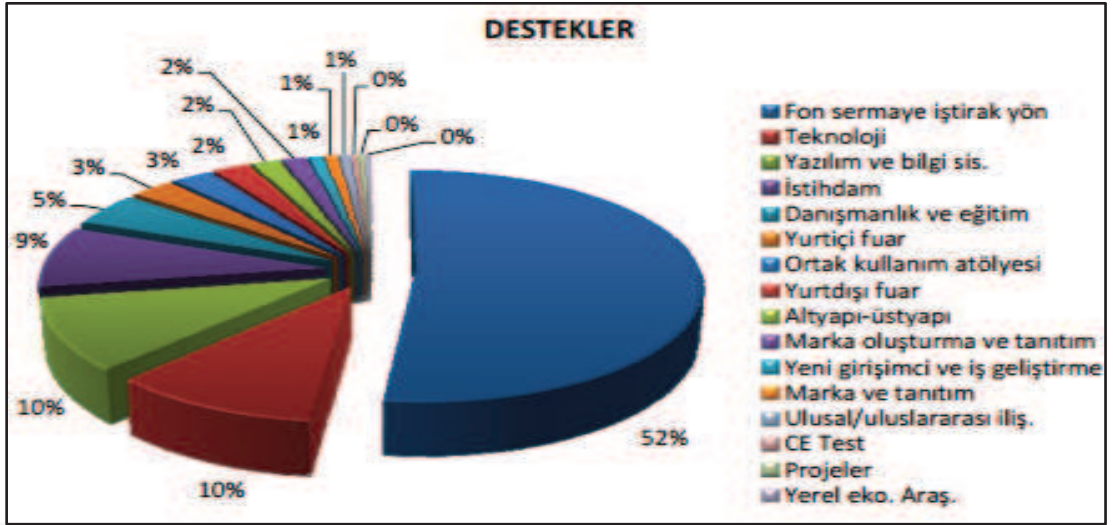


Kaynak: Ulusoy ve Akarsu, 2012: 115.

Şekil incelendiğinde KOSGEB tarafından 2003 yılı öncesinde çok düşük miktarlarda ve çok az sayıdaki işletmelerin desteklendiği görülmektedir. KOSGEB 2003 yılında yeniden yapılanma çalışmalarını başlatmıştır. Bunun sonucunda 2003 yılından itibaren aşırı bir artış söz konusudur. KOSGEB, kendi kaynağını bankalar aracılığıyla kullandırma yoluyla kredi uygulaması başlatmıştır. Diğer taraftan kamu bankaları aracılığıyla sıfır faizli krediler vermeye başlamıştır. KOBİ'lere ihracat, istihdam ve yatırım kredileri verilmiştir. Ayrıca destek ödeme tutarlarını ve destek sayısını artırmıştır.

Şekil 4'de, KOSGEB'in 2003-2006 yıllarında KOBİ'lere sağladığı desteklerin dağılımı görülmektedir. Grafikte KOSGEB desteklerinin temelini bankalar tarafından verilen kredi, teknoloji, danışmanlık ve eğitim, yazılım, istihdam ve fuar desteklerinin oluşturduğu görülmektedir. Desteklerin %51,9'u KOBİ'lere kredi sağlamak için bankalara aktarılan kaynaklara, %10,4'ü teknoloji ve AR-GE projelerine, %10,1'i bilgisayar yazılım desteğine, %8,5'i ise istihdam desteğine tahsis edilmiştir (Ulusoy ve Akarsu, 2012: 115-116).

Şekil 5: 2003-2006 Yılları KOSGEB Desteklerinin Türlerine Göre Dağılımı



Kaynak: Ulusoy ve Akarsu, 2012: 116.

3.2.2. KOBİ'lere Verilen Destek ve Teşvikler

KOBİ'lere verilen destekleri; devlet, finansal, insan kaynakları, üretim planlama ve pazarlama, dış ticaret destekleri olarak sıralamak mümkündür. KOBİ'lere yönelik desteklerin büyük bir kısmı devlet tarafından karşılanmaktadır.

KOBİ'lerin inovasyon uygulamalarının teşvik edilmesi ve önündeki engellerin kaldırılması çabaları da önem arz etmektedir. Devlet yeni ürün ve yapılan inovasyon uygulamalarına yönelik çeşitli konularda destek vermektedir. Bu destekleri patent, TSE belgesi alımı, know-how koruması, marka tescil işlemleri olarak sıralamak mümkündür.

Çalışmamızda Türkiye'de KOBİ'lere verilen destekler; Ar-Ge ve inovasyon açısından değerlendirilecek ve sınıflandırılacaktır.

3.2.2.1. Ar-Ge Faaliyetlerine Yönelik Destekler

Ülkelerin Ar-Ge faaliyetleri ile verimlilik artışları arasında doğru orantılı ve güçlü bir ilişkinin olduğu yapılan çeşitli araştırmalarda belirtilmektedir. Ar-Ge faaliyetleri, öğrenme, bilgi birikiminin artırılması ile ilgili olarak yapılan yatırımların yeni teknolojilere veya var olan fiziksel ve beşeri kaynakların etkin olarak kullanılmasına yöneliktir. OECD "Ar-Ge; sistematik bir temele dayalı olarak

beşeri, toplumsal ve kültürel bilgi birikimini artıran yaratıcı faaliyetlerin yürütülmesi ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanımı” olarak tanımlamıştır. (Erkiletlioğlu, 2013: 2).

Ar-Ge faaliyetlerinin finansörü ve büyük bir alıcısı olarak devlet, önemli endüstriler ve girişimci ruh üzerinde stratejik bir etki alanına sahiptir. Devlet; eğitim, enformasyon yayma, yönetim ve sosyal faaliyetler, toplumda uyum yaratma ve gelişme için stratejik müdahaleler yapabilmektedir. Bu müdahaleler sonucunda, toplumun keşifleri algılaması ve yeni teknolojileri benimseme yönleri etkilenebilmektedir (Işık ve Kılınç, 2012: 180).

Türkiye’de gayrisafi yurtiçi Ar-Ge harcaması 2015 yılında 20 milyar 615 milyon TL olarak hesaplanmıştır. Bu harcamanın %17,7’si KOBİ’ler tarafından gerçekleştirilmiştir. Tam Zaman Eşdeğeri (TZE) cinsinden toplam 122 bin 288 kişi Ar-Ge personeli olarak çalışmıştır. Ayrıca TZE cinsinden toplam Ar-Ge personelinin %27,5’i KOBİ’lerde istihdam edilmiştir (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21540>, 16.05.2017).

Türkiye’de Ar -Ge desteklerine ilişkin çerçeveyi; Ar-Ge Kanunu, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri’ne (TGB) yönelik destekler, TÜBİTAK teşvikleri, sanayi tezi (SANTEZ) programı, teknoloji geliştirme projelerine yönelik krediler, KOBİ Desteği, KOBİ’lere KOSGEB Desteği ve eğitim desteği oluşturmaktadır. (Erkiletlioğlu, 2013: 12).

3.2.2.1.1. Ar-Ge Kanunu

“12 Mart 2008 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 5746 Sayılı Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun 1 Nisan 2008 tarihinde yürürlüğe” girmiştir. Bu Kanun Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerine önemli teşvik mekanizmaları getirmiştir. Diğer taraftan KOSGEB, TÜBİTAK, TTGV ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı gibi kurum ve kuruluşlar tarafından da belirtilen faaliyetlere yönelik çok çeşitli teşvik unsurlar sağlanmaktadır. Bu teşviklerin amacına ulaşmasında Ar-Ge ve inovasyon kültürünün özel sektörde ve toplumda yaygınlaşması önem arz etmektedir (Ersan, 2012: 8).

İlgili Kanun ile Ar-Ge merkezinde en az 50 personel istihdam edilmesi şartı getirilmiştir. Bu ön şartın gerçekleştirilmesi durumunda Türkiye’deki Ar-Ge yatırım projelerine özel teşvikler verilmektedir (Erkiletlioğlu, 2013: 15). “Kanun çerçevesinde 2024 yılına kadar yararlanılabilecek olan teşvikler aşağıda belirtilmektedir

- ✓ Araştırmacı sayısının 500’ün üzerinde olması durumunda Ar-Ge harcamalarının %100’ü şirketin vergi matrahından düşülecek, bu indirim ek olarak söz konusu faaliyet yılında bir önceki yıla kıyasla Ar-Ge harcamalarında görülen artışın %50’si de şirketin vergi matrahından indirilecektir.
- ✓ İşçiler için gelir stopaj muafiyeti uygulanacaktır. (Bu madde 31.12.2023 tarihine kadar geçerli olacaktır.)
- ✓ Sosyal güvenlik primlerinde, işveren payına 5 yıl süre ile %50 muafiyet sağlanacaktır.
- ✓ Düzenlenecek evraklarda damga vergisi muafiyeti uygulanacaktır.
- ✓ Yeni bilim adamları için 100 bin TL’ye varan teknolojik girişim sermayesi desteği sağlanacaktır.
- ✓ Kamu kurumları ve uluslararası organizasyonlar tarafından sağlanan bazı fonlar vergi matrahından düşülecektir (Erkiletlioğlu, 2013: 15).

3.2.2.1.2. TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu)

TÜBİTAK, 1963 yılında kurulmuştur. TÜBİTAK’ın kuruluş amacı doğa bilimlerinde temel ve uygulamalı olan akademik araştırmaları desteklemek ve genç araştırmacıları özendirerek, teşvik etmektir. TÜBİTAK endüstriyel araştırma geliştirme faaliyetlerini ve inovasyonları desteklemekte ve ulusal öncelikler çerçevesinde araştırma-teknoloji-geliştirme çalışmalarını devam ettirmektedir. Diğer taraftan TÜBİTAK üniversite, kamu kurum ve kuruluşlar ile sanayi işletmelerine fonlar ayırarak ülkemizin rekabet gücünün arttırılmasına yönelik faaliyetleri desteklemektedir.

TÜBİTAK Ar-Ge faaliyetlerini desteklemesi ile işletme seviyesinde katma değer yaratan kurum ve kuruluşların Ar-Ge çalışmalarını özendirmektedir. Böylece

TÜBİTAK, Türk sanayisinin Ar-Ge yeteneğinin yükseltilmesine katkı sağlamaktadır. TÜBİTAK Sanayi Ar-Ge destekleri ile yeni ürün üretilmesi veya mevcut ürün standardının ve kalitesinin artırılması, maliyet azaltan yeni yöntemlerin kullanılması ve de yeni üretim teknolojilerinin geliştirmesi konularında yürütülen Ar-Ge nitelikli projeleri teşvik etmektedir. Buna yönelik olarak, ülkemizde katma değer oluşturan işletmelerin, Ar-Ge nitelikli proje harcamalarıyla ilgili olarak %60'a varan oranlarda hibe verilerek desteklenmesi hedeflenmiştir (Türkoğlu ve Çelikkaya, 2011: 7).

3.2.2.1.3. KOBİ'lere KOSGEB Destekleri

KOBİ'lere sağlanan teşvikleri; gümrük vergisi muafiyeti, yurt dışından ya da iç piyasadan tedarik edilen makine ve teçhizat için KDV muafiyeti, bütçeden kredi temini, kredi garanti desteği oluşturmaktadır.

Hazine, KOBİ'lerin finansal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla 10 milyar TL'lik bir kredi kapasitesinin oluşturulması çalışmasını gerçekleştirmiştir. Buna yönelik olarak “bir milyar TL değerinde bir fon Kredi Garanti Fonu'na (KGF) aktarılmıştır. Bu kapsamda, KOBİ başına toplam kefalet limiti 1 milyon TL iken, KOBİ'ye ilişkin risk grubu kefalet limiti 1,5 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Bu kredilerin, KGF %80'lik kısmını üstlenmektedir” (Erkiletlioğlu, 2013: 15-16).

Ar-Ge, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı ile bilim ve teknolojiye dayalı yeni fikir ve buluşlara sahip KOBİ'ler ile girişimcilerin geliştirilmesi desteklemektedir. Ayrıca bu programla yeni ürün, yeni süreç, bilgi ve/veya hizmet üretilmesi ve ticarileştirilmesi için Ar-Ge, inovasyon ve endüstriyel uygulama projelerinin desteklenmesi de söz konusudur.

Bu destek programı, “Ar-Ge ve İnovasyon Programı” ve “Endüstriyel Uygulama Programı” olmak üzere iki alt programdan oluşmaktadır.

Ar-Ge ve İnovasyon Programı kapsamında; kira, personel gideri, proje geliştirme, makine-teçhizat, donanımı, hammadde, yazılım ve hizmet alımı giderleri, başlangıç sermayesi destekleri verilmektedir (Ersan, 2012: 49).

Endüstriyel Uygulama Programı kapsamını yeni bir ürün/hizmetin; üretilmesi, kalitesinin artırılması, maliyet düşürücü nitelikte yeni tekniklerin uygulanmaya alınması, ürün veya süreçlerinin pazara uygun biçimde

ticarileştirilmesi oluşturmaktadır. Belirtilen amaçlara yönelik hazırlanan projelere destek sağlanmaktadır. Bu programa, Ar -Ge ve/veya inovasyon projesi kamu kaynakları ile desteklenerek başarıyla tamamlanmış projelerin, patent belgesi ile koruma altına alınmış ve prototip aşaması tamamlanmış buluş ve fikirlerin, doktora çalışması neticesinde ortaya çıkan projelerin sahipleri başvurabilmektedir (Ersan, 2012: 60-61).

KOSGEB, KOBİ'leri güçlendirmek için verdiği destekleri; finansman sağlama, araştırma ve geliştirme, ortak tesisler, piyasa araştırması, yatırım imkânları ve alanları, pazarlama, ihracat ve eğitim olarak sıralamak mümkündür. Belirtilen unsurlar KOBİ'lere önemli katkılar sağlamaktadır.

3.2.2.1.4. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı Proje Destekleri

Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV), çeşitli projelere uzun vadeli faizsiz kredi imkânı sunmaktadır. Proje konularını ise; teknoloji geliştirme, yenilenebilir enerji üretimi, enerji verimliliğinin artırılması ve çevresel etkilerin azaltılması hususları oluşturmaktadır.

Çevre projelerine yönelik desteklerde, proje başına en fazla katkı payı %50, maksimum bütçe ise 1 milyon Amerikan dolarıdır. Ayrıca kredinin geri ödeme süresi, bir yıllık ödemesiz dönem de dâhil olmak üzere projenin başlangıç tarihinden itibaren toplam 4 yıldır (Erkiletlioğlu, 2013: 16).

3.2.2.1.5. Sanayi Tezi (SANTEZ) Programı

Üniversite iş birliğiyle doğrudan finansal destek sağlanmaktadır. Yeni teknoloji uyumu, süreç geliştirilmesi, kalite artırılması ve çevresel değişim projeleriyle ilgili destekler sağlanmaktadır. 3 yıl olan proje süresi 6 aylık süreyle uzatılabilmektedir. Ayrıca proje bütçesinin en fazla %75'i doğrudan hibe olarak ve laboratuvar analizleri ve test malzemeleri desteklenebilmektedir. Proje denetim komitesi bağımsız olarak çalışmakta ve başvuru dosyası 4 ay içinde kabul edilebilmektedir (Erkiletlioğlu, 2013: 16).

San-Tez Programının önemli amacı ülke sanayindeki teknoloji ve Ar-Ge kültürünün geliştirilmesidir. Böylece yüksek teknolojili ürün ve ya üretim yöntemlerinin oluşturulması ve pazarlanabilmesi söz konusu olacaktır. Programla üniversite ve özel sektör arasındaki işbirliğinin yaygınlaştırılması ve rekabet gücünün oluşturulması hedeflenmektedir (Türkoğlu ve Çelikkaya, 2011: 9).

3.2.2.1.6. Teknoloji Geliştirme Bölgelerine (TGB)Yönelik Destekler

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ve dolayısıyla bu bölgelerde gerçekleştirilecek “Ar-Ge, İnovasyon ve Teknoloji” odaklı faaliyetlere sağlanan destekler, “4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu” ile bu Kanun’a dayanılarak hazırlanan “Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği” çerçevesinde düzenlenmiştir. İlgili Kanun’un amacı, üniversiteler, araştırma kurum ve kuruluşlar ile üretim sektörlerinin arasındaki işbirliğini sağlamaktır. Buna yönelik belirlenen hedefi ise; ülke sanayinin uluslararası düzeyde rekabet edebilmesi ve ihracata yönelik bir yapıya kavuşturulması oluşturmaktadır. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde; teknolojik bilgi üretmek, teknolojik bilgiyi ticarileştirmek, teknoloji yoğun üretim ve girişimciliği desteklemek, KOBİ’lerin yeni ve ileri teknolojilere uyumunu sağlamak, üründe ve üretim yöntemlerinde yenilik geliştirmek gibi önemli hususlar üzerinde durulmaktadır (Ersan, 2012: 35-36).

TGB’ye sağlanan avantajlar aşağıda belirtilmektedir (Erkiletlioğlu, 2013: 15).

“Kiralamaya hazır ofisler ve altyapı tesisleri sağlanmaktadır. Yazılım ve Ar-Ge faaliyetlerinden elde edilen kârlar gelir ve kurumlar vergisinden muaftır.(31.12.2023 tarihine kadar)TGB içinde üretilen uygulama yazılımlarının satışı KDV’den muaftır. (31.12.2023 tarihine kadar)TGB’lerde istihdam edilen araştırmacılar ile yazılım geliştirme ve Ar-Ge personeline ödenecek maaşlar kişisel gelir vergisinden muaftır. (31.12.2023 tarihine kadar)Beş yıl boyunca SGK primi işveren payının %50’si devlet tarafından karşılanacaktır.(31.12.2024 tarihine kadar)”

3.2.2.1.7. Eğitim Desteği

Türkiye İş Kurumu (İŞKUR), mesleki eğitim projelerini destekleyebilmektedir. Bu süre en fazla 6 aydır. “İŞKUR söz konusu eğitim programında işvereni (şirketi) hukuki taraf olarak kabul etmektedir”. Ayrıca İŞKUR tarafından, iş kazaları ve mesleki hastalıklarla ilgili SGK primleri karşılanır. Ayrıca

eğitmene ödenen ücret, elektrik, su faturaları gibi program masrafları işverene kısmi olarak İŞKUR tarafından karşılanmaktadır. “İstihdam öncesi eğitim sürecinde kursiyerler ve İŞKUR’da kayıtlı işsiz adaylar için doğrudan maaş desteği (kısmi maaş = 20 TL/gün)” verilmesi uygun görülmüştür. Diğer taraftan eğitim programı sonrasında eğitimi tamamlamış olan kursiyerlerden belirli bir oranının istihdamı zorunlu hale getirilmiştir (Erkiletlioğlu, 2013: 16).

3.2.2.1.8. İhracata Yönelik Devlet Teşvikleri

Bu programın temel amacını, ihracatın teşvik edilmesi oluşturur. Ayrıca işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyette bulunabilmeleri için bu teşvikle rekabet gücünün artırılması hedeflenmektedir. İhracat teşvikleri; Ar-Ge faaliyetlerini, piyasa araştırmalarını, sergi ve uluslararası fuarlara katılımları, patent, ticari marka ve sanayi tasarım masraflarını karşılamaya yöneliktir (Erkiletlioğlu, 2013: 16).

Türk Eximbank ihracatçıları, imalatçı-ihracatçıları ve yurt dışında faaliyette bulunan girişimcilere destek olmaktadır. Bu destekler, nakdi ve gayri nakdi kredi programlarıyla, kısa, orta-uzun vadeli olarak uygulama alanı bulmaktadır. Ayrıca Türk Eximbank vadeli ihracat alacaklarını iskonto görevini de üstlenmiştir (Şakar, 2006: 160).

Türk Eximbank, KOBİ ihracata Hazırlık Kredilerini, TL ve döviz olarak vermektedir. Bu kredilerden; ihracata yönelik mal üreten KOBİ’ler, İhracatçı-imalatçı işletmeler yararlanmaktadır. Krediler, ihracat taahhüdünde bulunulması ve malların serbest dövizle ihraç edilmesi koşuluyla verilmektedir (Şakar, 2006: 171-172).

Ülkemizde KOBİ’ler; 2015 yılında İhracatın %55,1’ini gerçekleştirmiştir. İhracatta, 1-9 kişi çalışanı olan mikro ölçekli girişimlerin payı %17,7 iken, 10-49 kişi çalışanı olan küçük ölçekli girişimlerin payı %20,3, 50-249 kişi çalışanı olan orta ölçekli girişimlerin payı ise %17,1 olmuştur. Çalışan sayısı 250 den fazla olan büyük ölçekli girişimlerin payı ise %44,8 olarak gerçekleşmiştir. KOBİ’lerin ihracatının %59,3’ü ticaret sektöründe,%36’sı ise sanayi sektöründe faaliyet göstermektedir

KOBİ’ler tarafından 2015 yılında ihracatın %49’u Avrupa Birliği ülkelerine, %34,5’i Asya ülkelerine yapılmıştır. 2015 yılı verilerine göre; KOBİ’lerin

ihracatının %92,3'ünü imalat sanayi ürünleri oluşturmuştur.KOBİ'lerin 2015 yılı ihracatında giyim eşyası sektörünün payı %16, tekstil ürünlerinin payı %10,1 ve ana metallerin payı %9,2 olmuştur (http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21540, 16.05.2017).

3.2.2.1.9. Türk Patent Enstitüsü Destekleri

Türk Patent Enstitüsü, KOSGEB ve Ostim ile beraber yürütmüş oldukları “Hazerfen Projesi” bulunmaktadır. Ayrıca Enstitüyle TÜBİTAK'ın ortaklaşa çalıştıkları teşvik programı vardır. İlgili proje “Türk KOBİ'lerinin İnovasyon Kapasitelerinin Geliştirilmesi” isimli projenin ön uygulamasıdır. Bu projede amaç; KOBİ'lerin inovasyon faaliyetlerinin geliştirilmesi ve inovasyonun kurum kültürü haline getirilmesidir.

Patent teşviklerini esas alan yönetmelikte “TÜBİTAK Proje Teşvik ve Destekleme Esaslarına İlişkin Yönetmelik”, verilecek teşvik miktarları her yıl yeniden belirlenmektedir (Türkoğlu ve Çelikkaya, 2011: 9).

3.2.2.1.10. Maliye Bakanlığı Destekleri

“5228 sayılı Kanunun 28 ve 31 inci maddeleri ile 193 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu ve 5422 Sayılı Kurumlar Vergisi Kanununda”, Ar-Ge indirimleri üzerinde durulmaktadır. İlgili Kanunlarda yer alan “mükelleflerin işletmeleri bünyesinde gerçekleştirdikleri özellikle yeni teknoloji ve bilgi arayışına yönelik araştırma ve geliştirme harcamaları üzerinden” hesaplamalar yapılmaktadır. Buna yönelik indirimler söz konusu olmaktadır. Ancak Ar-Ge faaliyeti kapsamında yapılan harcamalar, Ar-Ge indiriminden faydalanabilmektedir. Başvurular “Maliye Bakanlığı Gelirler Müdürlüğüne” yapılmaktadır. Daha sonra “ Maliye Bakanlığı Ar-Ge projesi TÜBİTAK-TEYDEB” tarafından incelenmektedir. Proje bedelinin 15000 TL'yi geçmemesi şartı bulunmaktadır (Türkoğlu ve Çelikkaya, 2011: 9).

Çalışmanın bu bölümünde, ülkemizdeki inovasyon politikalarına değinilmiş ve KOBİ'lere destek veren kurum ve kuruluşlar ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Bir sonraki bölümde, Çanakkale ilinin ekonomik yapısı KOBİ'ler açısından

değerlendirilerek, Çanakkale ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lere yönelik araştırma ve araştırma bulgu ve değerlendirmeleri ele alınacaktır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇANAKKALE İLİNDE KOBİ'LER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. ÇANAKKALE İLİNİN EKONOMİK YAPISI VE KOBİ'LER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

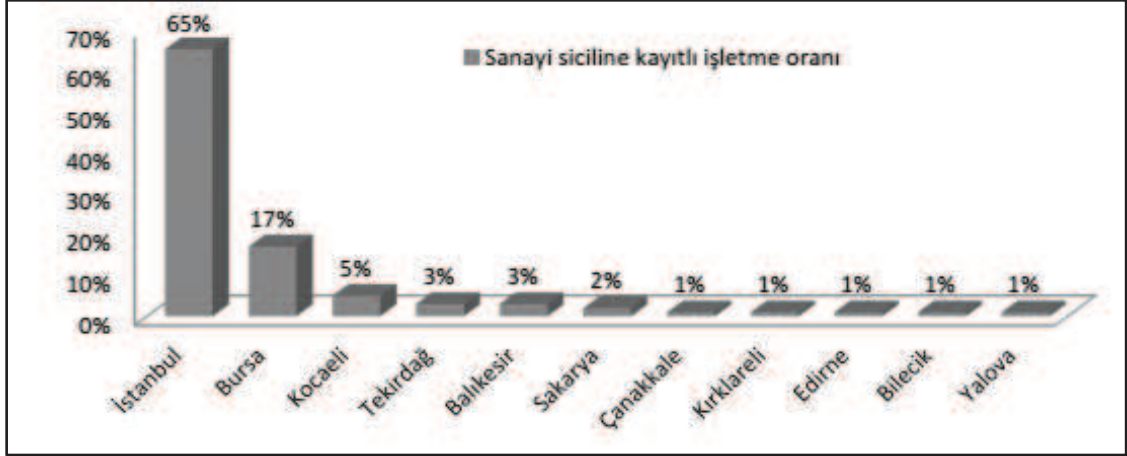
Çanakkale ilinin sanayi sektörü ve sektördeki çalışan sayıları üzerinde durulacak ve rekabet gücü hakkında bilgi verilecektir. Ayrıca il sınırları içerisinde faaliyette bulunan Organize Sanayi Bölgelerine değinilecektir. İl sınırları içerisinde yer alan KOBİ'lere yönelik değerlendirmeler yapılacaktır. Bu değerlendirmelere yönelik olarak, Marmara Bölgesinin bazı illerinin verileri üzerinde durulacaktır.

4.1.1. Çanakkale İlinde Sanayi Sektörü ve Çalışan Sayısı

Sanayinin geliştiği büyük şehirlere olan coğrafi yakınlık, lojistik bağlantıların güçlendirilmesine yönelik altyapı yatırımlarının öngörülmesi, doğal kaynakların zenginliği ve çevresindeki büyük merkezlere alternatif arayan sanayinin bölgede yerleşmek istemesi sebebiyle gelişmeye açık bir bölgeye TR22 bölgesi adı verilmektedir. Türkiye'de sanayinin yoğunlaştığı coğrafi bölge Marmara Bölgesi'dir. Ülke genelinde sanayi işletmelerinin %71'i başta İstanbul olmak üzere 12 ilde yoğunlaşmıştır. TR22 bölgesi, Marmara bölgesi sınırları içinde yer almasına rağmen Marmara'nın sanayi sektöründe sahip olduğu gelişmişlikten yeterince faydalanamamıştır. Marmara Bölgesi'nde sanayi sektörünün gayrisafi katma değer içindeki oranı en az olan bölgedir.

"2012 yılı sanayi siciline kayıtlı işletme sayıları" incelendiğinde Çanakkalenin %1'lik orana sahiptir. Kırklareli, Edirne, Bilecik ve Yalova illeride yaklaşık aynı oran düzeyindedir (TR2 Güney Marmara Bölgesi Bölge Planı Taslağı, 2014-2023: 85-86).

Şekil 6: Marmara Bölgesinde Yer Alan Sanayi İşletmelerinin İllere Göre Dağılımı (%)



Kaynak: Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 81 İl Sanayi Durum Raporu, 2013.

TR22 Bölgesi'nde sanayi siciline kayıtlı 1.416 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerin yüzde 76'sı Balıkesir'de, yüzde 24'ü Çanakkale'dedir. Balıkesir, ulaşım olanaklarının görece iyi olması sebebiyle sanayide Çanakkale'ye oranla daha çok gelişmiştir. Çanakkale tarihi özellikleri olan bir alanda olmasına rağmen, sanayinin hızla geliştiği Marmara Bölgesi ile doğru yönlü bir gelişme göstermemiştir. “TOBB Sanayi Veri Tabanı 2013 yılı verilerine göre” Çanakkale'de bu veri tabanına kayıtlı 307 işletme bulunmakta ve bu işletmelerde 19.306 kişi istihdam edilmektedir. Sanayi sektöründe çalışan işletmelerin yüzde 2'sinin (ülke geneli) TR22 Bölgesi'nde olduğu tesbit edilmiştir. Bu işletmelerin Çanakkale'nin Biga ve Merkez ilçelerinde yoğun olduğunu söylemek mümkündür. TR22 Bölgesi'nde işletme başına çalışan sayısı 43 olup bu oran, Türkiye ortalaması ile aynıdır. Çanakkale'de işletme başına çalışan sayısı 63'dür.

Tablo 4: İlçelere Göre İşletme ve Çalışan Sayıları

Sıra No	İlçe Adı	İşletme Sayısı	Çalışan Sayısı	Ortalama Çalışan Sayısı
1	Merkez	71	1.476	21
2	Biga	84	4.784	57
3	Ezine	52	905	17
4	Çan	33	10.031	304
5	Ayvacık	26	194	7
6	Bayramiç	22	388	18
7	Yenice	22	376	17
8	Gelibolu	17	246	14
9	Lâpseki	13	547	42
10	Gökçeada	9	57	6
11	Eceabat	9	265	29
12	Bozcaada	8	50	6

Kaynak: TOBB Sanayi Veri Tabanı, 2013 verilerinden üretilmiştir.

Sanayide Biga ve Çan ilçeleri, diğer ilçelere göre daha çok gelişme gösteren ilçelerdir. Bu ilçeler Bölgenin kuzeyinde bulunan sanayiye yön veren merkezleri oluşturmaktadır. Biga ilçesinde demir-çelik ve mobilya sanayii, Çan ilçesinde seramik sanayii, Çanakkale Merkez ilçesinde konserve sanayii, ön plandadır. Ayvacık ilçesinde ise zeytin ve zeytinyağı üretimi önemlidir. Enerji üretimi Biga, Ezine, Ayvacık ve Bozcaada ilçelerinde yapılmaktadır (TR2 Güney Marmara Bölgesi Bölge Planı Taslağı, 2014-2023: 75-79).

4.1.2. Çanakkale İlının Rekabet Gücü

“İllerin rekabet edebilirlik seviyesini ölçen URAK İller arası Rekabetçilik Endeksinde” Çanakkale, 20,78 endeks puanı ile 27. sırada yer almıştır. Bölgenin rekabet gücünü meydana getiren alt endeksler incelendiğinde; “Erişilebilirlik Endeksi payının” Çanakkale’de %55,48 olduğu; “Beşeri Sermaye ve Yaşam Kalitesi Endeksinin” Çanakkale için %19,61 olduğu görülmektedir. Ticaret Becerisi ve Üretim Potansiyeli Çanakkale’de %24,49; “Markalaşma Becerisi ve İnovasyon Endeksi” Çanakkale’de % 0,42 ile rekabet gücüne katkı sağladığı belirlenmiştir.

Diğer yandan “EDAM Rekabetçilik Endeksine” ilişkin sonuçlara göre ise; 81 il arasında Çanakkale 11. Sırada yer almaktadır (TR2 Güney Marmara Bölgesi Bölge Planı Taslağı, 2014-2023: 28).

Çanakkale ilinde 2015 yılında ihracat 129,3 milyon dolar iken 2016 yılında 108,6 milyon dolar olmuştur. 2017 yılı (Ocak-Mart) verilerine göre ihracat 31,3 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. 2015 yılında ithalat 70,4 milyon dolar iken 2016 yılında 74,9 milyon dolar olmuştur. 2017 yılı (Ocak-Mart) verilerine göre ithalat 31,3 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir (TUIK, Sayılarla Türkiye TR 22 Balıkesir-Çanakkale, 2017: 36-37).

4.1.3. Çanakkale’de Organize Sanayi Bölgeleri

Çanakkale’de, Organize Sanayi Bölgesi (OSB) sayısı 2 dir (TR2 Güney Marmara Bölgesi Bölge Planı Taslağı, 2014-2023,90).

Çanakkale OSB 1997 yılında Çanakkale Merkez İlçesinde Bursa Karayolu üzerinde kurulmuştur. Çanakkale OSB’deki işletmeler; gıda, yem, deri, plastik, kimya, orman ve ağaç ürünleri sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Biga OSB ise 1995 yılında Çanakkale’nin Biga İlçesinde kurulmuştur. Biga OSB’de faaliyet gösteren işletmelerin yarısından fazlası gıda işleme üzerine çalışmaktadır. Gıda sektörünü ise makine teçhizat üreten işletmeler izlemektedir. Biga bu bağlamda üretimde yüksek bir paya sahiptir ve Biga OSB’de gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin hammaddeye yakın olmaları avantaj sağlamaktadır. Ayrıca hammadde olarak demir-çelik kullanan endüstriler için İÇDAŞ’a yakın olması da avantajdır. (Çanakkale Valiliği Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü Yayını: 69).

Çanakkale’de sanayi işletmelerine yönelik uygun yerlerde yerleşim teşvik edilmeli bunun içinde yeni organize sanayi bölgeleri kurulması gerekmektedir (TR2 Güney Marmara Bölgesi Bölge Planı Taslağı, 2014-2023: 92).

4.1.4. Çanakkale İlinin KOBİ’ler Açısından Değerlendirilmesi

İl sınırlarında faaliyette bulunan işletmelerinin büyük çoğunluğu KOBİ statüsündeki aile işletmeleridir. Sanayi işletmelerinin büyük bir çoğunluğunu KOBİ’ler oluşturmaktadır. KOBİ’ler ile büyük ölçekli işletmeler arasında iletişim ve

etkileşim oldukça zayıftır. Yeterince gelişmemiş girişimcilik kültürünün olması ve finansmana erişimin güç olması KOBİ'ler açısından önemli sorunlardır. İldeki öncelikli sektörler ile uzmanlaşma kapasitesi yüksek olan sektörlerde gelişiminin sağlanması önem arz etmektedir. Buna yönelik olarak Ar-Ge ve inovasyon kapasitesinin artırılması, markalaşma ve standartlaşmanın sağlanması, sanayi alt yapısının geliştirilmesi ve dış piyasalarla olan bağlantının güçlendirilmesi konuları üzerinde önemle durulmalıdır. Bu doğrultuda Bölgede kümelenme yaklaşımının teşvik edilmesi gerekmektedir (TR2 Güney Marmara Bölgesi Bölge Planı Taslağı, 2014-2023: 206).

KOBİ'lerin özgün tasarım ve marka oluşturması, Ar-Ge ve inovasyon kapasitelerinin arttırılmasına yönelik çalışmalar önem arz etmektedir. Çanakkale'nin konumu itibariyle yenilenebilir enerji teknolojileri sektörüne ağırlık verilmesi diğer taraftan, Ar-Ge, inovasyon ve markalaşma faaliyetlerine hız verilmesi önemlidir. Teknoparklara işlerlik kazandırarak, Ar-Ge ve inovasyon merkezleri geliştirilmelidir.

Bölgede süt ürünleri, zeytin, zeytinyağı gibi ihracat potansiyeli olan geleneksel ürünler üretilmektedir. Ar-Ge faaliyetleri, coğrafi işaretleme, işlenmiş yeni ürünlerin üretimi ve markalaşma yoluyla dünya pazarlarına ulaşmasına yönelik çalışmalar ve hedefler üzerinde durulmalıdır. Ayrıca üretici birliklerinin daha aktif hale getirilerek ortak pazarlama ağları oluşturulması diğer önemli bir husustur (TR2 Güney Marmara Bölgesi Bölge Planı Taslağı, 2014-2023: 213).

4.2. ÇANAKKALE İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN KOBİ'LERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

KOBİ'lerin ekonomilerdeki önemi, küreselleşmeyle birlikte daha da artış göstermiştir. Günümüzde küreselleşen dünyada işletmelerin ayakta kalabilmeleri için rekabet koşullarını yerine getirmeleri önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu duruma uyum sağlayabilen KOBİ'ler avantajlı konuma gelebilmektedir. Ticaretin giderek uluslararası boyut kazanması ve artan küresel rekabet göz önüne alındığında KOBİ'lerin bu yarışta yerleri, inovasyonu gerçekleştirme düzeyi ile paralellik

göstermektedir. KOBİ'lerde sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturulmasında; Ar-Ge düzeyinin yükseltilmesi, inovasyon ve inovasyon sonucunda işletmelerde verim artışının sağlanması önemlidir.

KOBİ'lerde inovasyon türleri ve inovasyon uygulamalarını etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılacaktır. İnovasyon uygulamaları, KOBİ'lerde işletme içi ve işletme dışı engeller olarak ayrılmakta ve her iki engelin olumsuz etkileri tespit edilecektir. Diğer taraftan işletmelerin Ar-Ge'ye ayırdıkları pay, işletmelerin içinde bulundukları sektörün yapısı ve faaliyet alanları inovasyon etkenleri olarak ele alınmaktadır. KOBİ'lerde inovasyon türleri ile inovasyon etkenleri arasındaki ilişki incelenecektir.

4.2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Çanakkale il merkezi ve ilçeleri, araştırmanın uygulanacağı bölge olarak belirlenmiştir. Örneklem bölgesi belirlendikten sonra örneklem büyüklüğünün tespit edilmesi amacıyla; Çanakkale Ticaret ve Sanayi Odası, Çanakkale KOSGEB İl Müdürlüğü, Çanakkale Sanayicileri ve İşadamları Derneği ve Çanakkale Tarım İl Müdürlüğü yetkilileriyle görüşülmüştür. Çalışan sayısı 1-9 arasında olan mikro ölçekli işletmeler ve çalışan sayısı 250 üzeri olan işletmeler çalışma kapsamına alınmamıştır. TUIK Balıkesir Bölge Müdürlüğü ve Çanakkale KOSGEB İl Müdürlüğünden alınan verilere göre; Çanakkale de faaliyette bulunan ve çalışan sayısı 10-49 olan 749 işletme, çalışan sayısı 50-249 olan 50 işletme bulunmaktadır.

4.2.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Literatür taraması yapıldıktan sonra uygulamaya yönelik bu bölümde araştırmanın yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama tekniklerinden anket yönteminden yararlanılmıştır. Toplam 132 anket, araştırmada kullanılmıştır. Uygulama için tercih edilen işletmelerin bazıları katılmak istememiştir. Bazı anketler ise analizler için uygun şartları taşımamaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde, işletme temsilcilerinin demografik özellikleriyle, işletme

bilgilerine yönelik sorular bulunmaktadır. Demografik özelliklere yönelik; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki görev durumu ve çalışma süresi hakkında sorular yer almaktadır. Ayrıca bu bölümde; işletmenin yasal statüsü, faaliyet süresi, faaliyette bulunduğu sektör, istihdam edilen çalışan sayısı, Ar-Ge payları, inovasyon stratejilerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

İkinci bölümde ise inovasyon türlerini belirlemek amacıyla 20 sorudan oluşan 5'li Likert ölçeği soruları bulunmaktadır. Bu bölümde işletmelerin inovasyona bakış açısı ve hangi inovasyon türlerini benimsedikleri ve uygulamaya geçirdiklerine yönelik sorular yer almaktadır. Anket uygulamasına katılan işletme temsilcileri bu bölümde; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerine cevap vermişlerdir.

Anket formunun üçüncü bölümünde inovasyon uygulamalarını engelleyen işletme içi ve işletme dışı faktörleri belirlemek amacıyla 43 sorudan oluşan 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Böylece işletmelerin inovasyon konusundaki düşünce ve tutumları tespit edilmeye çalışılmıştır. Anket formunda yer alan soruların oluşturulmasında (Günay, 2007) ve (Kılıç, 2011) tarafından uygulanan anket formlarından yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamındaki regresyon modelleri SPSS 20.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırma da kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için, ölçeklerin içsel tutarlılıkları ölçülmüştür. Analiz kapsamında güvenilirlik katsayıları rakamları, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Demografik verilerin analiz edilmesinde frekans analizleri uygulanmıştır. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla Korelasyon Analizi, Çoklu Regresyon Analizi ve Anova analizi, T-testi uygulanmıştır. Korelasyon analizi için araştırma değişkenlerine ait Pearson Korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Çalışma kapsamında toplanan verilerin faktör analizi için uygunluğunu anlamak için Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değerine bakılmıştır. Ayrıca, KOBİ'ler tarafından uygulanan inovasyon türlerini ve inovasyon uygulamalarında karşılaşılan engelleri tespit etmek amacıyla 5'li likert tipi sorulara faktör analizi uygulanmıştır.

4.2.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Çanakkale ili ve ilçelerinde faaliyette bulunan KOBİ'ler araştırma kapsamını oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak anket formları uygulanmıştır. Araştırmada anketler çalışan sayısı 10-250 arasında olan KOBİ'lere uygulanmıştır. Mikro ölçekli işletmeler değerlendirme kapsamının dışında bırakılmıştır. Araştırma yöntemi ve ankete katılan işletme sahibi ve yöneticilerinden kaynaklanan eksiklikler araştırmanın sınırlılıkları içerisinde yer almaktadır. Ayrıca araştırma ile belirlenen sonuçların Türkiye'de faaliyette bulunan KOBİ'lerin tümünü kapsayacağı iddia edilemez.

Araştırma kapsamına dâhil işletmeler arasında sektörel ayrım söz konusu değildir. Araştırmada tercih edilen KOBİ'lerin yapısı ve araştırma kısıtları sonuçları etkilemektedir. Bu bağlamda içsel ve dışsal inovasyon engellerinin belirlenmesine yönelik çıkan sonuçlar o anki durumla ilgilidir.

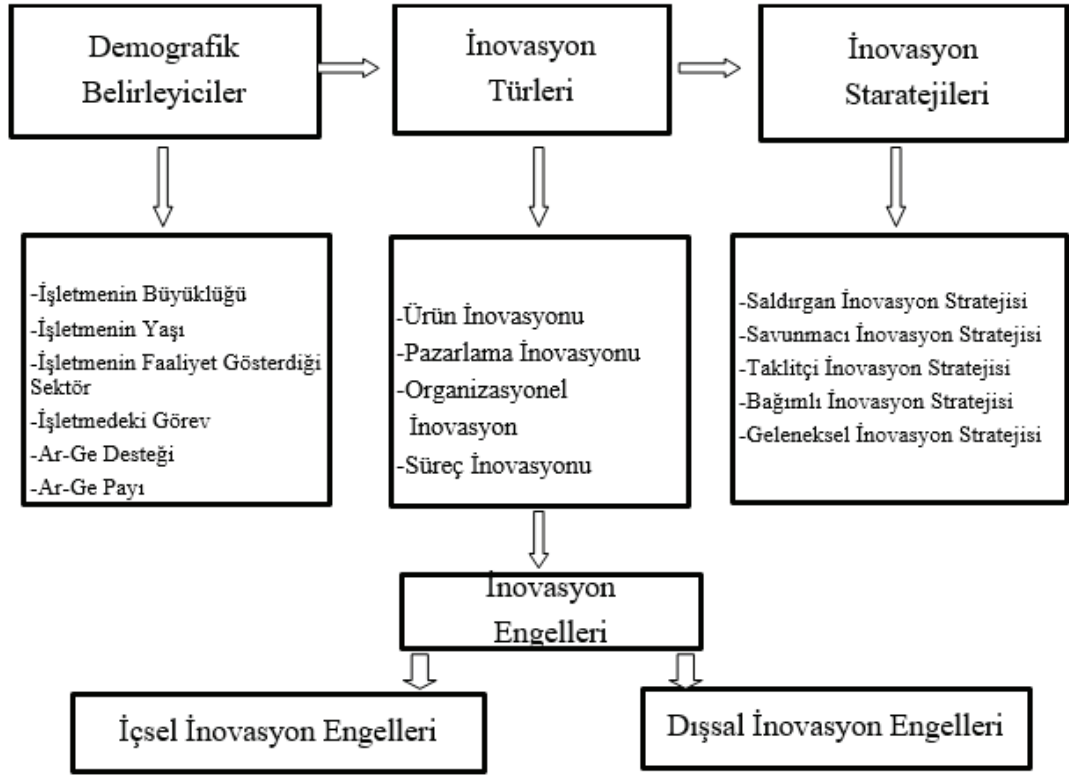
4.2.5. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmada kullanılan modelin bir bölümü, Oslo Manual ve Alexander Kaufman - Franz Tödling kullandığı modele dayanarak belirlenmiştir (Günay, 2007: 70). İnovasyon türleri dört boyutta değerlendirilmiştir. Bunlar ürün inovasyonu, pazarlama inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve süreç inovasyonudur.

4.2.5.1. Araştırmanın Modeli

Modelde gösterildiği üzere, demografik belirleyicilerle inovasyon türleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Model de vurgulanan bir diğer konu ise inovasyon türleri ile inovasyon engelleri arasındaki ilişkidir. Bu durum işletmelerin inovasyon tutumlarının belirlenmesi açısından önemlidir. İnovasyon engelleri ise iki boyutta incelenmiştir. Bunlar içsel inovasyon engelleri ve dışsal inovasyon engelleridir. Modelde vurgulanan son konu ise inovasyon türleri ile inovasyon stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir.

Şekil 7: Araştırmanın Modeli



4.2.5.2. Hipotezler

Araştırmanın hipotezleri demografik belirleyicileri ile inovasyon türleri, inovasyon türleriyle inovasyon engelleri ve inovasyon stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Aşağıda hipotezler ve alt hipotezler gösterilmektedir:

H1a: KOBİ’lerin almış olduğu Ar-Ge desteği ile ürün yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: KOBİ’lerin almış olduğu Ar-Ge desteği ile pazarlama yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: KOBİ’lerin almış olduğu Ar-Ge desteği ile organizasyonel yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: KOBİ’lerin almış olduğu Ar-Ge desteği ile süreç yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: KOBİ’lerin Ar-Ge payı ile ürün yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: KOBİ'lerin Ar-Ge payı ile pazarlama yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır

H2c: KOBİ'lerin Ar-Ge payı ile organizasyonel yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2d: KOBİ'lerin Ar-Ge payı ile süreç yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3a: KOBİ'lerin inovasyon stratejileri ile ürün yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3b: KOBİ'lerin inovasyon stratejileri pazarlama yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3c: KOBİ'lerin inovasyon stratejileri ile organizasyonel yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır

H3d: KOBİ'lerin inovasyon stratejileri ile süreç yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4a: KOBİ'lerin büyüklüğü ile ürün yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4b: KOBİ'lerin büyüklüğü ile pazarlama yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4c: KOBİ'lerin büyüklüğü ile organizasyonel yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4d: KOBİ'lerin büyüklüğü ile süreç yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H5a: KOBİ'lerin yaşı ile ürün yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H5b: KOBİ'lerin yaşı ile pazarlama yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H5c: KOBİ'lerin yaşı ile organizasyonel yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H5d: KOBİ'lerin yaşı ile süreç yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H6a: KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği sektör ile ürün yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H6b: KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği sektör ile pazarlama yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H6c: KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği sektör ile organizasyonel yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H6d: KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği sektör ile süreç yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H7a: İşletmedeki görev ile ürün yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H7b: İşletmedeki görev ile pazarlama yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H7c: İşletmedeki görev ile organizasyonel yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H7d: İşletmedeki görev ile süreç yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H8a: KOBİ'lerdeki içsel engeller ile ürün yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H8b: KOBİ'lerdeki içsel engeller ile pazarlama yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H8c: KOBİ'lerdeki içsel engeller ile organizasyonel yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H8d: KOBİ'lerdeki içsel engeller ile süreç yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H9a: KOBİ'lerdeki dışsal engeller ile ürün yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H9b: KOBİ'lerdeki dışsal engeller ile pazarlama yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H9c: KOBİ'lerdeki dışsal engeller ile organizasyonel yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H9d: KOBİ'lerdeki dışsal engeller ile süreç yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

4.2.6. ARAŞTIRMANIN BULGU VE DEĞERLENDİRMELERİ

4.2.6.1. Demografik Analizler

Ankete katılan çalışanlara ilişkin temel karakteristik ve demografik veriler ile ankete dâhil olan işletmelere ilişkin istatistiki veriler ile ilgili tablolar aşağıda verilmiştir.

4.2.6.1.1. Araştırmaya Katılan Çalışanlara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Tablo 5’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların 100’ü erkek, 32’si kadınlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdelik dağılımları ise, sırasıyla yaklaşık % 76 ve % 24’tür. Kadın katılımcıların sayısının az olması, sektörde çalışanların genelde erkek olmalarından kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Tablo 5: Ankete Katılanların Cinsiyeti

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)
Erkek	100	75,8
Kadın	32	24,2
Toplam	132	100

Tablo 6’da görüldüğü üzere ankete dâhil olan katılımcıların sadece % 4,5’i ilköğretim, % 28’i lise, % 15,2’si önlisans, % 40,2’si üniversite ve % 16’sı ise lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Bu sonuçlar bize, ankete katılanların çoğunluğunun eğitim düzeylerinin üniversite seviyesinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 6: Ankete Katılanların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde (%)
İlköğretim	6	4,5
Lise	37	28,0
Önlisans	20	15,2
Lisans	53	40,2
Lisansüstü	16	12,1
Toplam	132	100

Ankete katılanların işletmedeki görevlerine bakıldığında 69'unun işletme sahibi veya ortağı, 29'nun üst kademe yönetici, 34'ünün orta kademe yöneticilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 7: Ankete Katılanların İşletmedeki Görevleri

İşletmedeki Görevler	Sıklık	Yüzde (%)
İşletme Sahibi / Ortağı	69	52,3
Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür / Müdür Yardımcısı gibi)	29	22,0
Orta Kademe Yönetici (Muhasebe, Pazarlama Müdürü / Müdür Yardımcısı gibi)	34	25,8
Toplam	132	100

Ankete katılanların yaklaşık üçte birinin işletmedeki çalışma süresinin 5 yıldan az olduğu, yüzde 23,5'inin ise 6 ile 10 yıl arasında firmada çalışmakta olduğu görülmektedir. Yaklaşık yarısının da 10 yıldan daha fazla süredir firmada bulunduğu gözlenmiştir.

Tablo 8: Ankete Katılanların İşletmedeki Çalışma Süresi

İşletmedeki Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde (%)
0 - 5 yıl	47	35,6
6 - 10 yıl	31	23,5
11 - 15 yıl	19	14,4
16 - 20 yıl	18	13,6
21 - 25 yıl	10	7,6
26 ve üzeri yıl	7	5,3
Toplam	132	100

4.2.6.1.2. Araştırmaya Katılan İşletmelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcılara işletmelerinin yasal statüleri sorulmuş ve işletmelerin büyük çoğunluğunun (% 55,3) limited şirket olduğu saptanmıştır. Şirketlerden 31 tanesi ise tek şahıs işletmesidir. Firmalardan sadece bir tanesi kamu işletmesi ve yine sadece yedi tanesinin yasal statüsü ortaklıktır (Tablo 9).

Tablo 9: İşletmelerinin Yasal Statüleri

Yasal Statüler	Sıklık	Yüzde (%)
Tek Şahıs İşletmesi	31	23,5
Ortaklık	7	5,3
Limited Şirket	73	55,3
Anonim Şirket	20	15,2
Kamu	1	,8
Toplam	132	100

Ankete katılanların çalıştığı işletmelerin büyüklüklerini belirlemek amacıyla işletmelerin toplam çalışan sayıları sorulmuştur. İşletmelerin 62'inde çalışan sayısının 25'ten az olduğu, 35 tanesinde 26 ile 50 arasında ve 35 tanesinde de 50'den fazla olduğu gözlenmektedir (Tablo 10).

Tablo 10: Firmanın Toplam Çalışan Sayısı

Firmanın Toplam Çalışan Sayısı	Sıklık	Yüzde (%)
10 - 25 arası	62	47,0
26 - 50 arası	35	26,5
51 - 100 arası	17	12,9
101 - 249 arası	18	13,6
Toplam	132	100

İşletmelerin geçmişine bakıldığında 21'inin 5 yıldan az, 22'sinin 6 ile 10 yıl arasında, 21'inin 11 ile 20 yıl arasında ve 44'ünün ise 21 yıldan fazla geçmişi olan firmalar olduğu gözlenmektedir (Tablo 11).

Tablo 11: Firmanın Yaşı

Firmanın Yaşı	Sıklık	Yüzde (%)
0 - 5 yıl	21	15,9
6 - 10 yıl	22	16,7
11 - 15 yıl	21	15,9
16 - 20 yıl	24	18,2
21 - 25 yıl	14	10,6
26 ve üzeri yıl	30	22,7
Toplam	132	100

İşletmelerin faaliyet alanına bakıldığında % 78'inin yalnız ulusal pazara yönelik faaliyetlerinin olduğu, yaklaşık beşte birinin ise hem ulusal pazara hem de yurtdışı pazara yönelik faaliyet yapmakta olan firmalar olduğu gözlenmektedir. Sadece bir firmanın ise ulusal ve yurtdışı faaliyet gösteren bir zincir birimi olduğu görülmektedir (Tablo 12).

Tablo 12: Firmanın Ana Pazarı

Ana Pazar	Sıklık	Yüzde (%)
Yalnız ulusal pazara yönelik faaliyet yapmaktadır.	103	78,0
Hem ulusal pazara hem de yurtdışı pazara yönelik faaliyet yapmaktadır.	28	21,2
Ulusal ve yurtdışı faaliyet gösteren bir zincir birimidir.	1	,8
Toplam	132	100

İşletmelerin toplam sermaye içindeki Ar-Ge payına bakıldığında yaklaşık beşte ikisinin Ar-Ge payının % 1'den az olduğu ve yaklaşık yarısının ise %1-5 arası olduğu görülmektedir. Ar-Ge payı % 6'dan fazla olanlar yaklaşık %16'yı oluşturmaktadır (Tablo 13).

Tablo 13: İşletmedeki Ar-Ge Payı

Ar-Ge Payı	Sıklık	Yüzde (%)
% 1'den az	50	37,9
% 1 - 5 arası	61	46,2
% 6 - 10 arası	10	7,6
% 11 ve fazlası	11	8,3
Toplam	132	100

İşletmelerin Ar-Ge faaliyetleri için herhangi bir kurumdan destek alıp almadıklarına bakıldığında, 75 firmanın hiçbir kurumdan destek almadığı görülmektedir. Diğerleri ise Güney Marmara Kalkınma Ajansı, KOSGEB, Özel işletmeler, TÜBİTAK, Üniversiteler gibi kurumlardan destek aldıklarını belirtmişlerdir (Tablo 14).

Tablo 14: İşletmedeki Ar-Ge Desteği

Destek Olan Kuruluş	Sıklık	Yüzde (%)
Ar - Ge desteği almıyor.	75	56,8
KOSGEB	26	19,7
Özel işletmeler	17	12,9
Yurtdışı firmalar	3	2,3
TÜBİTAK	2	1,5
Üniversiteler	2	1,5
Diğer kamu kuruluşları	7	5,3
Toplam	132	100

İşletmelerin yenilik stratejileri incelendiğinde 74 firma mevcut ürünleri geliştirdiklerini ve tasarım yaptıklarını belirtmişlerdir. 3 firmanın ise mevcut ürünleri bire bir taklit ettiği görülmektedir. İşletmelerin yaklaşık dörtte biri pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetler oluşturduklarını belirtmişlerdir (Tablo 15).

Tablo 15: İşletmelerin Yenilik Stratejileri

Yenilik Stratejileri	Sıklık	Yüzde (%)
Pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetler oluşturmak	35	26,5
Mevcut ürünleri geliştirmek ve tasarım yapmak	74	56,1
Mevcut ürünleri birebir taklit etmek	3	2,3
Teknolojilerinin mesleki yetenek ve becerilerden oluşması	6	4,5
Lider işletmenin (pazar payı, satışları en yüksek olan işletme) girmediği ya da boş bıraktığı fırsatlardan yararlanmak	9	6,8
Cevap verilmemiş	5	3,8
Toplam	132	100

4.2.6.2. Ölçeklere Ait Faktör Yapılarının Analizleri

Çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkileri ve bunlar arasındaki örüntüleri ortaya çıkararak, bu değişkenlerin daha küçük faktör kümeleri haline getirilmesini sağlamak amacıyla, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan bir yöntem olan keşfedici faktör analizi kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında toplanan verilerin faktör analizi için uygunluğunu anlamak için Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değerine bakılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu için örneklem yeterliliği değerinin minimum 0,50'den büyük olması gerekmektedir (Hair ve diğerleri, 2010: 104).

Değişkenler ile ilgili faktörler arasındaki korelasyonları gösteren faktör yüklerinin 0,30 veya 0,40'tan büyük olması kabul edilebilir olmakla birlikte, 0,50'den büyük olması daha iyi sonuçlar elde etmeyi sağlamaktadır (Hair ve diğerleri, 2010: 117). Bu yüzden bu çalışmada da faktör yükleri için alt sınır 0,50 olarak kabul edilmiştir.

Değişken sayısının 20 ile 50 arasında olduğu durumlarda özdeğer (eigenvalue) kriteri kullanmak en güvenilir yol olduğu için (Hair ve diğerleri, 2010: 111), faktör sayısını belirlemek için özdeğer (eigenvalue) kriteri kullanılmıştır ve sadece özdeğeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır.

4.2.6.2.1. İçsel Engeller İçin Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçekler için ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır. İçsel engeller ölçeğini oluşturan Likert tipi toplam 20 soru keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş, en uygun faktör yapısı Varimax dönüşümü ile ulaşılmıştır. Faktör analizi sonucunda 1 soru (9 numaralı soru) düşük faktör yükü sebebiyle analizden çıkartılmıştır. Toplam 5 faktör ortaya çıkmış olup, bu faktörler ile açıklanan toplam varyans % 61,53'tür. Tablo 16'da faktör yükleri yalnızca ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.

Tablo 16: İçsel Engeller İçin Keşifsel Faktör Analizi ve Faktör Yükleri

	F aktör Yükleri
Organizasyonel Engeller	
iç 7	,471
iç 8	,575
iç 16	,559
iç 17	,638
iç 18	,657
iç 19	,722
iç 20	,700
Çalışanların Yetersizliği	
iç 4	,701
iç 5	,790
iç 6	,624
Yönetmel Engeller	
iç 10	,775
iç 11	,634
iç 12	,686
Kaynak Yetersizliği	
iç 1	,845
iç 2	,819
iç 3	,551
Bilgi Ve Yöntem Eksikliği	
iç 13	,551
iç 14	,877
iç 15	,577
Toplam Açıklanan Varyans	% 61,53
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü	0,820
Bartlett's Test of Sphericity	Yaklaşık Ki-kare 1059,37
	Serbestlik Derecesi 190
	Anlamlılık ,000

4.2.6.2.2. Dışsal Engeller İçin Faktör Analizi

Dışsal engeller ölçeğinde yirmi üç soru bulunmaktadır. Faktör analizi sonucunda 2 soru (13 ve 23 numaralı sorular) düşük faktör yükleri sebebiyle analizden çıkartılmıştır. Tablo 17’den görüldüğü üzere, yapılan faktör analizi sonucunda 4 faktör elde edilmiştir. Bu dört faktör varyansın 60,98’ini temsil etmektedir. Tablo 17’de faktör yükleri yalnızca ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin yükler gösterilmiştir.



Tablo 17: Dışsal Engeller İçin Keşifsel Faktör Analizi ve Faktör Yükleri

	F aktör Yükleri
Sektördeki Ekonomik Engeller	
Dış2	,699
Dış3	,730
Dış4	,808
Dış5	,784
Dış6	,575
Dış8	,566
Sektörel İnovasyon Politikaları	
Dış7	,457
Dış17	,531
Dış18	,574
Dış19	,773
Dış20	,613
Dış21	,709
Dış22	,592
Ortaklık ve İşbirliği Eksikliği	
Dış9	,603
Dış10	,823
Dış11	,700
Dış12	,536
Pazardaki Talep Yetersizliği	
Dış1	,727
Dış14	,824
Dış15	,510
Dış16	,616
Toplam Açıklanan Varyans	% 60,98
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü	0,853
Bartlett's Test of Sphericity	Yaklaşık Ki-kare 1354,15
	Serbestlik Derecesi 210
	Anlamlılık ,000

4.2.6.2.3. İnovasyon Türleri İçin Faktör Analizi

İnovasyon türleri ölçeğinde toplam yirmi soru ifadesine yer verilmiştir. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda 1 ve 9 numaralı sorular düşük faktör yükleri sebebiyle analizden çıkartılmıştır. Tablo 18'den görüldüğü üzere, yapılan faktör analizi sonucunda dört faktör elde edilmiştir. Bu dört faktör varyansın 60,53'ünü temsil etmektedir. Tablo 18'de 18 soruya ait faktör yükleri yalnızca ifadelerin yüklendiği faktörlere ilişkin olarak gösterilmiştir.



Tablo 18: İnovasyon Türleri İçin Keşifsel Faktör Analizi ve Faktör Yükleri

		Faktör Yükleri
Ürün İnovasyonu		
Tür2		,714
Tür3		,758
Tür4		,745
Tür5		,681
Tür6		,794
Tür7		,511
Pazarlama İnovasyonu		
Tür12		,567
Tür13		,606
Tür14		,685
Tür15		,749
Tür16		,745
Organizasyonel İnovasyon		
Tür17		,621
Tür18		,569
Tür19		,722
Tür20		,708
Süreç İnovasyonu		
Tür8		,540
Tür10		,771
Tür11		,791
Toplam Açıklanan Varyans		% 60,98
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		0,834
Bartlett's Test of Sphericity	Yaklaşık Ki-kare	993,93
	Serbestlik Derecesi	153
	Anlamlılık	,000

4.2.6.3. Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için, ölçeklerin içsel tutarlılıkları ölçülmüştür. Araştırmada yararlanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının 0,700 ile 0,851 arasında değerler aldığı görülmektedir (Tablo 19). Güvenilirlik katsayılarının 0,70'ten büyük olması, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair ve diğerleri, 2010:125).



Tablo 19: Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları

DEĞİŞKENLER	Soru sayısı	Alfa Katsayısı (α)
İçsel Engeller		
Organizasyonel Engeller	7	0,825
Çalışanların Yetersizliği	3	0,730
Yönetsel Engeller	3	0,738
Kaynak Yetersizliği	3	0,753
Bilgi Ve Yöntem Eksikliği	3	0,705
Dışsal Engeller		
Sektördeki Ekonomik Engeller	6	0,851
Sektörel İnovasyon Politikaları	7	0,840
Ortaklık ve İşbirliği Eksikliği	4	0,758
Pazardaki Talep Yetersizliği	4	0,700
Yenilikçilik Türleri		
Ürün İnovasyonu	6	0,830
Pazarlama İnovasyonu	5	0,808
Organizasyonel İnovasyon	4	0,753
Süreç İnovasyonu	3	0,717

4.2.6.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi için araştırma değişkenlerine ait Pearson Korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 20’de gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Tablo 20: Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Organizasyonel Engeller	2,79	0,74	1												
2	Çalışanların Yetersizliği	2,72	0,90	0,55**	1											
3	Yönetmel Engeller	2,80	0,92	0,55**	0,46**	1										
4	Kaynak Yetersizliği	3,29	0,88	0,41**	0,40**	0,40**	1									
5	Bilgi Ve Yöntem Eksikliği	3,03	1,09	0,28**	0,20*	0,31**	0,35**	1								
6	Sektördeki Ekonomik Engeller	3,45	0,88	0,44**	0,18*	0,27**	0,37**	0,40**	1							
7	Sektörel İnovasyon Politikaları	3,14	0,79	0,56**	0,28**	0,36**	0,12	0,17*	0,54**	1						
8	Ortaklık ve İşbirliği Eksikliği	3,12	0,84	0,47**	0,28**	0,35**	0,31**	0,28**	0,47**	0,55**	1					
9	Pazardaki Talep Yetersizliği	2,56	0,81	0,48**	0,27**	0,28**	0,16	0,14	0,27**	0,54**	0,32**	1				
10	Ürün İnovasyonu	2,70	0,99	0,002	0,03	-0,002	0,02	-0,08	-0,09	-0,12	-0,01	-0,10	1			
11	Pazarlama İnovasyonu	3,62	0,91	0,06	-0,04	-0,09	0,10	-0,03	-0,05	-0,19*	-0,06	-0,14	0,43**	1		
12	Organizasyonel İnovasyon	3,22	0,98	-0,22**	-0,02	-0,12	0,12	-0,002	-0,12	-0,37**	-0,08	-0,20*	0,42**	0,51**	1	
13	Süreç İnovasyonu	3,36	0,99	-0,27**	-0,10	-0,28**	0,06	-0,05	-0,02	-0,24**	-0,22**	-0,25**	0,35**	0,50**	0,59**	1

** p< ,01 * p< ,05

4.2.6.5. Hipotez Testleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir ve amacı regresyon denkleminin parametrelerinin değerlerini saptamaktır. Araştırma kapsamındaki regresyon modelleri SPSS 20.0 istatistik paket programı ile analiz edilmiş, elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testleri aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

Katılımcıların işletmelerinin inovasyon düzeyinin alınan Ar-Ge desteğine göre değişip değişmediği analiz edildiğinde (Tablo 21), Ar-Ge desteği alan işletmelerin sadece pazarlama inovasyonu ortalamasının destek almayan işletmelerin ortalamasından yüksek olduğu (sırasıyla, 3,82 ve 3,48) ve yapılan t-test sonucunda bu ifadeye verilen cevapların ortalamaları arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p > 0,05$).

Tablo 21: Yenilikçilik Düzeylerinin Alınan Ar-Ge Desteğine Göre Analiz Sonuçları

	Ar-Ge Desteği	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Ürün	Destek almıyor	75	2,61	1,00	0,237	0,627	-1,160	130	0,248
	Destek Alıyor	57	2,82	0,98			-1,164	122,2	0,247
Pazarlama	Destek almıyor	75	3,48	0,95	0,655	0,420	-2,144	130	0,034
	Destek Alıyor	57	3,82	0,83			-2,182	127,1	0,031
Organizasyonel	Destek almıyor	75	3,22	1,00	0,058	0,810	-,070	130	0,945
	Destek Alıyor	57	3,23	0,96			-,070	123,3	0,944
Süreç	Destek almıyor	75	3,29	0,96	0,113	0,738	-,959	130	0,339
	Destek Alıyor	57	3,46	1,02			-,950	116,0	0,344

Katılımcıların işletmelerinin inovasyon düzeyinin alınan Ar-Ge payına göre değişip değişmediği analiz edildiğinde, Ar-Ge payı yüksek olan işletmelerin pazarlama inovasyonu ortalamasının diğerlerinden yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 22) ve yapılan ANOVA analizi sonucunda bu değişkenin ortalamaları arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p=0,006$). İşletmelerin Ar-Ge'ye ayırdıkları pay arttıkça pazarlama inovasyonu düzeylerinin de arttığı görülmektedir.

Tablo 22: İnovasyon Türleri Düzeyinin Alınan Ar-Ge Payına Göre Analiz Sonuçları

	Ar-Ge Payı	N	Ort.	Std. Sapma	Sig.
Ürün İnovasyonu	% 1'den az	50	2,61	0,88	0,625
	% 1 - 5 arası	61	2,69	1,07	
	% 6 - 10 arası	10	2,93	1,07	
	% 11 ve fazlası	11	2,97	1,08	
Pazarlama İnovasyonu	% 1'den az	50	3,32	0,83	0,006
	% 1 - 5 arası	61	3,70	0,87	
	% 6 - 10 arası	10	4,08	1,07	
	% 11 ve fazlası	11	4,16	1,00	
Organizasyonel İnovasyon	% 1'den az	50	3,06	0,92	0,101
	% 1 - 5 arası	61	3,20	0,95	
	% 6 - 10 arası	10	3,64	1,26	
	% 11 ve fazlası	11	3,73	1,02	
Süreç İnovasyonu	% 1'den az	50	3,20	1,06	0,347
	% 1 - 5 arası	61	3,47	0,83	
	% 6 - 10 arası	10	3,23	1,03	
	% 11 ve fazlası	11	3,66	1,32	

Katılımcıların işletmelerinin inovasyon düzeylerinin inovasyon stratejilerine göre değişip değişmediği analiz edildiğinde, firmanın takip ettiği stratejiye göre inovasyon düzeylerinin değiştiği görülmektedir (Tablo 23). Yapılan ANOVA

analizde bu farkların istatistikî olarak da anlamlı olduğunu göstermektedir ($p < 0,05$). Pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetler oluşturma stratejisini izleyen işletmelerin tüm inovasyon türlerinin ortalamalarının diğer stratejileri izleyen firmalara göre yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde “Lider işletmenin girmedığı ya da boş bıraktığı fırsatlardan yararlanmak” stratejisini izleyen işletmelerin de tüm inovasyon türlerinde yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. “Mevcut ürünleri birebir taklit etmek” stratejisini izleyen işletmelerin ise tüm inovasyon türlerinde en düşük ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Mevcut ürünleri birebir taklit etmek stratejisini izleyen işletmelerin da pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon türlerinin ortalamasının eşit olduğu belirlenmiştir.

Tablo 23: İnovasyon Düzeylerinin İnovasyon Stratejilerine Göre Analiz Sonuçları

	Strateji	N	Ort.	Std. Sapma	Sig.
Ürün İnovasyonu	Pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetleroluşturmak	35	3,26	1,03	0,003
	Mevcut ürünleri geliştirmek ve tasarım yapmak	74	2,5	0,94	
	Mevcut ürünleri birebir taklit etmek	3	2,06	0,19	
	Teknolojilerinin mesleki yetenek ve becerilerden oluşması	6	2,5	1,05	
	Lider işletmenin girmedığı ya da boş bıraktığı fırsatlardan yararlanmak	9	2,63	0,95	
Pazarlama İnovasyonu	Pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetleroluşturmak	35	3,99	0,98	0,006
	Mevcut ürünleri geliştirmek ve tasarım yapmak	74	3,63	0,81	
	Mevcut ürünleri birebir taklit etmek	3	2,67	0,76	
	Teknolojilerinin mesleki yetenek ve becerilerden oluşması	6	2,83	0,82	
	Lider işletmenin girmedığı ya da boş bıraktığı fırsatlardan yararlanmak	9	3,44	0,77	
Organizasyonel İnovasyon	Pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetleroluşturmak	35	3,6	0,9	0,016
	Mevcut ürünleri geliştirmek ve tasarım yapmak	74	3,07	0,96	
	Mevcut ürünleri birebir taklit etmek	3	2,67	0,95	
	Teknolojilerinin mesleki yetenek ve becerilerden oluşması	6	2,73	0,96	
	Lider işletmenin girmedığı ya da boş bıraktığı fırsatlardan yararlanmak	9	3,71	0,9	
Süreç İnovasyonu	Pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetleroluşturmak	35	3,66	0,9	0,006
	Mevcut ürünleri geliştirmek ve tasarım yapmak	74	3,29	0,87	
	Mevcut ürünleri birebir taklit etmek	3	2,25	1,25	
	Teknolojilerinin mesleki yetenek ve becerilerden oluşması	6	2,5	1,33	
	Lider işletmenin girmedığı ya da boş bıraktığı fırsatlardan yararlanmak	9	3,72	1,01	

KOBİ'lerdeki firma büyüklüğünün işletmelerinin inovasyon düzeyleri üzerindeki etkisine bakıldığında, işletmelerin çalışan sayısına bağlı olarak pazarlama ve süreç inovasyonu düzeylerinin değiştiği görülmektedir (Tablo 24). Yapılan ANOVA analizleribu farkların istatistikî olarak da anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($p > 0,05$). Pazarlama inovasyonunun ortalamasının, 101'den fazla çalışanı olan firmalarda en yüksek düzeyde olduğu ve firma büyüklükleri arasındaki farkın istatistiksel olarak ($p=0,028$) önemli olduğu görülmektedir. Çalışan sayısı 26 ile 50 arasında olan işletmelerin ise en düşük pazarlama inovasyonu ortalamalarına sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde süreç inovasyonunun da 101'den fazla çalışanı olan firmalarda en yüksek düzeyde olduğu ve firma büyüklükleri arasındaki farkın istatistiksel olarak ($p=0,036$) önemli olduğu görülmektedir.

Tablo 24: Yenilikçilik Düzeyinin KOBİ'lerdeki Firma Büyüklüğüne (Çalışan Sayısı) Göre Analiz Sonuçları

	Firma Büyüklüğü	N	Ort.	Std. Sapma	Sig.
Ürün İnovasyonu	10 - 25 arası	62	2,77	0,92	0,393
	26 - 50 arası	35	2,48	1,15	
	51 - 100 arası	17	2,94	1,07	
	101 - 249 arası	18	2,67	0,82	
Pazarlama İnovasyonu	10 - 25 arası	62	3,61	0,78	0,028
	26 - 50 arası	35	3,31	1,02	
	51 - 100 arası	17	3,93	1,09	
	101 - 249 arası	18	3,99	0,77	
Organizasyonel İnovasyon	10 - 25 arası	62	3,29	0,89	0,532
	26 - 50 arası	35	3,07	1,03	
	51 - 100 arası	17	3,08	1,09	
	101 - 249 arası	18	3,42	1,11	
Süreç İnovasyonu	10 - 25 arası	62	3,36	0,81	0,036
	26 - 50 arası	35	3,25	1,1	
	51 - 100 arası	17	3	1,26	
	101 - 249 arası	18	3,92	0,85	

KOBİ'lerin yaşları ile inovasyon düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, işletmelerin yaşının inovasyon düzeyleri üzerinde etkisi olmadığı görülmektedir (Tablo 25). İnovasyon türleri üzerine firma yaşının istatistiksel olarak önemli olmadığı ($p>0,05$) belirlenmiştir.

Tablo 25: İnovasyon Düzeylerinin KOBİ’lerde Firma Yaşına Göre Analiz Sonuçları

	Firma Yaşı	N	Ort.	Std. Sapma	Sig.
Ürün İnovasyonu	0-5 yıl	21	2,76	1,20	0,540
	6-10 yıl	22	2,89	1,09	
	11-15 yıl	21	2,33	0,96	
	16-20 yıl	24	2,78	1,08	
	21-25 yıl	14	2,64	0,86	
	25 yıl ve üzeri	30	2,74	0,76	
Pazarlama İnovasyonu	0-5 yıl	21	3,32	1,24	0,304
	6-10 yıl	22	3,77	0,90	
	11-15 yıl	21	3,61	0,95	
	16-20 yıl	24	3,93	0,68	
	21-25 yıl	14	3,48	0,74	
	25 yıl ve üzeri	30	3,56	0,85	
Organizasyonel İnovasyon	0-5 yıl	21	3,10	1,28	0,308
	6-10 yıl	22	3,00	1,06	
	11-15 yıl	21	3,02	0,92	
	16-20 yıl	24	3,43	0,87	
	21-25 yıl	14	3,64	0,82	
	25 yıl ve üzeri	30	3,25	0,85	
Süreç İnovasyonu	0-5 yıl	21	3,40	1,28	0,211
	6-10 yıl	22	3,27	0,79	
	11-15 yıl	21	2,98	1,05	
	16-20 yıl	24	3,70	0,87	
	21-25 yıl	14	3,59	0,74	
	25 yıl ve üzeri	30	3,29	0,97	

KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri sektörler hizmet ve üretim sektörü olarak ele alınarak inovasyon düzeyleri ile ilişkisine bakıldığında, üretim işletmelerinin ürün inovasyonu ortalamasının (ort.=2,91) hizmet işletmelerinden (ort.= 2,50) fazla olduğu görülmektedir. Hizmet ve üretim sektöründe yer alan işletmelerin ürün inovasyonu düzeyleri arasındaki farkın istatistikî olarak da anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (Tablo 26). Hizmet ve üretim sektöründe yer alan firmalar arasında diğer inovasyon türleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$).

Tablo 26: İnovasyon Düzeylerinin Faaliyet Gösterilen Sektöre Göre Analiz Sonuçları

	Ar-Ge Desteği	N	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Ürün İnovasyon	Üretim	65	2,91	1,02	0,275	0,601	2,45	130	0,015
	Hizmet	67	2,50	0,93			2,45	128,1	0,015
Pazarlama İnovasyon	Üretim	65	3,73	0,87	0,311	0,578	1,29	130	0,199
	Hizmet	67	3,52	0,95			1,29	129,5	0,198
Organizasyonel İnovasyon	Üretim	65	3,22	0,97	0,003	0,957	-0,06	130	0,947
	Hizmet	67	3,23	1,00			-0,06	129,9	0,947
Süreç İnovasyon	Üretim	65	3,41	0,86	8,088	0,005	0,52	130	0,600
	Hizmet	67	3,32	1,10			0,52	124,6	0,598

Katılımcıların işletmedeki görevleri ile işletmelerin inovasyon düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı analiz edildiğinde, işletme sahibi olan katılımcıların işletmelerinin inovasyon ortalamasının diğerlerinden düşük olduğu görülmektedir (Tablo 27). Ancak yapılan ANOVA analizi sonucunda bu ifadeye verilen cevapların ortalamaları arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$).

Tablo 27: Yenilikçilik Düzeyinin İşletmedeki Göreve Göre Analiz Sonuçları

	İşletmedeki Görev	N	Ort.	Std. Sapma	Sig.
Ürün İnovasyonu	İşletme Sahibi / Ortağı	69	2,71	1,03	0,540
	Üst Kademe Yönetici	29	2,61	0,94	
	Orta Kademe Yönetici	34	2,76	0,98	
Pazarlama İnovasyonu	İşletme Sahibi / Ortağı	69	3,53	0,90	0,304
	Üst Kademe Yönetici	29	3,73	0,96	
	Orta Kademe Yönetici	34	3,71	0,90	
Organizasyonel İnovasyon	İşletme Sahibi / Ortağı	69	3,06	1,00	0,308
	Üst Kademe Yönetici	29	3,36	1,05	
	Orta Kademe Yönetici	34	3,44	0,85	
Süreç İnovasyonu	İşletme Sahibi / Ortağı	69	3,25	0,94	0,211
	Üst Kademe Yönetici	29	3,32	1,15	
	Orta Kademe Yönetici	34	3,63	0,90	

İçsel engeller ile inovasyon türlerinin herbiri arasındaki ilişkiyi göstermek üzere ayrı ayrı regresyon modelleri kurulmuştur ve kurulan regresyon modelleri Tablo 28’de bir arada gösterilmektedir. İçsel engeller ile organizasyonel ve süreç inovasyonu arasında kurulan regresyon modellerinin anlamlı olduğu görülmektedir. İçsel engellerin organizasyonel inovasyondaki değişimin % 8,1’ini açıkladığı belirlenmiştir ($p<0,01$). İçsel engelleri oluşturan boyutlardan organizasyonel engellerin organizasyonel inovasyon üzerinde negatif yönlü ($\beta = - 0,342$; $p<0,01$) ve kaynak yetersizliğinin ise pozitif yönlü ($\beta = 0,255$; $p<0,05$) bir etkisinin olduğu görülmektedir. Benzer şekilde içsel engeller ile süreç inovasyonu arasındaki regresyon modelinin de anlamlı olduğu ($p=0,000$) ve içsel engellerin süreç inovasyonundaki değişimin %12,7’sini açıkladığı tespit edilmiştir. İçsel engellerin boyutlarından organizasyonel engeller ($\beta = - 0,275$; $p<0,05$) ve yönetsel engeller ($\beta = - 0,265$; $p<0,05$) süreç inovasyonunu negatif yönlü etkilemektedir. Ancak kaynak yetersizliği süreç inovasyonunu pozitif yönlü etkilemektedir ($\beta = 0,257$; $p<0,01$). İçsel engellerin ürün ve pazarlama inovasyonu düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 28: İçsel Engeller ile İnovasyon Türlerinin Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	S. Beta	t	p	F	Düz. R ²	P
Ürün İnovasyonu	Organizasyonel Engeller	-0,018	-0,156	0,876	0,299	0,012	0,912
	Çalışanların Yetersizliği	0,048	0,429	0,668			
	Yönetsel Engeller	0,000	0,002	0,999			
	Kaynak Yetersizliği	0,049	0,462	0,645			
	Bilgi Ve Yöntem Eksikliği	-0,106	-1,087	0,279			
Pazarlama İnovasyonu	Organizasyonel Engeller	-0,062	-0,528	0,598	1,067	0,003	0,382
	Çalışanların Yetersizliği	-0,029	-0,262	0,794			
	Yönetsel Engeller	-0,114	-1,026	0,307			
	Kaynak Yetersizliği	0,211	2,037	0,044			
	Bilgi Ve Yöntem Eksikliği	-0,051	-0,531	0,596			
Organizasyone l İnovasyon	Organizasyonel Engeller	-0,342	-3,051	0,003	3,315	0,081	0,008
	Çalışanların Yetersizliği	0,098	0,927	0,356			
	Yönetsel Engeller	-0,085	-0,797	0,427			
	Kaynak Yetersizliği	0,255	2,568	0,011			
	Bilgi Ve Yöntem Eksikliği	0,012	0,133	0,894			
Süreç İnovasyonu	Organizasyonel Engeller	-0,275	-2,520	0,013	4,798	0,127	0,000
	Çalışanların Yetersizliği	0,069	0,667	0,506			
	Yönetsel Engeller	-0,265	-2,546	0,012			
	Kaynak Yetersizliği	0,257	2,656	0,009			
	Bilgi ve Yöntem Eksikliği	-0,001	-0,010	0,992			

Dışsal engeller ile inovasyon türlerinin herbiri arasındaki ilişkiyi göstermek üzere ayrı ayrı regresyon modelleri kurulmuştur ve kurulan regresyon modelleri Tablo 29’da bir arada gösterilmektedir. Dışsal engeller ile sadece organizasyonel ve süreç inovasyonu arasında kurulan regresyon modellerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Dışsal engellerin organizasyonel inovasyondaki değişimin % 14,1’ini açıkladığı görülmektedir ($p<0,01$). Dışsal engelleri oluşturan boyutlardan sadece sektörel inovasyon politikalarının, organizasyonel inovasyon üzerinde negatif yönlü ($\beta = -0,507$; $p<0,01$) bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Benzer şekilde içsel engeller ile süreç inovasyonu arasındaki regresyon modelinin de anlamlı olduğu ($p=0,003$) ve dışsal engellerin süreç inovasyonundaki değişimin %8,9’unu açıkladığı görülmektedir. Ancak dışsal engellerin boyutlarından hiçbirinin süreç inovasyonu üzerindeki etkisi istatistikî olarak anlamlı değildir. Dışsal engellerin ürün ve pazarlama inovasyonu düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 29: Dışsal Engeller ile İnovasyon Türlerinin Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	S. Beta	t	p	F	Düz. R ²	P
Ürün İnovasyonu	Sektördeki Ekonomik Engeller	-0,06	-0,561	0,576	0,788	0,007	0,535
	Sektörel İnovasyon Politikaları	-0,108	-0,849	0,398			
	Ortaklık ve İşbirliği Eksikliği	0,092	0,842	0,402			
	Pazardaki Talep Yetersizliği	-0,063	-0,602	0,548			
Pazarlama İnovasyonu	Sektördeki Ekonomik Engeller	0,06	0,566	0,572	1,56	0,017	0,189
	Sektörel İnovasyon Politikaları	-0,234	-1,859	0,065			
	Ortaklık ve İşbirliği Eksikliği	0,055	0,508	0,612			
	Pazardaki Talep Yetersizliği	-0,05	-0,486	0,628			
Organizasyonel İnovasyon	Sektördeki Ekonomik Engeller	0,074	0,746	0,457	6,373	0,141	0,000
	Sektörel İnovasyon Politikaları	-0,507	-4,309	0			
	Ortaklık ve İşbirliği Eksikliği	0,165	1,641	0,103			
	Pazardaki Talep Yetersizliği	0,001	0,011	0,991			
Süreç İnovasyonu	Sektördeki Ekonomik Engeller	0,191	1,865	0,065	4,218	0,089	0,003
	Sektörel İnovasyon Politikaları	-0,158	-1,309	0,193			
	Ortaklık ve İşbirliği Eksikliği	-0,174	-1,683	0,095			
	Pazardaki Talep Yetersizliği	-0,169	-1,701	0,091			

Aşağıda araştırmanın hipotezleri ve hipotezlerin istatistikî sonuçlarına göre kabul ve red olarak değerlendirilmeleri gösterilmiştir (Tablo 30).

Tablo 30:Hipotezler ve Hipotezlerin Kabul- Red Sonuçları

HİPOTEZLER	KABUL / RED
H1a: KOBİ'lerin almış olduğu Ar-Ge desteği ile ürün yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H1b: KOBİ'lerin almış olduğu Ar-Ge desteği ile pazarlama yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H1c: KOBİ'lerin almış olduğu Ar-Ge desteği ile organizasyonel yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H1d: KOBİ'lerin almış olduğu Ar-Ge desteği ile süreç yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H2a: KOBİ'lerin Ar-Ge payı ile ürün yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H2b: KOBİ'lerin Ar-Ge payı ile pazarlama yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H2c: KOBİ'lerin Ar-Ge payı ile organizasyonel yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H2d: KOBİ'lerin Ar-Ge payı ile süreç yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H3a: KOBİ'lerin inovasyon stratejileri ile ürün yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H3b: KOBİ'lerin inovasyon stratejileri pazarlama yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H3c: KOBİ'lerin inovasyon stratejileri ile organizasyonel yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H3d: KOBİ'lerin inovasyon stratejileri ile süreç yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H4a: KOBİ'lerin büyüklüğü ile ürün yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H4b: KOBİ'lerin büyüklüğü ile pazarlama yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H4c: KOBİ'lerin büyüklüğü ile organizasyonel yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H4d: KOBİ'lerin büyüklüğü ile süreç yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H5a: KOBİ'lerin yaşı ile ürün yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H5b: KOBİ'lerin yaşı ile pazarlama yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H5c: KOBİ'lerin yaşı ile organizasyonel yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H5d: KOBİ'lerin yaşı ile süreç yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H6a: KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği sektör ile ürün yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

H6b: KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği sektör ile pazarlama yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H6c: KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği sektör ile organizasyonel yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H6d: KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği sektör ile süreç yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H7a: İşletmedeki görev ile ürün yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H7b: İşletmedeki görev ile pazarlama yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H7c: İşletmedeki görev ile organizasyonel yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H7d: İşletmedeki görev ile süreç yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H8a: KOBİ'lerdeki içsel engeller ile ürün yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H8b: KOBİ'lerdeki içsel engeller ile pazarlama yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H8c: KOBİ'lerdeki içsel engeller ile organizasyonel yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H8d: KOBİ'lerdeki içsel engeller ile süreç yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H9a: KOBİ'lerdeki dışsal engeller ile ürün yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H9b: KOBİ'lerdeki dışsal engeller ile pazarlama yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Red
H9c: KOBİ'lerdeki dışsal engeller ile organizasyonel yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H9d: KOBİ'lerdeki dışsal engeller ile süreç yenilikçiliği düzeyi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmeler ayakta kalabilmek, varlıklarını sürdürebilmek, rekabet edebilmek ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek için inovasyon kavramına önem vermek zorundadırlar. Ayrıca inovasyon hem işletmeler için hem de işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri ekonomiler için üzerinde titizlikle durulması gereken kavram olmuştur. Gelişen teknoloji ile birlikte müşteri istekleri ve beklentileri farklılaşmakta, yeni ürün ve hizmetler elde etme ya da var olan ürün ve hizmetlere ilave özellikler inovasyon kavramı ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla işletmeler açısından inovasyon rekabet avantajı elde etmek ekonomik anlamdaki konjonktürel gelişmelere karşı yeniden yapılanmak ve varlıklarını sürdürebilmek açısından bir fırsat olarak görülmektedir. Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı ortamda sınırlı kaynaklara sahip olan, teknik ve ekonomik bakımdan hızla değişen dinamik bir çevrede faaliyet gösteren KOBİ'lerin ayakta kalmaları, varlıklarını devam ettirmeleri ve hedeflerine ulaşabilmelerinde inovasyon yüksek önem taşımaktadır. Böylesi bir ortamda KOBİ'lerin rekabet gücünü koruyabilmesi, bu işletmelerin ürün ve hizmetlerinde inovasyon yapmalarıyla doğru orantılıdır. KOBİ'lerin inovasyon yapmak suretiyle müşterilerin değişen beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilmeleri, rakiplerinden daha avantajlı duruma gelebilmeleri mümkün olacaktır. İnovasyon temel olarak; rekabet gücünün artması, kalkınmanın sağlanması, yaşam kalitesinin yükseltilmesi, üretkenliğin ve istihdamın artırılması, sürdürülebilir bir ekonomik büyümenin sağlanması, toplumsal refah kaynağını oluşturması açısından büyük önem taşımaktadır.

Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak, bunu koruyabilmek için işletmelerin ürün, süreç, pazarlama, organizasyon gibi inovasyon türlerini sürekli geliştirme ve yenileme ihtiyaçları bulunmaktadır. Ürün inovasyonu işletmelerin müşterilerine sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerde yaptıkları değişikliklerdir. Bu inovasyon müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre yapılır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin yanında teknolojiye yaşanan hızlı gelişme ve değişimler, ürünlerin yaşam sürelerini kısaltmaktadır. Bu durum ise ürün inovasyonunu zorunlu kılmaktadır. Ürün inovasyonları genelde teknoloji yönlü işletmelerde görülmektedir. İnovasyon hızlı

büyüyen KOBİ'ler için hayati öneme sahiptir. Ürün inovasyonları gerçekleştiren KOBİ'ler olmayanlara kıyasla daha yüksek büyüme oranları elde edecektir. Süreç inovasyonu, var olan iş ve faaliyetlerin bütününe gözden geçirilerek yeniden yapılandırılmasıdır. Yeniden yapılanma süreci sonucunda müşteri tatmininin artması beklenmektedir; müşteri tatmini artmıyorsa süreç yenileme etkili olmamıştır. Çünkü süreç yenilemede amaç, müşterilerin değer verdiği iş ve faaliyetleri daha da geliştirmek olmalıdır. Böylece müşteri tatmini ve beklentileri daha iyi karşılanacak işletme de rekabet üstünlüğü sağlamış olacaktır.

Süreç inovasyonu, müşteri hizmetlerinden satın almaya, stok yönetiminden teslimata, siparişleri yerine getirmekten yeni ürün geliştirmeye, tedarikten depolamaya kadar tüm yenilikçi uygulamaları kapsamaktadır. Böylece maliyetleri azaltarak verimliliği artırmak mümkündür. İşletmeler açısından müşteri ihtiyaçlarına hızlı biçimde cevap vermek ve müşterilerden geribildirim almak önemlidir. Bu gelişmelerden dolayı pazarlama inovasyonu kavramının da önemi artmaktadır. Pazarlama inovasyonu en geniş kapsamlı inovasyon türüdür. Pazarlama inovasyonu ile yeni satış ve pazarlama yöntemleri kullanılmaktadır. Pazarlama inovasyonu ile ürün, hizmet ve ambalaj tasarımında değişiklikler, etkin müşteri ilişkileri yönetimi sağlanır. Ayrıca satışların artırılması, yeni pazarlara girmek, ürünü farklı bir şekilde konumlandırmak, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun bir şekilde cevap vermek mümkün olmaktadır. Pazarlama inovasyonun rekabet avantajı elde etmede ve geliştirmede önemi büyüktür. İşletmelerin iş yöntemlerini değiştirmesi ve geliştirmesi, farklılaştırması ve yenilemesi organizasyonel inovasyon olarak tanımlanır. Organizasyonel inovasyonla işletmede var olan yöntemlerin, işletme şartlarına uyumlu hale getirilmesi söz konusudur. Bu inovasyon çeşidi ile maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak temel amaçtır.

İşletmeler inovasyonu gerçekleştirmek durumunda oldukları için bu doğrultuda işletme içinde farklı bir kültür ve anlayışı yerleştirmek zorundadırlar. Bu anlayışın sağlanması ise, geniş bir vizyoner bakış açısına, değişime ve gelişmeye açık yöneticiler ve çalışanların karşılıklı etkileşimiyle oluşturulabilir. İnovasyonun bir kurum kültürü olarak benimsenmesi için öncelikle bu anlayışa sahip yöneticilerin olması şarttır. Ayrıca, inovasyon ile rekabet avantajını sağlamak ve artırmak işletmenin stratejik hedefi olmalı ve üst yönetim bunu desteklemelidir.

Ülkemizde, KOBİ'ler toplam işletmeler içerisinde oldukça yüksek bir orana sahiptir. Değişimin önemli olduğu günümüzde, KOBİ'lerin inovasyon uygulamaları ve inovasyona karşı tutum ve algıları önemli bir hale gelmiştir. Türkiye'de KOBİ'ler ve faaliyetleri ekonomik gelişme, GSMH ve işgücü açısından önemlidir. Bu bağlamda ülkemizde KOBİ'ler, diğer ülkelerde olduğu gibi işsizliğin azaltılması ve yeni istihdam alanlarının oluşturulmasında etkin rol oynamaktadır. Dolayısıyla KOBİ'ler, dengeli ekonomik ve sosyal kalkınmanın sağlanması ve sürdürülmesine katkı sağlamaktadır. İnovasyon çalışmalarında KOBİ'lerin sayısının fazla olması, esnek yapıya sahip olmaları, değişikliklere hızlı karşılık verebilmeleri gibi olumlu özellikleri etkisini göstermektedir. Diğer taraftan KOBİ'leri olumsuz yönde kısıtlayan ve etkileyen sorunlar bulunmaktadır. Ülkemizde KOBİ'lerin en çok karşılaştığı sorunların başında, pazarlama, planlama ve finansman sorunları gelmektedir. KOBİ'lerin günlük sıkıntılarla mücadele ederken inovasyon yapması risk unsurları taşımaktadır. Bu durum büyük bir işletmenin inovasyon yapmasından çok daha risklidir. Buna rağmen KOBİ ve girişimcilerinin risk almaları, esnek yapıları, karar verme yetenekleri gibi özellikleri inovasyon yapmalarını mümkün kılmaktadır. KOBİ'lerin başarılı inovasyonlar yapmaları ve inovasyon becerilerini artırmaları mümkündür. Bu noktada ülkemizde son on yılda yapılan çalışmalar önem arz etmektedir. Söz konusu çalışmaların temelini ulusal inovasyon girişimi, konuyla ilgili farkındalık yaratma ve Devlet destekleri oluşturmaktadır. Ayrıca ülkemizde Ar-Ge ye yeterli fon ayıran, inovasyon yapma isteği ve kapasitesi olan KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunların giderilmesi de gerekmektedir.

KOBİ'lere yönelik inovasyon politikalarının yapıcı, etkin ve dinamik politikalardan oluşması önemlidir. Bu politikalarla inovasyon yeteneğinin geliştirilmesi ve inovasyonu teşvik edici teknolojik alt yapının sağlanması mümkün olacaktır. Burada KOBİ'lerin bilgi iletişim teknolojilerini kullanma becerileri etkisini göstermektedir. Diğer taraftan KOBİ'lere inovasyon kültürünün benimsenmesi önemlidir. İnovasyon politikaları açısından KOBİ'lere mali kaynaklara erişimin kolaylaştırılması gerekmektedir. Belirtilen bu husus Ar-Ge inovasyon çalışmalarına destek sağlanması açısından da değerlendirilmelidir.

Ülkemizde KOBİ'ler önemli bir ağırlığa ve sayıya sahip olmasına rağmen, yenilik yapma oranları yeterli değildir. Bu olumsuzluğun önemli nedeni teknoloji

transferidir. Nitekim KOBİ'ler teknoloji transferinden çok uzak noktalarda faaliyetlerini devam ettirmektedir. KOBİ'ler geleneksel yöntemlerle üretimlerini sürdürmektedir. Ülkemizde KOBİ'lerde finansman yetersizliğinin en önemli sorun olduğu görülmektedir. İlgili sorun KOBİ'lerin sermaye yapılarının zayıf olmasıyla ilgilidir ve Ar-Ge harcamalarına yeterli fon ayrılmamasına neden olmaktadır. Bu ise KOBİ'lerin yenilik yapmalarını olumsuz boyutta etkilemektedir. KOBİ'lerin karşılaştıkları sorunlardan bir diğeri de teknolojik yenilikleri takip edebilecek düzeyde olmamalarıdır.

KOBİ'ler inovasyon çalışmalarında içsel ve dışsal inovasyon engelleri ile karşılaşır. İnovasyon çalışmalarında, engellerin iyice analiz edilmesi önem taşımaktadır. KOBİ'lerin inovasyon yapmasını engelleyen içsel faktörleri; Ar-Ge eksikliği, inovasyona yönelik ayrılan fonların yetersiz olması, çalışanların yetersizliği ve inovasyona olan tepkileri, inovasyona ihtiyaç duyulmaması, inovasyonun maliyetli olması, inovasyonun pazarlanamaması, pazar bilgisinin eksikliği, organizasyon yapısının uygun olmaması şeklinde sıralanabilir. Dışsal inovasyon engelleri, çevrenin oluşturduğu engellerdir. Organizasyonlar kendi yapılarıyla ilgili içsel engelleri aşsalar bile dışsal inovasyon engelleriyle karşılaşmaları söz konusudur. KOBİ'lerin inovasyon yapmasını engelleyen dışsal faktörleri; bürokratik engeller, devlet politikaları, krediler üzerindeki banka politikaları, patent lisans politikaları, sektörde yeniliğe gereksinim olmaması, pahalı teknoloji, uygulanan vergi politikaları, sosyal sigorta politikaları, ekonominin inovasyon üzerindeki negatif etkisi, devlet desteğinin yeterli olmaması oluşturmaktadır.

KOBİ'lerin inovasyon uygulama sürecinde çeşitli güçlüklerle karşılaşmaları söz konusudur. Dolayısıyla ilk atılması gereken adım inovasyon engellerinin belirlenmesi ve sınıflandırılmasıdır. Bu durum inovasyon çalışmalarında önemli rol oynamaktadır. Durum tespitinin dışında çeşitli önlemlerin alınması da gerekmektedir. Uygulamanın içerisinde yer alan inovasyon engellerinin sınıflandırılması farklı ülkelerde yapılan çalışmaların ortak bir sonucudur. Dolayısıyla çalışmada belirtilen engellerin, inovasyon çalışmalarında işletmelerin karşısına çıktığını ifade etmek mümkündür. Araştırmada inovasyon engelleri içsel ve dışsal inovasyon engelleri olarak ayrılmış ve sonuçlar bu ayrıma göre analiz edilmiştir.

Çanakkale İli ve çevresinde yapılan araştırma sonuçlarına göre aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

✓ Çanakkale’de faaliyette bulunan KOBİ’lerin büyük bir kısmı inovasyon stratejisi olarak, savunmaya yönelik stratejiyi uygulamaktadırlar. İlgili KOBİ’ler rekabet gücü elde etmek için, mevcut ürünleri geliştirip tasarım yapmaktadırlar.

✓ KOBİ’lerin büyük bir kısmının inovasyon uygulamalarına yönelik olarak; herhangi bir kurumdan Ar-Ge desteği almadığı belirlenmiştir. İşletmelerin büyük bir kısmının ise KOSGEB, özel firmalar, yurt dışı firmalar, TUBİTAK, Üniversiteler, Güney Marmara Kalkınma Ajansından Ar-Ge desteği aldıkları görülmektedir. KOBİ’lere sağlanan destek ve hibelerden faydalanma potansiyelinin yükseltilmesi gerekmektedir.

✓ KOBİ’lerin Ar-Ge çalışmaları yapmamaları nedenlerinin; kaynak yetersizliği, bilgi eksikliği ve ihtiyaç duyulmamasının olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca yapılan mülakatlar sonucunda çoğu KOBİ’de Ar-Ge departmanlarının çok az olduğu görülmektedir.

✓ Araştırma sonucunda KOBİ’lerin büyük bir kısmının yalnız ulusal pazara yönelik faaliyette bulunduğu belirlenmiştir.

✓ KOBİ’lerin inovasyon düzeyinin alınan Ar-Ge payına göre değişip değişmediği analiz edildiğinde, Ar-Ge payı yüksek olan işletmelerin pazarlama inovasyonu ortalamasının diğerlerinden yüksek olduğu görülmektedir. İşletmelerin Ar-Ge’ye ayırdıkları pay arttıkça pazarlama inovasyonu düzeyleri artış göstermektedir.

✓ KOBİ’lerin takip ettiği inovasyon stratejisine göre inovasyon düzeyleri de değişmektedir. Pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetler oluşturma stratejisini izleyen işletmelerin tüm inovasyon türlerinin ortalamalarının diğer stratejileri izleyen işletmelere göre yüksek olduğu görülmektedir. “Mevcut ürünleri birebir taklit etmek” stratejisini izleyen işletmelerin ise tüm inovasyon türlerinde en düşük ortalamalara sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

✓ KOBİ’lerdeki işletme büyüklüğünün işletmelerin inovasyon düzeyleri üzerindeki etkisine bakıldığında, işletmelerin çalışan sayısına bağlı olarak pazarlama ve süreç inovasyonu düzeylerinin değiştiği görülmüştür.

✓ KOBİ'lerin yaşları ile inovasyon düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde, işletmelerin yaşının inovasyon düzeyleri üzerinde etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. İnovasyon türleri üzerine işletme yaşının istatistiksel olarak önemli olmadığı anlaşılmıştır.

✓ KOBİ'lerin faaliyet gösterdikleri sektörler hizmet ve üretim sektörü olarak ele alınarak inovasyon düzeyleri ile ilişkisine bakıldığında, üretim işletmelerin ürün inovasyonu ortalamasının, hizmet işletmelerinden fazla olduğu görülmektedir.

✓ Katılımcıların işletmedeki görevleri ile işletmelerin inovasyon düzeyleri arasında ilişki incelendiğinde, işletme sahibi olan katılımcıların işletmelerinin inovasyon ortalamasının diğerlerinden düşük olduğu görülmektedir.

✓ İçsel engeller ile inovasyon türlerinin her biri arasındaki ilişki incelendiğinde, organizasyonel ve süreç inovasyonu arasında anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. İçsel engellerin ürün ve pazarlama inovasyonu düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

✓ Dışsal engeller ile inovasyon türlerinin her biri arasındaki ilişki incelendiğinde, organizasyonel ve süreç inovasyonu arasında ilişki olduğu görülmektedir. Ancak dışsal engellerin boyutlarından hiçbirinin süreç inovasyonu üzerindeki etkisi istatistikî olarak anlamlı değildir. Diğer taraftan dışsal engellerin ürün ve pazarlama inovasyonu düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

✓ İşletmelerin toplam sermaye içindeki Ar-Ge payının düşük olduğu tespit edilmiştir.

✓ İşletme sahip ve yöneticilerinin çoğunluğunun eğitim düzeylerinin üniversite seviyesinde olduğu görülmektedir. Bu ise Ar-Ge yaparak geliştirmeyi düşünen kişi sayısının var olması açısından önemlidir. Ancak bu potansiyele sahip kişilerin Ar-Ge yapma yöntemleri konusunda eğitilmeleri ve yönlendirilmeleri yerinde olacaktır.

Yapılan araştırma bulgu ve değerlendirmelere göre; aşağıda belirtilen öneriler getirilmiştir:

➤ KOBİ'lerin karşılaştığı en önemli engelleri; rekabet engeli, finansal erişim, enerji fiyatı, teknoloji, verimsiz üretim maliyeti, ekonomik faktörler, yönetim becerisi, süreç, satış kısıtlamalarıdır. KOBİ'ler işlerine destekleyici teknoloji satın almak için uygun krediyle teknoloji ile desteklemelidir.

➤ KOBİ'lerin ayakta kalmalarına yardımcı olmak için destekleyici bir politikaya ihtiyacı vardır. KOBİ'leri geliştirmek için ciddi programlar yürütülmesi, örneğin yurt dışı pazarlama, beceri ve bilgi gelişimi ve girişimci motivasyon eğitimi verilmesi gerekmektedir.

➤ Bölgede ihracatı geliştirmek ve desteklemek için KOBİ'ler de teknoloji inovasyonun geliştirilmesi önemlidir. Teknoloji inovasyonu ihracatçıların maliyet inovasyonu yoluyla düşük maliyet yapısı oluşturmaya veya yüksek seviyede ürün farklılığına imkân tanıyacaktır.

➤ Üniversitenin işletmelere inovasyon, Ar-Ge, girişimcilik konularında bilgilendirici seminerler vermesi zayıf olan yönlerin güçlendirilmesi açısından önemlidir. Çanakkale ilinde bulunan teknopark imkânlarından yeterince faydalanılması gerekmektedir.

➤ Pazar çeşitlendirilmesi için KOBİ'lere destek olunması gerekmektedir. KOBİ'lerin ulaşamadığı pazarlar incelenip, elde edilen sonuçların KOBİ'lere aktarılması önem taşımaktadır.

➤ Bankaların inovatif KOBİ'leri daha fazla desteklemesi, KOBİ'lerin inovasyon ve Ar-Ge kapasitelerinin artırılmasını sağlayacaktır.

Bu çalışma Çanakkale'de faaliyette bulunan KOBİ'lerde ilk kez yapıldığı için bir başlangıç olarak kabul edilmelidir. Bu çalışmanın ve bulguların en önemli amaçlarından biri de sonraki çalışmalarda araştırmacılara yol gösterici olmasıdır. Bu araştırmada üzerinde durulan, araştırma modeli test edilmelidir. Bu çalışmanın bulgularının, başka şehirlerde yapılacak araştırmaların bulgularıyla kıyaslanması sayesinde KOBİ'lerin inovasyon tutumları ve engellerine yönelik çıkarımlar yapmak da mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

Acosta, B. Acosta, M. ve Espinoza, B. (2016). “Understanding Innovation Based on Companyoptics: Interpretation Mistakes on the Types of Innovation Developed. *Revista de Administração e Inovação*.13: 295-304.

Akat, Ö. (2009).*Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*. Bursa: Dora Yayıncılık.

Aksoy, A. ve Demirel, E.T. (2008). Yenilik Faaliyetleri Açısından KOBİ’ler, *E-Journal of New World Sciences Academy*. 3(3): 391-408.

Alkış, H. ve Temizkan, V. (2013). KOBİ’lerin Yönetsel Sorunlarının Çözümünde Japon Yönetim Sisteminin Rolü. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.3(1): 68-85.

Almirall,E., Lee, M. ve Majchzak, A. (2014). Open Innovation Requires Integrated Competition-Community Ecosystems: Lessons Learned From Civic Open Innovation. *Business Horizons*.1123: 1-10.

Angilella, S. ve Mazzu, S. (2015). The Financing of Innovative SMEs: A Multicriteria Creditrating Model. *European Journal of Operational Research*: 540-554.

Aslan, M. (2014). *İnovasyon Düşünmenin Zirvesi*. İstanbul: FinalYayıncılık.

Atay, O. (2013). KOBİ’lerde Araştırma ve Geliştirmenin Verimliliğe Etkisi ve Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(47): 161-170.

Aykaç, M., Parlak, Z. ve Özdemir, S. (2008). *Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Artırılması ve Türkiye’de KOBİ’ler*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını 24.

Bharati, P. ve Chaudhury, A. (2009). SMEs and Competitiveness: The Role of Information Systems. *International Journal of E-Business Research*. 5(1): 1-9.

Bayülken, Y. ve Kütükoğlu, C. (2012). *Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'ler)*. Ankara: TMMOB Makina Mühendisleri Odası Yayınları 583.

Becker, J.R. (2011). Governance and Innovation. *Journal of Corporate Finance*. 17: 947-958.

Birasnav M., Albufsala, M. ve Bader, Y.(2013). The Role of Transformational Leadership and Knowledge Management Processes on Predicting Product and Process Innovation: An Empirical Study Developed in Kingdom of Bahrain. *Review of Applied Management Studies*. 11: 64-75.

Burmaoğlu, S. ve Şeşen, H. (2011). Türk İşletmelerinin Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBS Dergisi*. 66(4): 1-20.

Bozkurt, Ö.Ç. ve Kalkan, A. (2014). Business Strategies of SMEs, Innovation Typ and Factors Influencing their Innovation: Burdur Model. *Ege Akademik Bakış*. 14(2): 189-198.

Coopey, J.Keegan, O. ve Embler, N. (1998).Managers Innovations and the Structuration of Organization. *Journal of Management Studies*. 35: 263-284.

Cumming, B.S. (1998). Innovation Overview and Future Challenges. *European Journal of Innovation Management*.(1)1: 22.

Deng, Z., Guo, H., Zhang, W. Ve Wang, C. (2014). Innovationand Survival of Exporters: A Contingency Perspective. *International Business Review*. 23: 396-406.

Deniz, M. (2011). KOBİ'lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama. *S.Ü. İ.İ.B.F Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 22: 142-175.

Deniz, T. (2010). *Türkiye'de KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi*. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. 92-93.

Denton, D.K. (1999). Gaining Competitiveness Through Innovation. *European Journal of Innovation*. 2: 82-85.

Demir, V. (2014). Dünyada KOBİ Ölçeği Örnekleri ve Türkiye. *KOBİ Girişim, Temmuz Sayısı*: 32-33.

Doğan, B. ve Albeni, M. (2015). Türk İmalat Sanayisinde İşletme Düzeyinde Yeniliğin Belirleyicileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20(2): 287-298.

Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Newyork: Harper&Row Publishers.

Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Nova Basım Yayın Dağıtım.

Elçi, Ş. (2009). Rekabet ve Kalkınma İçin İnovasyon. *Tasarım Ar-Ge ve İnovasyon, Çerçeve*. Eylül: 62-68.

Erdil, O., İmamoğlu, Salih, Z. ve Keskin, H. (2003). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ'lerde) Ürün Yeniliği ve Ar-Ge Faaliyetleri Öneri: *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(19): 21-29.

Erkiletlioğlu, H. (2013). *Dünya’da ve Türkiye’de Ar-Ge Faaliyetleri*. İstanbul: İş Bankası Yayınları.

Ersan, E. (2012). *AR-GE, Yenilik, Bilim ve Teknoloji Destekleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Yayınları 21.

Ersöz, V. (2010). *AB, Türkiye ve Konya’da Kobilerin Yapısı, Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Konya: Konya Ticaret Odası.

Furman, J.F, M.E. ve Stern, S. (2002). The Determinants of National Innovative Capacity. *Research Policy*. 31: 899-933.

Govindarajan, V.ve Trimble, C. (2012). *Ters İnovasyon*. Çev.H.Can Utku. İstanbul: Modu Kitap.

Gronhaug, K. ve Kaufman,G.(1988). *Introduction*. Editörler: Gronhaug, K.ve G. Kaufman. *Innovation A Cross Disiplinary Perspective*. London: Norwegian University Press.

Güleş, H. K.ve Bülbül, H. (2004). *İnovasyon İşletmelerin Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel Yayınları.

Günay, Ö.(2007). *KOBİ’lerde Yenilik Türlerinin Analizine Yenilik Engellerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*.(Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gündüz, E. (2012).*Rekabet Geriliminin Stratejik İnovasyona Etkisinin Farkındalık Motivasyon ve Yetenek Perspektifinde İncelenmesi*.(Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to Innovation for SMEs in A Small Less Developed Country (Cyprus). *Technovation*. 19: 561-570.

Hair, Jr., Black, W.C., Babin, B.J. Anderson, R.E., (2010). *Multivariate Data Analysis*. (7th ed.). NJ: Englewood Cliffs. Prentice Hall.

Hoarau, H. ve Kline, C. (2014). Science and Industry: Sharing Knowledge for Innovation. *Annals of Tourism Research*. 46: 44-61.

Irjayanti, M. ve Azis, A.M. (2012). Barrier Factors and Potential Solutions for Indonesian SMEs. *Procedia Economics and Finance*. 4: 3- 12.

Işık, C. ve Keskin, G. (2013). Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 27(1): 41-57.

Işık, N. ve Kılınç, E.C. (2012). İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon'un Coğrafyası: Türkiye Örneği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*. 7(1): 169-198.

İraz, R., Çakıcı, A. B. ve Tekin İ.Ç. (2014). Yenilik Yönetimi Açısından KOBİ'lerde Dış Kaynak Kullanımının Araştırılması: Konya İli Örneği. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*. 3(6): 51-68.

Jang, J. ve Changyul, L. (2017). Technology Innovation Small Business Policy in South Korea: Path Dependency and Policy Idea. *Asian Politics & Policy*. 9(1): 82-98.

Jurada, J. V. Esparragoza, D. J., Arboleda, C. D. Ve Velez, M. C. (2015). Integrating Technology, Management and Marketing Innovation Through Open Innovation Models. 10(4): 85-90.

Kalkan, A., Bozkurt, Ö. Ç. ve Kılınç, O. (2012). The Relation Ships Between Sector Where SME's Operating and Their Strategies Innovation Types & Innovation Barriers. *Journal of Global Strategic Management*: 103-112.

Kavcıoğlu, Ş. (2013). Avrupa Birliği Üyeliği Sürecinde Türkiye’de KOBİ’ler. *Akademik Araştırmalar Dergisi*. 56: 185-214.

Karadağ, H. (2014). KOBİ’lerde Stratejik Finansal Yönetim Uygulamaları Büyüme ve Rekabetçilik: Bir Literatür İncelemesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. Temmuz Sayısı: 171-187.

Kaynak, R.ve Maden, M.O. (2012). İnovasyonda Sınırların Genişlemesi: Açık İnovasyon. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 8(1): 31-47.

Keskin,G., Koşan, A.K. ve Ayık Y.Z. (2009). Bölgesel Gelişme Aracı Olarak KOBİ’ler ve İhracat SorunlarıErzurum’da Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13(2): 279-290.

Keskin, S. (2012). *İnovasyon Nasıl Yapılır?* İstanbul: Mavi Yayınları.

Kılıç,S. (2013). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Kılıç, R. (2011). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bir Özyetenek Oluşturma Stratejisi Olarak İnovasyon: Balıkesir İli ve Çevresinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kılıç, R. ve Keklik, B. (2012). KOBİ’lerde Genel İşletme Özelliklerinin İnovasyon Uygulamalarına Etkisi: Balıkesir İlinde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.39: 93-118.

Karadal, H. (2014). *Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kırım, A. (2006a). *İş Modeli İnovasyonu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kırım, A.(2006b). *Deneyim İnovasyonu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kırım, A. (2007). *Alt Pazar İnovasyonu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kotey, B. ve Sorensen, A. (2014). Barriers to Small Business Innovation in Rural Australia. *Australasian Journal of Regional Studies*. 20(3): 405-429.

Laforet, S. (2013). Organizational Innovation out Comes in SMEs: Effects of Age, Size, and Sector. *Journal of World Business*. 48: 490-502.

Love, J.H., Roper, S. ve Zhou, Y. (2016). Experience Age and Exporting Performance in UK SMEs. *International Business Review*. 25: 806-819.

Mcgrath, R.G. (2013). *Rekabet Avantajının Sonu*. Çev. İlker Gülfidan. İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.

Maier, A. (2014). Innovation by Developing Human Resources, Ensuring the Competitiveness and Success of the Organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.:645-648.

Marangoz, M. (2012). *Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları.

Marek, P. (2014). A Critical Analysis of the Concept of Marketing Strategies for Small and Mid-Sized Companies. *Economics Management and Financial Market*.9(4): 255-261.

Memiş, S.A. (2015). G20 Ülkelerinde Bilim Teknoloji ve İnovasyon. Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı.:1-10.

MÜSİAD, (2012). *Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon*. İstanbul: Araştırma Raporları 76.

Naidoo, V. (2010). Firm Survival Through A Crisis: The Influence of Market Orientation, Marketing Innovation and Business Strategy. *Industrial Marketing Management*. 39: 1311–1320.

Oğuztürk, B.S. (2011). Güney Kore'nin Kalkınmasında İnovasyonun Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 3(5): 48-53

Oslo Klavuzu. (2006). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi.

Oura, M. M., Zilber, S. N. ve Lopes, E. L. (2016). “Innovation Capacity, International Experience and Export Performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*. 25: 921-932.

Özcan, M. (1996). *KOBİ'lerde Pazarlama*. Bursa: EkinKitabevi.

Özdemir, S. (2006). *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayını 45.

Özer, K. (2004). *Küçük ve Orta Ölçekli Hazır Giyim İşletmelerinde Yeni Ürün Geliştirme Faaliyetleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özkan, Ş. Gündoğdu, F., Emsen, Ö.S., Aksu, H. ve Başar, S. (2003). KOBİ'lerde Girişimcilik Yenilikçilik Türkiye'de Gelişmiş ve Az Gelişmiş Bölge Düzeyinde Bir Analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*. 106:

Öztürk, Ö. (2007). *İstihdam Konusunda KOBİ'lerin Önemi ve KOBİ Alanında Eğitim İstihdam İlişkisi Açısından Kamu İstihdam Kurumunun Rolü*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Yayını.

Porter, M. (2010). *Rekabet Üzerine*. Çev. Kıvanç Tanrıyar. İstanbul: Optimist Yayıncılık.

Robinson, S. ve Stubberud, H.A. (2012). Issues In Innovation for Norwegian Smes. *Journal of International Business Research*. 11(1): 53-61.

Rosenbusch, N., Brinckmann, J. ve Bausch, A. (2011). Is Innovation Always Beneficial? A Meta-Analysis of the Relationship Between Innovation and Performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*.26: 441–457.

Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde İletişim*, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

Sattayaraksa, T. ve Sakun, B. (2015). A study of CEO Transformational Leadership, Organizational Factors and Product Innovation Performance: *Scale Development and a Theoretical Framework*. 7(2): 107-125.

Satı, Z.E. (2013). *İnovasyonu Yönetmede Kesitler*. Ankara:Nobel Yayınları.

Seelig, T. (2010). *İnovasyon Girişimcilik Üzerine Yaratıcı Çalışmalar*. Çev.Nuray Önoğlu. İstanbul: KuraldışıYayıncılık.

Soto, J. D. (2016). Technological, Management, and Persistent Innovation in Small and Medium Family Firms: The Influence of Professionalism. *Journal of Administrative Sciences Revue Canadienne des Sciences de l'administration*. 33: 332-346.

Soylu, A. ve Öztürk, G.M. (2010). Yönetim İnovasyonu. *Sosyo Ekonomi*. 1: 114-130.

Subrahmanya, B. (2015). Innovation and Growth Engineering SMEs in Bangalore: Why do only Some Innovate and Only Some Grow Faster?. *Journal of Engineering and Technology Management*. 36: 24-40.

Şakar, B.(2006). *Banka Kredileri ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Şendoğdu, A. ve Öztürk, Y.E. (2013). KOBİ’lerde İnovasyon Yapma Eğilimi İle İnovasyon Performans Başarı Derecesi Arasındaki İlişkinin Araştırılması. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*. 6(2): 104-116.

Şimşek, M. (2002). *Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Tanyeri, M., Bayraktaroğlu, G. ve İlter, B. (2009). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Taşkın, E. ve Kahraman, H. (2016). KOBİ’lerdeki İnovasyonu Arttırmada Pazar Yönlülük, Girişimci Yönlülük Ve İşletmeler Arası İş Birliğinin Bütünsel Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*. Afro- Avrasya Özel Sayısı: 535-555.

Tavassoli, S. ve Karlsson, C. (2015). Persistence of Various Types of Innovation Analyzed and Explained. *Research Policy*. 44: 1887-1901.

Tokmak, İ. (2008). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.55-58,109-110.

Türkoğlu, M. ve Çelikkaya, S. (2011). Türkiye’de KOBİ’lere Yönelik Ar-Ge Destekleri. *Akdeniz Üniversitesi Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 3(2): 56-71.

Ulusoy,G., Alpkan, L., Kılıç, K. ve Öner, A. (2008). *İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamalar Projesi*, İstanbul: Proje No: SOBAG-105K105.

Ulusoy, R. ve Akarsu, R. (2012). Türkiye’de KOBİ’lere Yapılan Destekler ve İstihdam Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 23: 105- 126.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Walicka, M. (2014). Innovation Types at SME s and External Influencing Factors. *E-Finance*.10(3): 73-81.

Wang, Z. ve Wang, N. (2012). Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance. *Expert Systems With Aslications*. 39: 889-898.

White, M. ve Bruton, G.D. (2007). *The Management of Technology and Innovation A Strategic Approach*. Canada.

Yavuz, Ç.(2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5(2): 144-173.

Yılmaz, G. ve Demirkaya, H. (2010). Türkiye’de İşletmelerin İnovasyon Yapabilirliği Ve Üniversitelerle İşbirliğine Bakışı Alan Araştırması. *Uluslararası 2.Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler Kitabı*.(ss.1-15). Düzenleyen Kosova Priştine Üniversitesi. Kosova - Prizren. 30 Mayıs- 06 Haziran 2010.

Yiğit, S. ve Aras, M. (2012). Bir Açık İnovasyon Aracı Olarak “Crowdsourcing” ve Üniversitelerde Uygulanabilirliği Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*.17(3): 485-508.

YU, X., Yan, J. Ve Assimakopoulos, D. (2015). Case Analysis of Imitative Innovation in Chinese Manufacturing SMEs: Products, Features, Barriers and Competences for Transition. *International Journal of Information Management*. 35: 520-525.

<http://www.marketingturkiye.com.tr/koseyazilari/turkiyenin-inovasyonla-yukselisi-tasarim-odakli-dusunme-ile-mumkun-mu/>, 10.05.2017.

<https://anahtar.sanayi.go.tr/tr/news/inovasyon-politikaları-ve-kobiler/121> (03.01.2016).

<http://www.yoikk.gov.tr/upload/komiteler/KOBİ/KOBİTanimiYonetmeligi.pdf>, (07.06.2016).

(<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm>, (07.06.2016).

KOBİ Strateji ve Eylem Planı 20152018
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/09/20150905-8-pdf>, (27.03.2016).

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Yayınları,
<http://esnaf.gtb.gov.tr/data/54995595f293707730002c7e/ckt.pdf>, (27.03.2016).

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı
Yayınları,<http://esnaf.gtb.gov.tr/data/54995595f293707730002c7e/ckt.pdf>,
(27.03.2016).

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı
Yayınları,<http://esnaf.gtb.gov.tr/data/54995595f293707730002c7e/ckt.pdf>,
(27.03.2016).

Gümrükve Ticaret Bakanlığı
Yayınları,<http://esnaf.gtb.gov.tr/data/54995595f293707730002c7e/ckt.pdf>,
(27.03.2016).

Gümrükve

Ticaret

Bakanlığı

Yayınları,<http://esnaf.gtb.gov.tr/data/54995595f293707730002c7e/ckt.pdf>,

(27.03.2016).

MÜSİAD

Araştırma

Raporları,http://www.musiad.org.tr/F/Root/Pdf/Ara%C5%9Ft%C4%B1rma%20Raporlar%C4%B1/Ara%C5%9Ft%C4%B1rma%20Raporlar%C4%B1/Kuresel_Rekabet_i_cin_Ar-Ge_ve_inovasyon.pdf, (03.01.2016).

MÜSİAD

Araştırma

Raporları,http://www.musiad.org.tr/F/Root/Pdf/Ara%C5%9Ft%C4%B1rma%20Raporlar%C4%B1/Ara%C5%9Ft%C4%B1rma%20Raporlar%C4%B1/Kuresel_Rekabet_i_cin_Ar-Ge_ve_inovasyon.pdf, (03.01.2016).

KOBİ

Strateji

ve

Eylem

Planı0152018<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/09/20150905-8-pdf>,

(27.03.2016).

KOBİ

Strateji

ve

Eylem

Planı

20152018<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/09/20150905-8-pdf>,

(27.03.2016).

<http://www.tosyov.org.tr/11-KOBİ-zirvesi-zirve-sonuc-bildirgesi.html>, (02.04.2016).

<http://www.tosyov.org.tr/11-KOBİ-zirvesi-zirve-sonuc-bildirgesi.html>, (02.04.2016).

<http://www.tosyov.org.tr/11-KOBİ-zirvesi-zirve-sonuc-bildirgesi.html>, (02.04.2016).

<http://www.kariyer.net/ik-blog/teknolojiyi-kullanan-KOBİlerin-cirolari-artiyor/>
(02.04.2016).

<http://www.tosyov.org.tr/11-KOBİ-zirvesi-zirve-sonuc-bildirgesi.html>, (02.04.2016).

http: //www.tosyov.org.tr/11-KOBİ-zirvesi-zirve-sonuc-bildirgesi.html,
(02.04.2016).

http: //www.KOBİ.org.tr/index.php/tanimi/stats, (02.04.2016).

https: //anahtar.sanayi.gov.tr./tr/news/inovasyon-politikaları-ve-KOBİler/121
(30.01.2016).

KOBİ Strateji ve Eylem Planı
20152018http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/09/20150905-8-pdf,
(27.03.2016).

http: //www.tosyov.org.tr/11-KOBİ-zirvesi-zirve-sonuc-bildirgesi.html,
(02.04.2016).

http: //www.tosyov.org.tr/11-KOBİ-zirvesi-zirve-sonuc-bildirgesi.html,
(02.04.2016).

https: //anahtar.sanayi.gov.tr./tr/news/inovasyon-politikaları-ve-KOBİler/121
(03.01.2016).

https: //anahtar.sanayi.gov.tr./tr/news/inovasyon-politikaları-ve-KOBİler/121
(30.01.2016).

(https: //anahtar.sanayi.gov.tr./tr/news/inovasyon-politikaları-ve-KOBİler/121
(30.01.2016).

Ankara Sanayi Odası Yayınları (2012) Ocak - Şubat.

Harvard Business ReviewTürkiye, Mart 2017.



EKLER

ANKET FORMU

Sayın Yetkili,

Bu anket formu “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde İnovasyona Yönelik Tutumlar ve İnovasyon Engelleri: Çanakkale İlinde KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tez çalışması için hazırlanmıştır.

Araştırmanın başarısı, tümü ile sizin katılımınıza ve vereceğiniz cevapların doğruluğuna bağlıdır. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlı Doktora Tez Çalışmasında kullanılacak olup, vereceğiniz tüm bilgiler gizli tutulacaktır. Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Objektif cevaplamanız en önemli ve en değerli katkınız olacaktır.

Prof. Dr. Mustafa TANYERİ
Öğr. Gör. Ahmet ŞAHBAZ

A. KİŞİ BİLGİLERİ

1. Cinsiyetiniz: ☐ Bay ☐ Bayan
2. Yaşınız: ☐ 20 - 30 ☐ 31 - 40 ☐ 41 - 50 ☐ 51 ve üzeri
3. Eğitim düzeyiniz: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Önlisans
☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
4. Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız? ☐ 0 - 5 yıl ☐ 6 - 10 yıl ☐ 11 - 15 yıl
☐ 16 - 20 yıl ☐ 21 - 25 yıl ☐ 26 ve üzeri yıl
5. Şirketteki göreviniz:
- ☐ İşletme Sahibi / Ortağı
- ☐ Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür / Müdür Yardımcısı gibi)
- ☐ Orta Kademe Yönetici (Muhasebe, Pazarlama Müdürü / Müdür Yardımcısı gibi)
- ☐ Alt Kademe Yönetici
- ☐ Yönetici Olmayan Personel
- ☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz):.....

B. İŞLETME BİLGİLERİ

1. İşletmenin yasal statüsü nedir?

- ☐ Tek Şahıs İşletmesi ☐ Ortaklık ☐ Limited Şirket ☐ Anonim Şirket
- ☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz):.....

2. İşletmenizin faaliyet süresi:

- ☐ 0 - 5 yıl ☐ 6 - 10 yıl ☐ 11 - 15 yıl
☐ 16 - 20 yıl ☐ 21 - 25 yıl ☐ 26 ve üzeri yıl

3. İşletmenizin faaliyet alanı (sektör): (Lütfen Belirtiniz):.....

4. İşletmeniz bünyesinde kaç kişi istihdam edilmektedir?

- ☐ 1 - 9 arası ☐ 10 - 25 arası ☐ 26 - 50 arası ☐ 51 - 100 arası ☐ 101 - 249 arası

5. İşletmeniz aşağıdaki kategorilerden hangisine dahildir?

- ☐ Yalnız ulusal pazara yönelik faaliyet yapmaktadır.
- ☐ Yalnız yurtdışı pazara yönelik faaliyet yapmaktadır.
- ☐ Hem ulusal pazara hem de yurtdışı pazara yönelik faaliyet yapmaktadır.
- ☐ Ulusal ve yurtdışı faaliyet gösteren bir zincir birimidir.
- ☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

6. İşletmenizin Araştırma - Geliştirme harcamalarının toplam sermaye içindeki payı ne kadardır? (% Yüzde olarak)

- ☐ % 1'den az ☐ % 1 - 5 arası ☐ % 6 - 10 arası ☐ % 11 ve fazlası

7. İşletmenizin yenilik stratejisi aşağıdakilerden hangisidir?

- ☐ Pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetler oluşturmak
- ☐ Mevcut ürünleri geliştirmek ve tasarım yapmak
- ☐ Mevcut ürünleri birebir taklit etmek
- ☐ Teknolojilerinin mesleki yetenek ve becerilerden oluşması
- ☐ Lider işletmenin (pazar payı, satışları en yüksek olan işletme) girmediği ya da boş bıraktığı fırsatlardan yararlanmak
- ☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

8. İşletmeniz Araştırma - Geliştirme desteği alıyorsa hangi kuruluşlardan bu desteği almaktadır?

- ☐ Ar - Ge desteği almıyor.
- ☐ TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu)
- ☐ TTGV (Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı)
- ☐ KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı)
- ☐ Yurtdışı firmalar
- ☐ Özel işletmeler
- ☐ Diğer kamu kuruluşları
- ☐ Üniversiteler
- ☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

Lütfen işletmenizle ilgili ifadeleri okuyup, ifadelerin karşlarına sizin görüşünüzü en iyi yansıtacağına inandığınız seçeneği işaretleyiniz.

1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kararsızım 4.Katılıyorum 5.Kesinlikle Katılıyorum

C. İNOVASYON TURLERİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletmemizde üretilmekte olan ürünlere yönelik teknolojik olarak yüksek sayılabilecek araç ve gereçler kullanılmaktadır.					
2. İşletmemizde üretilen ürünlerden en az bir tanesinin patenti işletmemize aittir.					
3. Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesini pazara ilk olarak işletmemiz sunmuştur.					
4. İşletmemizde üretilen ürünün farklı amaçlarla kullanılmasına yönelik yeni bir modeli geliştirilmiştir.					
5. Ürünümüzün hammaddesi farklı bir malzemeden üretiliyor iken, şu anda hammadde olarak yeni bir malzeme kullanılmaktadır.					
6.İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen en az bir ürünümüz mevcuttur.					
7. Sektörde daha önceden var olan bir ürünü geliştirip yeni bir ürün olarak pazara sunuyoruz.					
8. İşletmemizde daha önceki yıllara göre üretim metotlarında değişiklikler yapılmaktadır.					
9. İşletmemizde kullanılan bilgisayar destekli yazılımlar üretimin daha kısa sürede tamamlanmasını sağlamaktadır.					
10. İşletmemizde her ürüne yönelik olarak hammaddeden, ürünün teslimine kadar olan süreç kayıt altına alınmaktadır.					
11. İşletmemizde üretim süreci içinde maliyetler denetlenmektedir. Bu sayede gereksiz maliyetler tespit edilerek, tasarruf sağlanmaktadır.					
12. İşletmemizde satışları arttırmak amacıyla ürünün ambalajında, tasarımında veya fiyatında değişiklikler yapılmaktadır.					
13. Müşterilerimize satmış olduğumuz ürünün esas amacının yanı sıra başka amaçlar için de kullanılabileceğini gösterdik.					
14. İşletmemizde daha önce kullanılan pazarlama yöntemi şu anda kullandığımız pazarlama yönteminden farklıdır.					
15. İşletmemizde ürünlerin tanıtımıyla ilgili olarak yeni yöntemler kullanılmaktadır.					
16.İşletmemizin web sitesinde ürünlerimize yönelik bilgileri (ürünlerin özelliklerini, kullanıldığı alanları, fiyatını vb.) görmek mümkündür.					
17. İşletmemiz bünyesinde bilgi paylaşımının artırılmasına yönelik olarak intranet, veritabanı, eğitim vb. uygulamalar bulunmaktadır.					
18. İşletmemizin dış kaynaklardan faydalanması (tedarik, işe alım, teknolojik destek, danışmanlık vb. işlerin dışarıdan uzman firmalara yaptırılması) söz konusudur.					
19. İşletmemizin fonksiyonları arasında (pazarlama, üretim, Ar-Ge, insan kaynakları, muhasebe vb.) sağlanan işbirliği zaman ve maddi açıdan yarar sağlamaktadır.					
20. İşletmemizde ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 gibi kalite yönetim sistemleri uygulanmaktadır.					

D. İÇSEL İNOVASYON ENGELLERİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletmemizde inovasyon için ayrılan fonlar yeterli değildir.					
2. İşletmemizde inovasyona yönelik araştırma ve geliştirme çalışmaları yetersizdir.					
3. İşletmemiz çalışanlarının inovasyon çalışmaları için yeterli eğitimi bulunmamaktadır.					
4. İşletmemiz çalışanlarının iş tecrübesinin yetersiz olması nedeniyle inovasyon çalışmalarını olumsuz yönde etkilemektedir.					
5. İşletmemizde bölümler arası iletişimden kaynaklanan sorunlar inovasyonu engellemektedir.					
6. İşletmemiz çalışanlarının inovasyonu benimsememeleri nedeniyle olumsuz davranışlar sergilenmektedir.					
7. İşletmemizde daha önce yapılan inovasyon uygulamalarına bağlı olarak (yeterli olması ya da başarısız olması) inovasyon yapılmasına ihtiyaç duyulmamaktadır.					
8. İşletme stratejilerinin kısa dönemli olması sebebiyle inovasyon yapılamamaktadır.					
9. İşletmemizde inovasyon çalışmalarını yapan ayrı bir ekip bulunmamaktadır.					
10. İşletmemiz üst ve orta kademe yöneticilerinin karar verme sürecinin ağır işlemesi sonucunda inovasyon çalışmaları yavaş ilerlemektedir.					
11. Ast-üst ilişkilerinin sıkı kontrol/denetim şeklinde yapılması inovasyon çalışmalarını yavaşlatmaktadır.					
12. İşletmemizde inovasyon yapılırken pazarın istek ve ihtiyaçları tam olarak analiz edilmemektedir.					
13. İnovasyon çalışmalarında, işletmemiz çalışanlarının uyum, koordinasyon vb. açıdan eksikleri söz konusudur.					
14. İnovasyon yapmak için üretime ilişkin bilgi (know how) eksikliğinin giderilmesi gerekmektedir.					
15. İnovasyon yapmak için iş görme metodlarındaki eksikliğin giderilmesi gerekmektedir.					
16. İşletmemizin pazardaki konumunun memnun edici olması sebebiyle inovasyona ihtiyaç duyulmamaktadır.					
17. İşletmemizin günlük yoğunluğunun fazla olması nedeniyle inovasyona zaman ayırlanamamaktadır.					
18. İşletmemizde yapılan inovasyonu (ürün, yöntem, fikir vs.) pazarlayamama veya ticarileştirememe kaygısı duyulmaktadır.					
19. İşletmemizde inovasyon yapmak, maliyet açısından yüksek risk içermektedir.					
20. İşletmemizde inovasyon için harcanacak zamanın çok fazla olduğu düşünülmektedir.					

E. DIŞSAL İNOVASYON ENGELLERİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Müşteriler yeni ürünlere ilgi göstermemektedir.					
2. KOSGEB, TÜBİTAK gibi inovasyona destek veren kuruluşlardan ve araştırma enstitülerinden destek almanın, çeşitli bürokratik uygulamalar nedeniyle zor olduğunu düşünüyorum.					
3.Ülkemizde yaşanacak herhangi bir krizin ya da piyasaların dengesizliğinin inovasyon çalışmalarını engelleyeceğini düşünüyorum.					
4. Devletin inovasyon üzerine etkisi olan tüm desteklerinde (finansal, hukuksal vb.) bürokrasinin fazla olduğunu düşünüyorum.					
5. İnovasyona yönelik gerekli olan hammadde, malzeme ile girdilerin maliyetlerinin yüksek olduğunu düşünüyorum.					
6. Pazardaki güçlü rakiplerimiz kartelleşme ve tekelleşme eğilimi gösterdiğinden inovasyon çalışmalarına yeterince odaklanamadığımızı düşünüyorum.					
7. Devletin inovasyonu destekleyen uzun dönemli stratejilerinin olmadığını; öte yandan kısa dönemli ekonomik ve finansal stratejilerle de, işletmemizin inovasyon yapamayacağını düşünüyorum.					
8. Bankaların kredi politikalarının inovasyonu ve girişimciliği yeterince desteklemediğine inanıyorum.					
9. Müşteri ihtiyaçlarının tam olarak belirlenmesi mümkün olmadığı için yeni ürün ve hizmetlerde ne gibi inovasyonlar yapabileceğimiz konusunda kararsızlık yaşıyoruz.					
10. Yeni bir ürün ya da pazarlama inovasyonu için projeler geliştirecek, işbirliğine yatkın işletmeler bulmakta güçlük çekiyoruz.					
11. İşletmemize teknoloji, bilgi, yarı mamül vs. desteği veren işletmelerin yetersiz olması ya da iş birliği ortaklarının azlığı, inovasyona engel oluşturmaktadır.					
12. Yapılan inovasyon için patent ve lisans haklarının tam olarak korunmasında devletin yetersiz kaldığına inanıyorum.					
13. Uygun bir rekabet ortamının inovasyon açısından yararlı olacağını düşünüyorum.					
14. İşletmemizin içinde bulunduğu sektör şartlarında inovasyona ihtiyaç duyulmamaktadır.					
15. İşletmemizde sektörün geleceğinin belirsiz olduğu düşünülerek, inovasyona yatırım yapılmasına gerek duyulmamaktadır.					
16. Tüketicuyu koruma kanun ve politikalarının, inovasyon uygulamalarına engel olduğunu düşünüyorum.					
17. Teknolojinin pahalı olmasının inovasyon çalışmaları için bir engel oluşturduğunu düşünüyorum.					
18. Devletin uyguladığı vergi politikalarının inovasyon uygulamaları için bir engel olduğunu düşünüyorum.					
19. Üniversiteler ve inovasyona katkı sağlayan (TÜBİTAK, KOSGEB vb.) kuruluşların az olduğunu ve bunun inovasyonun oluşmasına engel teşkil ettiğini düşünüyorum.					
20. İnovasyonun çok kolay kopyalanması nedeniyle işletmemizde inovasyon yapılmamaktadır.					
21. Mevcut sosyal güvenlik politikaları işletmemizin inovasyon çalışmalarına engel oluşturmaktadır.					
22. Devletin sağlamış olduğu finansal kamu kaynaklarının, inovasyon çalışmaları için yeterli olmadığına inanıyorum.					
23. İşgücü piyasasındaki kalifiye çalışan eksikliği, inovasyon çalışmalarını olumsuz yönde etkilemektedir.					

