

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE YENİLİK YÖNETİMİ:
YENİLİK YÖNETİMİNDE ETKİLİ OLAN ÖRGÜTSEL YAPI VE
FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALİ ACARAY

ANABİLİM DALI: İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

KOCAELİ-2007

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE YENİLİK YÖNETİMİ:
YENİLİK YÖNETİMİNDE ETKİLİ OLAN ÖRGÜTSEL YAPI VE
FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALİ ACARAY

ANABİLİM DALI: İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN : PROF. DR. NURULLAH GENÇ

KOCAELİ-2007

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KÜÇÜK VE ORTABOY İŞLETMELERDE YENİLİK YÖNETİMİ
YENİLİK YÖNETİMİNDE ETKİLİ OLAN ÖRGÜTSEL YAPI VE
FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : Ali ACARAY

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No: 17.10.2007-2007/24


Prof.Dr. Nurullah GENÇ


Doç.Dr. Tansu SAY

Yrd. Doç. Dr. Hülya G.ÇEKMECELİOĞLU


KOCAELİ 2007

ÖNSÖZ

Bağımsız olarak ayakta kalmak ve başarmak güdüsü ile yönlendirilen ve yönetilen KOBİ'ler, bir ekonominin canlılığının barometresidir. Çünkü KOBİ'lerin ekonomide yarattıkları katma değer, sağladıkları istihdam ve gerçekleştirdikleri ihracat gibi genelde bilinen ve doğrudan ölçülebilen ekonomik yararların dışında, ekonomiye sağladıkları en önemli katkı; ortaya koydukları dinamizmdir.

Küçük ve orta boy bir işletme, faaliyetlerini yeni ürün ve hizmetler geliştirme ve pazarlama üzerinde yoğunlaştırmak suretiyle büyüklerle rekabetinde başarıyı elde etmektedir. Yani, büyük işletmelerin ürettikleri ürünlerin aynısını üreterek değil, esneklik üstünlüklerini iyi kullanarak büyük işletmelerin giremediği pazar alanlarına girmek, talep değişmelerine uymak, hatta gerektiğinde üretim alanlarını değiştirmek biçiminde stratejiler izleme imkanına sahiptir. Böylece, bu işletmeler yenilik yaparak rakiplerinden farklı hale gelecek ve ürün, hizmet ve süreçlerine katma değer ilave ederek rakiplerinin önüne geçeceklerdir. Yeniliğe ilişkin bu strateji eğilimi, günümüzde özellikle KOBİ'lerin yenilikçi yeteneklerin geliştirilmesi, oldukça karmaşık ve belirsiz hale gelen pazarlarda başarılı olmalarında ve çağın gereklerine daha uyumlu hale gelmelerinde belirgin bir biçimde önemli hale gelmiştir.

Örgüt yapıları yenilikçi hale gelen KOBİ'ler, pazardaki tüketici istek ve ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilecek ve her an dinamizme sahip olacaklardır.

Bu doğrultuda, tez çalışmasında, KOBİ'lerin örgüt yapılarının daha yenilikçi hale gelebilmeleri için örgüt yapılarını etkileyen unsurların belirlenmesine çalışılmıştır.

Tez çalışmasını gerçekleştirirken; desteğini esirgemeyen, bu çalışmayı sonuçlandırmamda görüşleri ile katkıda bulunan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Nurullah GENÇ'e, her konudaki yol göstericiliği için teşekkür ederim. Gerek lisans,

gerek yüksek lisans öğrenimim boyunca eğitimime katkısı olan bütün hocalarıma teşekkürü bir zevkli borç bilirim.

Araştırmam boyunca beni varlıklarıyla ve destekleriyle yalnız bırakmayan sevgili annem Mina'ya ve arkadaşım Duygu'ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

ALİ ACARAY

KOCAELİ-2007

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
ÖZET	XII
ABSTRACT	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİ'LERİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

1.1.KOBİ TANIMI.....	4
1.1.1.Türkiye'de KOBİ Tanımları	6
1.1.2.Dünyadaki KOBİ Tanımları	9
1.2.KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ.....	11
1.2.1.KOBİ'lerin Nitel Özellikleri	14
1.2.2.KOBİ'lerin Nicel Özellikleri	15
1.3.KOBİ'LERİN TÜRK EKONOMİSİNDEKİ ROLLERİ	17
1.3.1.İstihdam	17
1.3.2.Değişme	19
1.3.3.Gelişme	19

1.4.KOBİ'LERİN KUVVETLİ VE ZAYIF YÖNLERİ.....	20
1.4.1.KOBİ'lerin Kuvvetli Yönleri.....	20
1.4.2.KOBİ'lerin Zayıf Yönleri.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK YÖNETİMİ

2.1.YENİLİK VE YAKIN KAVRAMLARIN TANIMLANMASI	27
2.1.1.Yenilik	28
2.1.2.Yaratıcılık	30
2.1.3.İcat Etme	31
2.1.4.Değişim.....	32
2.1.5.Teknoloji.....	32
2.1.6.Araştırma-Geliştirme(Ar-Ge)	33
2.2.YENİLİK KAYNAKLARI	34
2.2.1.İçsel Yenilik Kaynakları	35
2.2.1.1.Beklenmeyen Gelişmeler	35
2.2.1.2.Uyumsuzluklar.....	37
2.2.1.3.Süreç Gereği	38
2.2.1.4.Pazar ve Endüstri Yapılarındaki Değişimler	38
2.2.2.Dışsal Yenilik Kaynakları.....	39
2.2.2.1.Demografik Değişimler.....	39
2.2.2.2.Algısal Değişimler	40
2.2.2.3.Yeni Bilgi	41

2.3.YENİLİK TÜRLERİ.....	43
2.3.1.Ürün ve Süreç Yenilikleri.....	43
2.3.1.1.Ürün Yeniliği.....	43
2.3.1.2.Süreç Yeniliği.....	45
2.3.2.Radikal ve Kademeli Yenilikler.....	47
2.3.2.1.Radikal Yenilikler.....	47
2.3.2.2.Kademeli Yenilikler.....	48
2.3.3.Örgütsel Yenilik.....	50
2.4.YENİLİK STRATEJİLERİ.....	51
2.4.1.Saldırgan Strateji.....	53
2.4.2.Savunmaya Yönelik Strateji.....	54
2.4.3.Taklitçi ve Bağımlı Stratejiler.....	55
2.4.4.Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejileri.....	56
2.4.5.Diğer Yenilikçi Stratejileri.....	57
2.5.YENİLİK SÜRECİ.....	57
2.5.1.Yenilik İçin Problemin Belirlenmesi.....	58
2.5.2.Fikirleri Oluşturma İşlemi.....	59
2.5.3.Kavramsallaştırma.....	60
2.5.4.Yeniliğin Geliştirilmesi.....	60
2.5.5.Yeniliğin Uygulanması.....	61
2.6.YENİLİK YÖNETİMİ.....	62
2.6.1.YENİLİK YÖNETİMİNDE ETKİLİ OLAN ÖRGÜTSEL YAPI VE FAKTÖRLER.....	65

2.6.1.1.ÖRGÜTSEL YAPI	67
2.6.1.2.YENİLİK YÖNETİMİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER	72
2.6.1.2.1.Liderlik	72
2.6.1.2.2.Vizyon.....	73
2.6.1.2.3.Yönetim Tarzı	76
2.6.1.2.4.Örgüt Kültürü	77
2.6.1.2.5.İletişim	80
2.6.1.2.6.Personel Güçlendirme(Empowerment)	81
2.6.1.2.7.Müşteri Odaklılık	83
2.6.1.2.8.Ödüllendirme.....	84
2.6.1.2.9.Başarısızlığın Hoş Görülmesi	85
2.6.2.YENİLİKÇİ ÖRGÜT YAPILARI VE MODELLERİ	86
2.6.2.1.Yenilikçi Örgüt Modelleri	87
2.6.2.1.1.Yalın Örgütler	88
2.6.2.1.2.Organik Örgütler	89
2.6.2.1.3.Adhokratik Örgütler	89
2.6.2.1.4.Matriks Örgütler	90
2.6.2.1.5.Şebeke Örgütler.....	90
2.6.2.1.6.Yığışım Örgütler	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERDE YENİLİK YÖNETİMİ

3.1.KOBİ'LERDE YENİLİK YÖNETİMİ.....	93
--------------------------------------	----

3.1.1.KOBİ'lerde Yenilik.....	94
3.1.2.KOBİ'lerde Yenilik Yönetimi	95
3.1.3.KOBİ'lerde Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler.....	98
3.1.3.1.KOBİ'lerde Örgüt Yapısı.....	98
3.1.3.2. KOBİ'lerde Liderlik.....	99
3.1.3.3. KOBİ'lerde Vizyon.....	100
3.1.3.4. KOBİ'lerde Yönetim Tarzı	101
3.1.3.5. KOBİ'lerde Örgüt Kültürü	103
3.1.3.6. KOBİ'lerde İletişim	104
3.1.3.7. KOBİ'lerde Personel Güçlendirme.....	106
3.1.3.8. KOBİ'lerde Müşteri Odaklılık	107
3.1.3.9. KOBİ'lerde Ödüllendirme.....	108
3.1.3.10. KOBİ'lerde Başarısızlığın Hoş Görülmesi	109

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERDE YENİLİK YÖNETİMİ: YENİLİK YÖNETİMİNDE ETKİLİ OLAN ÖRGÜTSEL YAPI VE FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

4.1.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	111
4.1.1.Araştırmanın Önemi	111
4.1.2.Araştırmanın Amacı	112
4.1.3.Veriler Toplama Yöntemi ve Planı	113
4.1.4.Araştırmanın Sınırları	114

4.1.5.Araştırma Örnekleme	114
4.1.6.Araştırma Hipotezleri	114
4.2.VERİ ANALİZİ VE BULGULARI.....	116
4.2.1.İşletme Frekans Değerlerinin Belirlenmesi	116
4.2.2.Cevaplayıcıların Örgütsel Faktör İfadelerine Katılma Derecelerinin Frekans ve Ağırlıklı Ortalama Puanları.....	116
4.2.3.Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Çapraz Tablo Değerleri.....	120
4.2.4.Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	126
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	134
EKLER.....	143
ANKET FORMU	144
HİPOTEZ TESTLERİ	149
KAYNAKÇA	156

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Türkiye’de Kullanılan KOBİ Tanımları.....	9
Tablo 1.2: Avrupa Komisyonu’nun KOBİ Tanımı	10
Tablo 1.3: KOBİ’lerin Özellikleri	13
Tablo 1.4: Nicel Ölçütlerin Sınıflandırılması.....	16
Tablo 1.5: Bazı Ülkelerde KOBİ’lerin Ülke Ekonomisindeki Önemi	18
Tablo 2.1: Yenilikçilik Kaynakları	35
Tablo 2.2:Yenilik Yönetiminin Benimsenmesine Etki Eden Koşullar.....	70
Tablo 4.1: İşletmelerin Personel Sayısına Göre Dağılımı.....	116
Tablo 4.2: Örgütsel Faktör İfadelerine Katılma Derecelerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları	117
Tablo 4.3: Örgütsel Faktör İfadelerinin Ağırlıklı Ortalama Puanları	119
Tablo 4.4: Yapı-İşletmenin İzlediği Yenilik Stratejisi Karşılaştırması	120
Tablo 4.5: Yapı-Çevrenin Özelliği Karşılaştırması	121
Tablo 4.6: Yapı-Liderlik Biçimi Karşılaştırması.....	122
Tablo 4.7: Yapı-İletişimin İşleyiş Biçimi Karşılaştırması	123
Tablo 4.8: Yapı-Yeniliği Teşvik Eden İşletme Normları Karşılaştırması	124
Tablo 4.9: Yapı-Müşteriye Yönelik Yenilik Yaklaşımları	125
Tablo 4.10: Yapı-Yenilik Yapan Bireylerin Ödüllendirilmesi Karşılaştırması.....	126
Tablo 4.11: Yapı-İşletmenin İzlediği Yenilik Stratejisi İlişkisi	127
Tablo 4.12:Yapı-İşletmenin Bulunduğu Çevrenin Özellikleri İlişkisi	128
Tablo 4.13:Yapı-İşletmede Uygulanan Liderlik İlişkisi	129
Tablo 4.14: Yapı-İletişimin İşleyiş Biçimi İlişkisi	130
Tablo 4.15: Yapı-İşletmede Yeniliği Teşvik Eden Normlar İlişkisi	131

Tablo 4.16: Yapı-İşletmenin Müşteriye Yönelik Yenilik Yaklaşımları	
İlişkisi.....	132
Tablo 4.17: Yapı-İşletmede Yenilik Yapan Bireylerin Ödüllendirilmesi	
İlişkisi.....	133

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Yenilik ve İlişkili Kavramların Farkı.....	34
Şekil 2.2: İşletmelerin Yenilik Stratejilerini Belirleme Süreci.....	52
Şekil 2.3: Yenilik Hunisi.....	61
Şekil 2.4: Yenilik Yönetimi Çerçevesi	63
Şekil 2.6:Yenilikçi Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar.....	87

ÖZET

Küresel rekabetle yoğun ve dinamik hale gelen pazarlarda değişim, örgütsel yaşamın önemli bir özelliği haline gelmiştir. Bu değişimde yeni ürünler, hizmetler, süreçler ve örgüt yapıları, işletmelerin müşterilerini tatmin etmek ve birbirleri ile rekabet etmek için kullandıkları araçların başında gelmektedir.

Yenilikçilik, günümüz işletmelerinin rekabet bağlamında asla gözden kaçırmamaları ve ihmal etmemeleri gereken, yeni ekonominin en önemli gereği olan bir konudur. Satıcıların egemen olduğu piyasadan, pazarların baskın ve etkin rol oynadığı piyasaya olan dönüşüm; daha ucuzu, daha kaliteliyi, daha hızlıyı ya da farklıyı arayan ve çoğu zaman da bulan müşteriyi memnun etmek, yenilikçi olmaktan geçmektedir. Bu bağlamda, ekonominin canlılık barometresi olan KOBİ'lerin örgüt yapılarının daha yenilikçi hale getirilmeleri rekabette onları daha güçlü hale getirecek, gelecekte hayatta kalmasını mümkün kılarak rekabet üstünlüğü sağlayacak ve sürdürülebilir büyümeyi sağlayarak da bir üst ölçeğe geçmelerine imkan tanıyacaktır.

Bu tezde; öncelikle KOBİ'lerin genel olarak bir değerlendirilmesi yapılmış, yenilik kavramı kapsamlı biçimde açıklandıktan sonra, KOBİ'lerde yenilik yönetiminin nasıl olacağı ve son bölümde de araştırma verilerinin analizi yapılmıştır.

ABSTRACT

With global competition, change which turns to be dense and dynamic in markets has been one of the vital factors in organizational life. In this change, new products, services, processes and organizational structures are one of the major factor to compete with in themselves and satisfy their customers.

Innovativeness which is the most important subject of the new economy in competitive way today's firms should never be set out of side and neglected of the main points in economy. The dealers who have great effect on economy, markets have effective and active role in transformation, they usullay look for cheaper, better quality, faster and more different ways of innovations to give pleasure their customers. In that way, organizational structure of small and medium sized enterprises need to be change into more innovative form which is named economic liveness barometer, this will have firms become stronger in competition, better possibility with in themselves to stand in future actions, let them have a chance of to be the winner and let them take an afford for having a better step one by one.

In this thesis; first of all, small and medium sized enterprises have been evaluated generally, than the concept of the innovation has been explained, after that, how innovation management should be done in small and medium sized enterprises is discussed and in the last part, the analizes of the the survey data have been issued.

GİRİŞ

Günümüzde tüketicilerin istek ve beklentileri sürekli değişmekte, gün getike daha karmaşık hale gelmektedir. Tüketici tercihlerindeki değişimlere uygun karşılık verebilmek için işletmeler, pazara yeni ürün ve hizmetler sunmak durumundadırlar. Bunun da ötesinde, işletmeler pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetler üreterek tüketici istek ve ihtiyacı oluşturmalarıdır. Bu bağlamda yenilik, rekabet avantajı elde etmenin temel kaynaklarından birisidir.

Küreselleşmenin bir gereği olarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için, işletmelerin bilgiyi hızla kullanabilmeleri, ürün, hizmet ve süreç üretiminde sürekli yenilikler yapabilmeleri önem kazanmıştır. İşletmelerin yenilik yapabilme düzeyleri, farklılaşma yapabilme düzeyleri sürdürülebilir rekabette işletmelere önemli derecede ayrıcalıklar sağlayabilmektedir. Bu bakımdan işletmelerin yeniliğe ayak uydurabilmeleri örgüt yapı ve süreçlerini yeniliğe göre düzenlemelerinden geçmektedir.

İşletmelerin başarısında yeniliklerin çok büyük bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Bir işletmenin, her şeyden önce varlığını koruması, çalışma düzeninde ve buna bağlı olarak karlılıkta süreklilik sağlaması, mevcut kaynakların etkin kullanımı açısından yenilikler geliştirmesi zorunluluğu vardır. Tüm ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutan KOBİ'lerde yenilik yapabilme ve yenilik yönetimi daha bir önem kazanmaktadır.

Ülkelerin ekonomik kalkınmasında büyük önem taşıyan KOBİ'ler küreselleşmenin gerçekleştiği günümüz dünyasında küçük ve esnek yapıları, yüksek uyum kabiliyetleri ve ekonomik risklere dirençleri ile kilit bir rol üstlenmektedirler. Küreselleşme ile birlikte gelişen hızlı rekabet ortamında yerel ölçekte faaliyet gösteren KOBİ'ler hem yerel hem de küresel rakipleri ile mücadele etmek durumundadırlar.

İstihdamın ve üretimin büyük bölümünü sağlayan KOBİ'ler değişimlere kolay uyum sağlayan yapılarıyla ekonomilerde milli gelire, istihdam sağlamaya ve yeni iş imkanları oluşturmaya pek çok katkıları bulunmaktadır.

Taşımakta oldukları avantajlar göz önünde bulundurulduğunda, KOBİ'lerin, yaşanan değişimlere anında cevap verebilmeleri, güçlü kalabilmeleri, yenilik ortamında bulunabilmeleri için örgüt yapı ve süreçlerinde birtakım yaklaşımlar geliştirmeleri gerekmektedir. Günümüz işletmelerinde yüksek eğitilmiş, belirli bir uzmanlık bilgisine sahip nitelikli personellerin sayısı artmaktadır. İletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler insanları daha bilinçli ve duyarlı hale getirmiş ve sıradan bir personelin bile yönetim biçimini derinden etkilemiştir. Böyle personellere sahip işletmelerin örgütsel yapı ve süreçlerini; eski yöntem, uygulama ve alışkanlıklara göre değil, daha dinamik ve bireye odaklanmış yönetim yapıları ile yönetmeleri gerekmektedir.

Dış çevreyle sürekli etkileşim halinde bulunan işletmeler, çevrenin beklentilerine karşılık verebilecek şekilde örgütsel yapı ve süreçlerini sürekli değiştirmek durumundadırlar. Yeni ürün ve hizmetler, süreçler üretmek isteyen işletmelerin çevresel eğilimlerden etkilenmemeleri mümkün değildir. Bu bağlamda KOBİ'lerde yenilik yönetiminde etkili olan örgütsel yapı ve süreçleri incelemek amacıyla hazırlanan bu tez dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde KOBİ'lerin genel bir değerlendirilmesi yapılmıştır. Türkiye'de ve dünyadaki KOBİ tanımları, KOBİ'lerin sahip oldukları nitel ve nicel özellikleri, Türk ekonomisindeki yeri ve önemi ve son olarak da KOBİ'lerin sahip oldukları kuvvetli ve zayıf yönleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde yenilik ve yakın kavramların tanımlanması yapılmış, daha sonra ise sırasıyla, yenilik kaynakları, yenilik türleri, yenilik stratejileri, yenilik süreci, yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt yapıları ve modelleri incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise KOBİ'ler yenilik yönetimi başlığı altında KOBİ'lerde yenilik, KOBİ'lerde yenilik yönetimi ve KOBİ'lerde yenilik yönetiminde etkili olan örgütsel yapı ve faktörler konuları ele alınmıştır.

Tezin son bölümünde ise, uygulama kısmı ele alınmıştır. KOBİ'lerde yenilik yönetiminde etkili olan örgütsel yapı ve faktörlere ilişkin olarak gerçekleştirilmiş anket çalışmasının detayları ortaya konulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KOBİ'LERİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

KOBİ'ler, içerisinde faaliyet gösterdikleri ekonomilerin hepsinde lokomotif görevi görmektedir. Bu işletmeler istihdam bakımından olduğu kadar ekonomiye katkı açısından da çok büyük bir role sahiptir. Şüphesiz, ekonomideki yeni gelişmeler ve ticaret anlayışındaki değişim en çok bu işletmeleri etkilemiştir.

Dünyanın küreselleşmesi ve hızla geliştirilen teknolojik sistemler, iletişim, ulaştırma ve özellikle üretim alanlarında çok büyük yenilikler meydana getirmiş, bu da dünya ticareti ve ekonomisine yeni bir rekabet kavramı sağlamıştır. Küresel rekabet ortamında, yerel olarak faaliyet gösteren ve tüm dünya ekonomilerinde lokomotif görevi gören KOBİ'ler, bu hızlı gelişmeler karşısında mücadele ve rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Yenileşme ve gelişme faaliyetleri ile beraber tüketici; mal ve hizmetlerden beklentilerini yükseltmiş, bunun sonucu olarak KOBİ'ler de bu değişmeye ayak uydurmak amacıyla yeniden yapılanma gereği duymuşlardır. KOBİ'ler, bu yeni ortama uyum sağlayabilecek esnek yapıya sahip olmakla beraber, büyük firmalar karşısında rekabet edebilecek yeterli sermayeye sahip değildir.

Bu bölümde KOBİ kavramı, KOBİ'lerin özellikleri, KOBİ'lerin Türk ekonomisindeki yeri ve önemi ve KOBİ'lerin sahip oldukları kuvvetli ve zayıf yönleri ele alınmıştır.

1.1. KOBİ TANIMI

İşletmeler, ekonomik sistemde yaptıkları işlere ve ölçütlerine göre çeşitli şekillerde yer almaktadırlar. Türkiye'de ve dünyada işletmelerin önemli bir çoğunluğunu KOBİ'ler oluşturmaktadırlar. Ekonomiye kazandırdıkları dinamizm ile bir ekonominin canlılığının göstergesi olan KOBİ'ler, ekonomik kalkınma süreci içinde her geçen gün önem kazanmaktadırlar.

Ekonominin dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olan KOBİ'ler, ülkelerin sosyo-ekonomik gelişmesi açısından çok büyük öneme sahiptirler. Genel olarak KOBİ'ler, düşük sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile çalışan ve çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz bir üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilebilir.¹ KOBİ'ler ekonomik yapıları ne kadar farklı olursa olsun hem gelişmiş, hem de gelişmekte olan ülkelerde önem taşımaktadır. Küçük ve esnek yapıları itibari ile ekonomiye katkı sağlayan KOBİ'ler tüm dünyanın gündemindedir. Rekabetin ve değişimin çok şiddetli ve hızlı yaşandığı günümüzde, istihdam ve üretimin büyük bölümünü sağlayan KOBİ'ler değişimlere kolay uyum sağlayan yapıları ile önemli yer almaktadır.

KOBİ'ler gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomilerini etkileyen ve yönlendiren en önemli unsurlardan biridir. KOBİ'ler söz konusu gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde girişimci düşüncenin eyleme dönüştüğü, istihdama büyük ölçüde katkıda bulunan, ekonomik büyümenin öncülüğünü yapan, katma değer üreten kar odaklı kuruluşlardır.

KOBİ'lerin bir grubu geleneksel anlayışla faaliyette bulunan, yenilik peşinde koşmayan, mevcut durumlarını devam ettirmeyi amaçlayan işletmelerdir. Bunların dışında kalan KOBİ'ler ise daha fazla kar etmeyi ve hızlı büyümeyi isteyen, yenilik arayan işletmelerdir. Yenilikçi tutumları benimseyen, daha yüksek verimlilik ve teknolojik üstünlükler ulaşma çabası içinde olan KOBİ'ler büyük işletme potansiyeline erişecekler, nihayetinde de içinde bulunulan ekonomiye de katkılar sağlayacaktır.

KOBİ'lere ilişkin literatür tarandığında KOBİ kavramı üzerinde birleşilen bir tanımın olmadığı görülmektedir. KOBİ tanımı, ülkeden ülkeye ve hatta bir ülkenin çeşitli kurumları arasında dahi değişmektedir.

¹Tahir AKGEMCİ; "KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler", Ankara: Bsm Matbaacılık, 2001, s.5

KOBİ tanımlarında kullanılan kriterler genel olarak nicel ve nitel şeklinde iki temel ölçüte ayrılmaktadır. Nicel yaklaşımın önemli gerekçesi; KOBİ'lerin nitel ölçütlere dayandırılması halinde, açık, objektif ve belirgin bir sınıflandırmanın olmayacağıdır. Nitel ölçütlere gerekçe olarak ülke şartları göz önünde bulundurulmakta ve girişimcilerin sahip oldukları özellikler vurgulanmaktadır.²

Örneğin KOBİ tanımının yapılmasında çalışan sayısı, ölçme ve karşılaştırma kolaylığı açısından en fazla kullanılan ölçüt olmaktadır. Bunun yanında sermaye tutarı, işletme aktifleri, karı, kullandıkları enerji ve hammadde tutarı, ciroları, makine parkı, kapasiteleri, kullandıkları alan büyüklüğü, vardiya sayısı, yarattıkları katma değer ve Pazar payı gibi parametreler KOBİ tanımının yapılmasında da etkili olmaktadır.

1.1.1. Türkiye'de KOBİ Tanımları

Türkiye'de KOBİ tanımı çeşitli kuruluşlarca farklılık göstermektedir. KOBİ'lerle ilgili temel alınan tanımın kapsamı ise bu kuruluşlarca sağlanacak finansal destek ve teşviklerin amacı doğrultusunda değişen ekonomik ve sosyal yapıya göre farklılık göstermektedir. Bunlardan bazılarını aşağıdaki şekillerde ortaya koyabiliriz:

*Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığına (KOSGEB) göre KOBİ tanımı (3624 sayılı Kanun): 1–50 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri küçük sanayi, 51–150 işçi çalıştıran imalat sanayi işletmeleri orta ölçekli sanayi işletmeleri ve 150 den fazla işçi çalıştıran işletmeler de büyük sanayi işletmeleridir.*³

²Tamer MÜFTÜOĞLU; “Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler, Sorunlar ve Öneriler”, Ankara: Turhan Kitabevi, 1998, s.42

³MÜFTÜOĞLU; a.g.e., s.144

İmalat ve tarımsal sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerden, kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400.000 YTL yi aşmayan; 50 ile 250 işçi çalıştıran orta ölçekli; 10 ile 49 işçi çalıştıran küçük ölçekli, 1–9 işçi çalıştıran mikro ölçekli işletmelerdir.⁴

Halk Bankası'nın KOBİ tanımı: Halk Bankası KOBİ'lerin finansmanı için kurulan bir bankadır. Banka, teşvik belgeli ve normal KOBİ olarak iki tür tanımlama yapmış; teşvik belgeli KOBİ olarak 1–150 işçi çalıştıran, sabit yatırım tutarı 100.000 YTL yi geçmeyen imalat sanayi işletmelerini, normal KOBİ olarak 1–250 işçi çalıştıran, sabit yatırım tutarı 400.000 YTL yi geçmeyen imalat sanayi işletmelerini tanımlamıştır.⁵

Hazine Müsteşarlığı'nın KOBİ tanımı: İmalat sanayinde faaliyette bulunan ve yasal defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat tesis, taşıt araç ve gereçleri ve demirbaşları vb. toplamının net tutarı 400.000 YTL yi aşmayan; 1–9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli; 10 ile 49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50–250 işçi çalıştıran orta ölçekli işletmelerdir.⁶ En fazla 400.000 YTL tutarında sabit yatırım harcaması yapan işletmelerin tüm yatırımları KOBİ kapsamında değerlendirilir.

Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın KOBİ tanımı: Dış Ticaret Müsteşarlığı da 28 Ocak 2000 tarih ve 23948 sayılı resmi gazetenin 45. sayfasında yayımlanan tebliğ uyarınca, imalat sanayinde faaliyet gösteren, 1–200 işçi çalıştıran, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina hariç sabit sermaye tutarı bilanço net değeri itibariyle 2 milyon USD karşılığı YTL yi aşmayan işletmeler KOBİ'dir.⁷

⁴Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımları Hakkında Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, (Tebliğ No:2001/1) Yayımlandığı Resmi Gazete Tarih ve Sayısı:18.02.2001–24322, s.9

⁵Mustafa H. ÇOLAKOĞLU; “KOBİ Rehberi”, Ankara: TOBB Yayınları, 2002, s.7

⁶Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar <http://www.treasury.gov.tr/mevzuat/tm151.htm>[26.08.2005]

⁷Yurt Dışında Millî veya Bireysel Düzeyde Gerçekleştirilen Fuar Katılımlarının Desteklenmesine İlişkin Tebliğ, <http://www.foreigntrade.gov.tr/HR/fuar/teblig.htm>[26.08.2005]

Türkiye ihracat kredi bankasına (Eximbank) göre KOBİ tanımı: İmalat sanayi sektöründe faaliyet gösteren, işyerinde 1–200 işçiye istihdam sağlayan, arsa ve bina hariç, mevcut sabit sermaye tutarı, son takvim yılı bilanço net değeri itibarıyla 2 milyon USD karşılığı YTL yi aşmayan firmalar KOBİ olarak nitelendirilmektedir.⁸

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) ve Devlet Planlama Teşkilatına(DPT) göre KOBİ tanımı: TÜİK ve DPT ye göre: 1–9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli, 10–49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50–99 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmelerdir.⁹

Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV) KOBİ tanımı: 1–5 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli; 5–100 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli; 100–200 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmelerdir.¹⁰

Türkiye’de KOBİ’lerin tanımlanmasında kullanılan kriterler, çalışan sayısı ve işletmenin aktif büyüklüğü olup, bazı kurum ve kuruluşların KOBİ tanımları tablo 1.1’de kısaca özetlenmektedir:

⁸http://www.eximbank.gov.tr/html_files/MENU-2.html

⁹KOSGEB Kuruluş Yasası, www.kosgeb.gov.tr

¹⁰ÇOLAKOĞLU; a.g.e., s.8.

Tablo 1.1: Türkiye’de Kullanılan KOBİ Tanımları

Kurumlar	Çalışan Sayısı	Aktif Büyüklüğü
KOSGEB Küçük Sanayi	1–50	
Orta Ölçekli Sanayi	51–150	
Hazine Müsteşarlığı Mikro Ölçekli	1–9	<600.000 YTL
Küçük Ölçekli	10–49	<600.000 YTL
Orta Ölçekli	50–250	<600.000 YTL
Dış Ticaret Müsteşarlığı	1–200	< 2 milyon USD
Halk bankası	1–250	<600.000 YTL
Eximbank	1–250	
TÜİK ve DPT Orta Küçük	1–9	
Küçük	10–49	
Orta	50–99	

Kaynak: Turhan KORKMAZ, R. İlker GÖKBULUT: “KOBİ’lerde Hissedar Değeri İle Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Ölçülmesi” 2. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2–3 Aralık 2005, İstanbul, s.223

1.1.2. Dünyadaki KOBİ Tanımları

Avrupa Komisyonu’na göre KOBİ tanımı: Avrupa Birliği’ne üye ülkeler arasında KOBİ tanımları konusunda birliği sağlamak ve ulusal temelde bir karışıklığa meydan vermemek için yeni bir ortak tanım geliştirilmiştir. Avrupa Komisyonu’nun 2003 yılında revize ettiği KOBİ tanımı tablo 1.2 de yer almaktadır:

Tablo 1. 2: Avrupa Komisyonu'nun KOBİ Tanımı

KOBİ Ölçeği	Çalışan Sayısı	Satış Büyüklüğü veya Aktif Büyüklüğü
Mikro Ölçekli	<10	≤2 milyon € ≤2 milyon €,
Küçük Ölçekli	<50	≤10 milyon €, ≤10 milyon €,
Orta Ölçekli	<250	≤43 milyon €, ≤43 milyon €,

Kaynak: Commission; Official Journal Of The European Union, Definition Of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises Adopted By The Commission, p.29 'dan Aktaran Gülşen CURA; "KOBİ'lerin Finansal Kaynaklara Ulaşım Olanakları ve Finansal Yapıları" YL Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, 2006, Zonguldak, s.7

OECD(İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı) ülkelerine göre KOBİ tanımı: Birçok ülkede olduğu gibi OECD ülkelerinde de işçi sayısı kriteri kullanılmaktadır. OECD bünyesinde KOBİ'lerin sınıflandırılmasına göre KOBİ'lerin büyük çoğunluğu 100 işçiden daha az işçi çalıştırmaktadır. İşletmelerin %95'i 100 den daha az işçi çalıştırmaktadır. Sadece %2 veya %3'ü, 100–500 işçi çalıştıran işletmeler kategorisindedir.¹¹

Japonya'da KOBİ tanımı: KOBİ sınıflandırılmasında, istihdam sayısı ve yatırılan sermaye kriterleri dikkate alınmıştır. Bu tanımlamada kullanılan kriterler sektörden sektöre farklılık gösterebilmektedir. Sanayi sektöründe istihdam edilen kişi sayısı 300 den az olan ve yatırılan sermaye tutarı 100 milyon Yen'in altında kalan işletmeler, ticaret sektöründe istihdam edilen kişi sayısı 100 den az olan ve yatırılan

¹¹MÜFTÜOĞLU; a.g.e., s.107

sermaye tutarı 30 milyon Yenin altındaki işletmeler, hizmet sektöründe ise istihdam edilen kişi sayısı 50 den az olan ve yatırılan sermaye tutarı 10 milyon Yenin altında kalan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmıştır.¹²

Amerika Birleşik Devletleri'nde KOBİ tanımı: ABD'de KOBİ'lerin belirlenmesinde resmi bir tanım bulunmamakla birlikte genel olarak tanımlamalarda işçi sayısı, ikinci bir nicel ölçüt olarak da işletmelerin satış tutarı alınmaktadır. ABD'de genel olarak 100'e kadar işçi çalıştıran işletmeler küçük işletme olarak (bazı durumlarda bu sınır 500 işçiye kadar genişletilebilmekte); 1000'e kadar işçi çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak (istisnai durumlarda bu sınır 1500 işçiye kadar artırılabilen) nitelendirilmektedir. İşçi sayısı kriteri yanında satış tutarı kriterini de benimseyen bu ülkede örneğin tekstil sektöründe 250 işçi istihdam eden ve 9,5 milyon USD satış tutarı küçük işletme sınırı olarak kullanılmaktadır.¹³

1.2. KOBİ'LERİN ÖZELLİKLERİ

KOBİ'ler ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişiminde büyük rol üstlenirler ve içinde buldukları ekonomik ortamın canlılığının göstergesidirler. KOBİ'lerin ekonomik hayat için taşıdıkları önem, onların milli gelire, istihdam sağlamaya ve yeni iş imkanları oluşturmaya katkılarında yatmaktadır. Bölgesel kalkınmayı da hızlandırarak ülkelerin sosyal açıdan gelişimine de katkıda bulunan KOBİ'ler, ülke gelir yelpazesinin içinde denge işlevi görürler.

KOBİ'leri tanımlama konusunda bir tanım birliği olmamasına karşı, bu işletmelerin genel özellikleri konusunda, genel olarak bir fikir birliğine varıldığı görülmektedir. KOBİ'lerde işletme sahibi, genellikle aynı zamanda yöneticisi olmaktadır. Dolayısıyla bu işletmelerin özellikleri genel olarak sahiplerinin özellikleri ile özdeşleştirilir. ABD'de yapılan araştırma sonuçlarına göre küçük bir

¹²MÜFTÜOĞLU; a.g.e., s.113

¹³MÜFTÜOĞLU; a.g.e., s.107

işletme kurarak başarıyla yöneten işletme sahiplerinin özellikleri konusunda aşağıdaki özellikleri ortaya konulmuştur:¹⁴

- ✓ Bağımsız çalışmayı arzu etmektedirler.
- ✓ Güçlü bir girişim duygusuna sahiptirler.
- ✓ Kişisel ve ailevi nedenlerle güdülenmişlerdir.
- ✓ Çabuk ve somut sonuçlar beklemektedirler.
- ✓ Çok çabuk karşılık verme yeteneklerine sahiptirler.
- ✓ Kendilerini işlerine adanmışlardır.
- ✓ Planlı olduğu kadar şans eseri olarak da işe girişmişlerdir.

KOBİ'lerin özelliklerinin ortaya konmasında işletme sahibinin kimliğine başvurulmadan da bazı özellikler aşağıdaki gibi ortaya konulabilir:

¹⁴Halil SARIASLAN; "Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Boy İşletmeler", Ankara: TOBB Yayınları, 1996, s.8

Tablo 1. 3: KOBİ'lerin Özellikleri

Özellikler	Tanımları
Bağımsız Olmak (Dışarıdan Kontrol Edilememek)	Büyük işletmelerde olduğu gibi KOBİ'lerde de, işletme sahibinden ya da hissedarlardan gelen direkt bir denetim mevcut değildir.
Girişim Niteliği	Kişilerin başkalarına bağımlı olmadan hayallerini gerçekleştirmeyi veya yeteneklerini kanıtlamayı ya da yaratıcılıklarını ortaya çıkarma amaçları ve bu amaçları gerçekleştirmek için de bir işletme kurmaları, bir girişimde bulunmayı zorunlu kılar. Böylece, kurulan her küçük işletme bir girişim sonucudur ve girişimci nitelikleri taşır.
Kişisel İlişkiler	Küçük işletme sahiplerinin müşterileri ve işçileriyle olan ilişkileri informel biçimde oluşur ve yürütülür. Bu ilişkiler çoğu zaman, iş ilişkilerinden de öteye, kişisel ilişkilere dayanır.

Kaynak: KOSGEB; "Türkiye'de KOBİ Anlayışının Dünü, Bugünü, Geleceği Paneli" ODTÜ Kültür ve Kongre Merkezi, 19 Eylül 2003, Ankara, s.7; Oktay ALPUGAN; "Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi", KTÜ Basımevi, Trabzon, 1988, s.13

KOBİ'lerin özelliklerini nitel ve nicel özellikler olarak da iki grupta toplayabiliriz:

1.2.2. KOBİ'lerin Nitel Özellikleri

KOBİ olgusunun belirlenmesinde esas alınabilecek özellikler farklı şekillerde belirlenebilmektedir. Genel kabul görmüş KOBİ olgusunu betimleyici nitel özellikleri aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür.¹⁵

- ✓ İşletme sahipliği ve yöneticiliğin aynı kişi ve kişilerde toplanması, bağımsız bir yönetim, işletme sahibinin yönetimde kişi olarak egemen olması, sermayenin bireysel veya küçük sermaye grupları tarafından sağlanması,
- ✓ Finansman ihtiyacının sermaye piyasası kaynaklarından sağlanmasının güç veya tamamen imkansız olması,
- ✓ Sınırlı Pazar payları ve pazarlarda daha az etkinlik,
- ✓ Hedef pazarın genellikle yöresel olması,
- ✓ Mali bağımsızlık,
- ✓ Girişimcinin risk üstlenmesi,
- ✓ Aile bireylerinin ya işletmede fiilen çalışması ya da çalışmak üzere rezervde tutulması veya bir potansiyel olarak düşünülmesi,
- ✓ Yönetimde uzmanlaşmanın ve iş bölümünün çok düşük seviyelerde olması,
- ✓ İşletmenin yönetici ve çalışanlarının aynı yöreden olmaları,
- ✓ İşçi ve işveren arasında yakın bir ilişkinin bulunması, bu ilişkinin aynı zamanda işletme ve müşteriler arasında da bulunabilmesi,
- ✓ Yönetim tekniklerinin uygulanamaması ve bu konudaki yetersizlik,
- ✓ KOBİ'lerde emek yoğun üretim tekniklerin daha yaygın olması,
- ✓ KOBİ'lerde, aynı zamanda işletme yöneticisi durumda olan işletme sahibi, genellikle üretim tekniği konusunda tecrübelidir ve işin içinde yetişmiştir. Bu özellik, KOBİ'lerde ürün ve teknik yenilik konularında önemli bir potansiyel oluşturabilmektedir.

¹⁵MÜFTÜOĞLU; a.g.e., s.43

KOBİ'lerin yukarıda belirtilen özelliklerinden hareketle nitel özellikleri daha önemli olarak ortaya koymak mümkündür. Bu işletmelerde işletme sahibi ile işletme bütünleşmiş ve hatta özdeşleşmiş durumdadır. İşletme sahibi için işletmesi sadece bir kazanç aracı değil, kişiliğinin bir parçası, çabalarının somutlaşmış bir sonucu, bir başarı göstergesi ve var oluşunun bir nedenidir.

1.2.2. KOBİ'lerin Nicel Özellikleri

KOBİ'lerin tanımı yapılırken kesin sınırlar belirlemek için genellikle KOBİ'lerin nicel özelliklerinden faydalanılmaktadır. Bunun nedeni olarak nicel özelliklerin sağlıklı bir ölçüt olması, ifade gücü ve uygulanabilirliği gösterilmektedir. Devlet tarafından bu işletmelere yönelik çeşitli teşvik politikalarının uygulanmasında idari veya bürokratik bir zorunluluk olarak nicel ölçütlere başvurulmaktadır. Nicel ölçütlerle KOBİ'lerin kesin çizgilerle sınırlandırılması ve sınıflandırılması mümkün olmaktadır. Böylece hangi işletmelerin devletin desteklerinden yararlanabileceği ve hangi işletmelerin bu uygulamanın kapsamı dışında bırakılacağı objektif bir temele dayandırılmaktadır.

KOBİ'lerin tanımlanmasında kullanılan nicel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁶

- ✓ İşletmede istihdam edilen personel sayısı,
- ✓ Arsa büyüklüğü,
- ✓ Piyasa payı,
- ✓ Sabit varlıkların değeri(makine sayısı ve değeri, kullanma süresi),
- ✓ Ücret toplamı veya işgücü maliyeti toplamı,
- ✓ Yıllık amortisman tutarı, toplam sermaye miktarı, öz sermaye tutarı,
- ✓ İşletme kapasitesi,

¹⁶MÜFTÜOĞLU; a.g.e., s.76

✓ Satış tutarı, kar miktarı, ihracat/satış oranı, katma değer, ödenen vergi miktarı,

✓ Enerji kullanımı,

KOBİ'lerin belirlenmesinde esas alınan nicel ölçütler, fiziki değerlere ve parasal değerlere dayandırılmaktadır. Nicel ölçütler rakam ile ifade edilebilmeli ve ölçmeye esas alınacak verileri kolayca sağlayabilmelidir. Nicel ölçütte esas alınabilir kriterler ölçülebilirlik, alınacak bilginin kolayca sağlanabilmesi, işletmelerin potansiyel gücünü temsil edilebilmesi gibi kriterlerdir. Yukarıda sayılan ölçütleri aşağıdaki gibi tekrardan sınıflandırmaya tabi tutabiliriz:

Tablo 1. 4: Nicel Ölçütlerin Sınıflandırılması

	Fiziki Miktar	Parasal Değer
Girdi	İşgücü(Personel) Sayısı	Sabit Varlıklar Değeri
	Makine(Tezgah, Tesis) Sayısı	Makine Parkı Değeri
	Kullanılabilir Alan (Arazi, Bina)	
Çıktı	Kullanılabilir Hacim	Satış Tutarı
	Kapasite	Kar Hacmi
		Katma Değer
		Ödenen Vergi Tutarı
		Pazar Payı

Kaynak: Halit ÖZUTKU, “KOBİ’lerde Örgütsel Etkililik ve Afyon Bölgesinde Mermercilik İşletmelerinde Bir Araştırma”, YL Tezi, Afyon, 2001, s.11

1.3. KOBİ'LERİN TÜRK EKONOMİSİNDEKİ ROLLERİ

Değişen Pazar koşullarına hızlı uyum sağlayabilecek esneklikte olması, küçük işletme sahiplerinin daha yaratıcı ve dinamik kişiler olarak hem yönetici hem de girişimci rolünü tek başlarına üstlenebilmeleri, kendilerini sistemden soyutlamadan sosyo-ekonomik çevre ve diğer ekonomik birimlerle bütünleşebilmeleri ve böylece birbirlerini tamamlayan üretim ilişkilerini kolayca kurabilmeleri gibi özellikleri sayesinde ekonomideki rolleri son derece önemlidir.

KOBİ'ler, Türkiye ekonomisinin özellikle üç sahasında “kilit” rolü oynamaktadır:¹⁷

1.3.1.İstihdam

Kısa vadede istihdam için en iyi potansiyel KOBİ'lerdir. KOBİ'lerin önemi gün geçtikçe daha çok anlaşılmakta, toplum içindeki sayıları hızla artmakta, istihdam içindeki payları yükselmekte, çalışanların büyük bir kısmını istihdam etmekte ve doğal olarak kendilerine gösterilen ilgi de önemlerine ve sayılarına paralel olarak artmaktadır. Çünkü KOBİ'ler ekonomik büyümenin motoru olup, refah ve iş yaratmaktadırlar.

Ülkelerin ekonomik yapılarında KOBİ'lerin oranı % 98'ler civarındadır. Aşağıdaki tabloda bazı ülkelerdeki KOBİ'lerin ekonomiye katkıları oranlar halinde görülmektedir.

¹⁷TESK; “Avrupa Topluluğuna Giriş Aşamasında Türk Küçük İşletmelerin Durumu, Karşılacakları Sorunlar ve Çözüm Yolları”, Ankara: TESK Yayınları, No:11, 1998, s.14

Tablo1.5: Bazı Ülkelerdeki KOBİ'lerin Ülke Ekonomisindeki Yeri

Değerlendirme Kriteri	ABD	Almanya	İngiltere	Fransa	Türkiye	İtalya
İşletmeler İçindeki Yeri (%)	97,20	99,80	98,80	97,00	98,80	98,80
İstidamdaki Payı(%)	50,40	50,40	36,00	49,40	45,60	56,00
Yatırımlardaki Payı(%)	38,00	44,00	29,50	45,00	26,50	39,90
Üretimdeki Payı(%)	36,20	49,00	25,10	54,00	37,70	53,00
İhracattaki Payı(%)	32,00	31,10	22,20	23,00	8,00	-
Kredilerdeki Payı(%)	42,70	35,00	27,20	48,00	3-4	-

Kaynak: Hatice ÇALIPINAR; “Ülkemizdeki KOBİ'lerin Yatırım Kararlarında Uygulanacak Ekonomik ve Mali Yöntemler ile Değerlendirme Tekniklerinin Bir Model Olarak Önerilmesi”, Nevşehir: 1. Orta Anadolu Kongresi,18-21 Ekim, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, İİBF –KOSGEB, 2001

KOBİ'lerin ülke ekonomileri içindeki önemini inceleme amacıyla yukarıdaki tabloya bakıldığında; ülkeden ülkeye farklılıklar göstermekle birlikte genelde KOBİ'lerin ekonomide önemli bir paya sahip oldukları görülmektedir. Ülkemizdeki KOBİ'lerin toplam işletmelerin içindeki payının, istihdam, yatırım ve üretim paylarının seçilmiş ülke değerlerine yakın olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin KOBİ'lerin toplam istihdam içindeki paylarını ülkeler arasında karşılaştırma yaptığımızda; ABD'de % 50,40 iken, Almanya'da % 50,40, İngiltere'de % 36,00, Fransa'da % 49,40, Türkiye'de % 45,60 ve İtalya'da ise % 56,00 düzeyindedir. Ancak, ihracat ve kredilerdeki payının belirgin olarak kaldığını söylemeliyiz. Buradan KOBİ'lerin dış pazarlara açılmada çeşitli alternatiflerden yararlanarak(örneğin e-ticaret, yeni ürün vb) ihracatlarını artırabileceklerini söyleyebiliriz.

1.3.2.Değişme

KOBİ'ler tüketici tercihlerine daha esnek yaklaştıkları, yeniliklere daha yatkın oldukları ve çalışanlarıyla daha yakın ilişki içinde olduklarından değişime hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmekte ve ekonomiye canlılık kazandırmaktadırlar. Yenilik kapasiteleri sayesinde ekonomik değişmeyi sağlama ve gelecekteki Pazar ihtiyaçlarını karşılamada ana kaynak rolünü üstlenirler.

1.3.3.Gelişme

KOBİ'ler, yeni fikirlerin ve üstün yeteneklerin ortaya çıkması için ideal ortamlardır. KOBİ'ler sahip oldukları yenilik yapma potansiyelleri sayesinde yeni ihtiyaçları karşılama ve yeni pazarlar açma konusunda ekonomik gelişme adına oldukça önemli bir güç haline gelebilmektedirler.

KOBİ'ler, girişim özgürlüğünün yanı sıra girişim kapasiteleri ve kolayca uyum sağlayabilmeleri özellikleri sayesinde teknolojik gelişmeleri izler, hatta bir anlamda yeniliklerin denendiği laboratuvar işlevi görürler. Esnek yapıları sayesinde büyük teknolojik sıçramalarda, yeni teknolojiye geçişte, toplumda talepte meydana gelen değişimler sonucu ortaya çıkan sorunların çözümünde ve büyük ekonomik krizlerin atlattılmasında önemli görevler yüklenirler. Bu bağlamda ülkemizdeki KOBİ'ler bir değişim ve dönüşüm süreci yaşamaktadırlar. Bu süreç ile geleneksel çizgide üretim yapan, yalnız yerel pazarlara yönelik faaliyet gösteren, büyümekten çekinen, çevresindeki gelişmelerden haberi olmayan, demode teknoloji kullanan ve serbest rekabetten kaçınan klasik küçük ve orta büyüklükteki işletmecilik anlayışı tüm yapısal ve fonksiyonel alanlarda yeniliklere açık, bilgiye ve bilgilenmeye önem veren, pazarı küresel olarak algılayan, rekabeti olmazsa olmaz sayan bir küçük ve orta büyüklükte işletmecilik felsefesine dönüşmektedir. Bu felsefeyi benimsemiş KOBİ'ler ekonomik dinamizmin başat faktörü olurlar.

1.4. KOBİ'LERİN KUVVETLİ VE ZAYIF YÖNLERİ

KOBİ'ler, girişimcilerin yaratıcılık, risk üstlenme, çalışma ve başarıma azmini ortaya koyan, değişimlere ve gelişimlere ayak uydurma özelliklerine sahip olan kuruluşlardır. KOBİ'lerin büyük firmalar karşısında özelliklerinden ve ölçeklerinden kaynaklanan kuvvetli ve zayıf yönleri vardır. KOBİ'lerin söz konusu kuvvetli ve zayıf yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1.4.1.KOBİ'lerin Kuvvetli Yönleri

Sağlıklı bir yapıya sahip KOBİ'ler her ekonomi için vazgeçilmez bir unsurdur. Bu işletmelerin özellikle büyük işletmeler karşısındaki kuvvetli yönlerini şöyle sıralayabiliriz:¹⁸

Tüketici Tercihlerine Daha Esnek Bir Yaklaşım: KOBİ'ler müşterilerle daha yakın ilişki içinde oldukları için onların tercihlerini belirlemede ve onların isteklerine hızlı uyum sağlamada büyük işletmelere göre daha etkindirler. Çevresel koşullardaki değişikliklere olan tepki ve esneklik dereceleri büyük ölçekli işletmelere göre daha yüksektir. Bunda, sabit varlıklara olan yatırımların az olması önemli rol oynamaktadır.

Yeniliklere Daha Yatkın Olması: KOBİ'ler müşterilere daha yakın oldukları için, onların sorunlarını ve isteklerini daha iyi algılayıp teknolojik yenilikler üretebilirler. KOBİ'ler rekabetçi ortamda durumlarını korumak için ürün yeniliklerine önem vermeleri ve devamlı olarak yenilik peşinde koşmaları gerekmektedir. KOBİ'ler esnek yapıları itibarıyla büyük işletmelere oranla aksaklıkları daha iyi gözlemleyebilmeleri ve değişimlere daha kolay ayak uydurabilmeleri sayesinde yenilik yapmada daha etkili olabilirler.

¹⁸MÜFTÜOĞLU; a.g.e., s. 33

Teknik Yeniliklerde Daha Fazla Verimlilik: Günümüzde genel kabul görmüş olan teorideki görüşe göre teknik yeniliklerin büyük işletmeler tarafından daha çok yapıldığı düşüncesi hakimdir. Bu olay dışarıdan böyle gözükabilir. Fakat işin pratiği yönünden inceleme yapılırsa, KOBİ'lerin yeni teknolojiler üretmede birçok büyük işletmeyi geçtiği görülmektedir. Bu durumun temel niteliklerinden birisi, belki de en önemlisi KOBİ'lerin büyük işletmelere göre değişime uyumda daha başarılı olmalarıdır. Ayrıca KOBİ'lerde ürünlere ilişkin ustalık belgesinin yaygın olması da yeniliklerin yaratılmasına olanak sağlamaktadır.¹⁹

KOBİ'ler büyük işletmeler gibi uzun zaman ve yüksek maliyet gerektiren projeler yürütmek yerine, kısa süreli ve daha az maliyetli çalışmalar yürütüp projeyi pazara sunumda değerlendirmeyi tercih ederler. Bu yöntem biraz dene biraz sat, biraz daha dene biraz daha sat şeklindedir.

Çalışanlarla Daha Yakın İlişki: KOBİ'lerde çalışan sayısının az olması nedeniyle zamanla ast ve üst arasında bir yakınlık sağlanmaktadır. Büyük işletmelere oranla, KOBİ'lerin sahip ve yöneticileri işyerinde, işveren işgören ayrımı yapmadan, çalışanı ile yakın ilişki içinde bulunmakta, çift yönlü iletişim sağlanmakta, aidiyet duygusu ve birbirine karşılıklı güven gelişmekte, kararların genelde birlikte alınıp, ortak hareket edebilmesi çalışanların işletme ile özdeşleşmelerine yol açmaktadır. İlişkilerdeki bu yakınlık, sonuç olarak kalite ve verimi yükseltmektedir. KOBİ'lerde, işletme yöneticileri ile çalışanlar daha yakın ilişkiler kurmakta, kararlara çalışanlar da katılmaktadır. Bu durumda güçlendirilen personel yenilik üretiminde daha başarılı olmaktadır.

Üretimdeki Boşlukların Hızla Doldurulması: KOBİ'lerde çalışanlar çok yönlü bilgi sahibi olmaktadır. Çünkü KOBİ'lerde herkes birbirinin yaptığı işi öğrenmekte ve uygulamaktadır. Böylece, hem bir çalışan eksildiğinde onun yerini

¹⁹Ali AKDEMİR; "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin AR-GE Olanakları", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, C:VIII, s: 1-2, 1990, s. 215

alacak başka bir çalışan mevcuttur, hem de çalışanlar için bütün süreçlerine hakim olmuş olurlar.

Daha Az Kurmay ve Bürokrasi (Örgüt Yapısı): KOBİ'ler kaynaşma sağlayan yapıları gereği bürokrasiye ve kurmay istihdam etmeye fazla önem vermemektedir. KOBİ'lerde, yönetim kademeleri az olduğu için hem bürokratik süreçler kısalmakta, hem de yönetim giderleri azalmaktadır. Ayrıca yönetimde çoğunlukla "sahip-yönetici" anlayışı hakim olması dolayısıyla bürokratik işlemler az olduğundan karar verme daha hızlı ve Pazar fırsatlarını yakalama daha kolay olmaktadır.

Çabuk Karar Verme ve Sahip/Yöneticinin Rekabet Fırsatı: KOBİ'ler sınırlı imkanları sebebiyle fazla kurmay istihdam edememektedirler. Kurmay personelin azlığı yapılacak değişiklik kararlarının üretim hattındaki elemanlarla birlikte alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu gerekliliğe işletme içinde sıkı ve yakın ilişkiler kurabilme imkanı ve iletişim kolaylıkları da eklenince, hızlı karar verme ve uygulama imkanları doğmaktadır. Diğer bir anlatımla, KOBİ'lerde rekabet sürecinde geri kalmamak için karar vermek, aynı zamanda uygulamaya geçmek anlamına gelmektedir.

Bireysel Tasarrufların Teşvik Edilmesi: KOBİ'lerin büyük işletmeler gibi yabancı kaynak sağlamaları zordur. Bu nedenle kazandıklarını tüketmek yerine tasarruf yaparak, bu parayı öz kaynak biçiminde yatırıma dönüştürmektedirler. Böylece, hem ekonominin yatırım hacmi ve üretimi artmakta, hem de ekonomiye istihdam sağlamaktadırlar.

Daha Yüksek Oranda İstihdama Katkısı: KOBİ'ler emek yoğun işletmeler oldukları için ülkede istihdam düzeyini yükseltmektedirler. Bunun yanında KOBİ'ler, çalışanlarına mesleki eğitim vererek, büyük işletmelere nitelikli eleman yetiştirmektedirler.

Büyük İşletmelere Yönelik Olumlu Etkiler: Günümüz ekonomik hayatının temel gerçeklerinden birisi de küçük, büyük farkı gözetmeden tüm firmalar arasındaki bağımlılıktır. KOBİ'ler büyük işletmelerin yan sanayisini oluşturmaktadırlar. Servis, bakım ve tamir gibi hizmetleri KOBİ'ler sağlamaktadırlar.

Rekabetin Teşvik Edilmesi: Porter'a göre "rekabetçi üstünlüğü yakalamanın yolu araştırma-geliştirme, yenilik yapma ve değişimden geçmektedir."²⁰ KOBİ'ler, ekonomide monopollerin oluşumunu önleyerek piyasa ekonomisinin işleyişini düzenlemektedirler. Dolayısıyla rekabetin korunmasında önemli katkılarda bulunurlar. Günümüzde diğer işletmeler gibi KOBİ'ler de üç kritik rekabet faktörü ile karşı karşıyadırlar. Yani bir ürünü aynı zamanda hem kaliteli, hem ucuz, hem de müşteriye en kısa zamanda ulaştırmaları gerekmektedir. Bu bağlamda yenilikçi bir örgüt yapısına kavuşmaları gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Bölgelerarası Dengeli Büyüme Katkısı: KOBİ'ler, ülke içinde birçok bölgeye yayılmakta ve bölgelerin kalınmasında etkili olmaktadır. Emek yoğun özellikleri sayesinde gelişmekte olan bölgelerde iş imkanı yaratarak şehir merkezlerine emek göçünü engellemektedir. Dolayısıyla makro ekonomik düzeyde bölgelerarası dengesizliğin düzenleyicisi rolünü de üstlenmektedir.

Müşterilere mal ve hizmetlerle daha iyi hizmet verebilmektedirler. Müşterilere, özel değişiklikler yapma imkanları fazladır, standardizasyon yerine özel ihtiyaçları daha kolay karşılarlar. Talep değişikliklerine daha hızlı uyum sağladıkları için kriz dönemlerinden bu anlamda çıkışları daha kolaydır.

İş ahlakı üzerine yapılan bir çalışmada, KOBİ yönetici ve sahiplerinin müşterilerine karşı iş ahlakı ve sosyal sorumluluklarının derecesinin çok yüksek

²⁰Hayriye ATİK; "Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü", Ankara: Detay Yayıncılık, 2005, s.13

olduğu tespit edilmiştir.²¹ Dolayısıyla müşterileriyle ilişkileri daha sağlıklı ve daha uzun süreli olabilmektedir.

KOBİ'lerin sayılan bu avantajlarının yanında, iş kültürlerinin güçlü olması da KOBİ'lere avantajlar sağlamaktadır. Orta ölçekli işletmelerin ağırlıklı olduğu bir çalışma, işletmelerde iş kültürü ile ilgili öne çıkan beş önemli özelliği organizasyon, hizmet kalitesi ve marka anlamında mükemmellik, kendilerini işlerine tamamı ile adanmaları, yeniliklere öncülük, şeffaflık ve harcamalarda tutumluluk(sadelik) şeklinde sıralamaktadır.²²

1.4.2. KOBİ'lerin Zayıf Yönleri

KOBİ'lerin zayıf yönlerini ise aşağıdaki gibi ortaya koyabiliriz:²³

Tek Başına Olmak: KOBİ'lerde, konularında uzmanlaşmış yöneticilerin buluma olasılığı oldukça azdır. Başlangıçta işletme fonksiyonlarının tamamını yapabilen yönetici, özellikle işletme büyümeye başladığında zorluk çekmeye başlayacaktır.

Bağımsızlığını Kaybetme ve Batma Riski: KOBİ girişimcilerini işletme kurmaya sevk eden en önemli faktörlerden biri, bağımsız çalışabilme imkanındır. Ancak, KOBİ'ler büyük işletmelerin rekabeti, çevrede meydana gelen değişiklikler, işletme fonksiyonlarının çeşitlenmesine karşılık yöneticinin yetersizleşmesi ve meslekten yöneticilere yetki devretmemesi gibi birçok sebeple, batmak veya bağımsızlığını kaybetmek tehlikesiyle karşılaşmaktadırlar.

²¹Ömer TARLAK, Şuayip ÖZDEMİR; “Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bir Alan Araştırması”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22–24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No:57, 2003, s.157

²²İbrahim H. EKŞİ; “Finansal Krizlerin KOBİ'ler Üzerinde Etkileri: Başarılı ve Başarısız KOBİ'lerin Kriz Dönemi Stratejileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, SBE, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2007, s.36

²³AKGEMCİ; a.g.e., s.16

Finansal Zorluklar: KOBİ'ler yeterli olmayan sermaye ile çalışmak zorunda kaldıkları için finansman zorluğu çekmektedirler. İşletmede ayrı bir finansman departmanının bulunmaması finansal alternatiflerin ve kredi koşullarının yeterince değerlendirilememesine neden olur.

Yönetici ve Eğitim Açığı: Zaman akışı içerisinde meydana gelen sürekli değişim ve yenilikler, işletmelerde görev alan yöneticilerin ve özellikle de KOBİ yöneticilerinin sahip oldukları bilgileri, yetenekleri tehdit etmekte; bu durum da “yöneticilerin eskimesi” sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin eskimesi, yöneticinin bilgi ve tecrübesinin işini başarması için yeterli olmadığı durumlarda söz konusudur. Bu bakımdan işletmede tüm çalışanların değişime ayak uydurabilmeleri ve kendilerini yenileyebilmeleri(geliştirebilmeleri) gerekir. Günümüzün hızlı değişim dünyasında bunu yapmak işletme yöneticileri için adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.²⁴KOBİ yöneticileri girişimcilik eğitimi anlamında özellikle, yenilik ve ileri teknoloji eğitimlerini almaları gerekir.

Ar-Ge ve Teknoloji Yetersizliği: Büyük işletmelere oranla KOBİ'lerin müşteriye ya da tüketiciye yakın olmaları nedeniyle, onların sorunlarını keşfedip teknik yeniliklerde bulunma potansiyeli daha yüksektir. Ancak bu potansiyelin harekete geçirilmesi için, KOBİ'lerin teknik imkan ve yetenekleri yeterli olmadığından yenilikleri takip etme ve uluslar arası pazarlara girme olanakları oldukça sınırlıdır.

Altyapı ve Donanım Yetersizliği: KOBİ'lerin genel ekonomik çevreden etkilenmeleri büyük işletmelere göre oldukça fazladır. Çağımızda teknoloji ve sanayi hızla değişmektedir. KOBİ'lerin bu gelişmelere ayak uydurması, kalkınma ve sanayileşmeye kendilerinden beklenen katkıları sağlayabilmesi için asgari koşullarda bir altyapıya sahip olmaları gerekir. Altyapı eksikliği, küçük işletmelerin rekabet gücünü azaltmakta ve yeni teknolojilere uyum sağlamalarını da geciktirmektedir.

²⁴Selen DOĞAN; “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetici Eskimesi Sorunu”, Dünya, 1996, s.6

Yetişmiş Eleman İstihdamında Güçlükler: KOBİ'ler, yeterli kapasitedeki teknik ve idari elemanları istihdam olanağından yoksundur. Dolayısıyla teknolojik imkanlardan da yararlanmaları bir derece azalmaktadır. Ayrıca genellikle elemanlarına yeterli ücret ödememekte ya da ödeyememektedir. Bu nedenle nitelikli elemanlar büyük işletmeleri tercih etmektedirler.

Ayrıca zayıf yönlerine ek olarak maddeler halinde aşağıdaki özellikleri ortaya koyabiliriz:

- ✓ Olumsuz rekabet,
- ✓ Mevzuata hakim olamama ve bürokrasi,
- ✓ Modern pazarlama etkinliklerini sergileyememe,
- ✓ İşletme bünyesinde mali danışman veya uzman istihdam edememe,
- ✓ Ürün geliştirme eksikliği,
- ✓ Üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği,
- ✓ Özellikle stratejik kararların işletme sahip ve yöneticilerce alınıp, orta ve/veya alt düzey görevlilerin tam katılımının sağlanamaması,
- ✓ Küçük ve orta ölçekli olması sonucu ihale, fuar vb etkinlikleri izleyememe,

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK YÖNETİMİ

Küresel rekabetle yoğun ve dinamik hale gelen pazarlarda değişim, örgütsel yaşamın önemli bir özelliği haline gelmiştir. Bu değişimde yeni ürünler, hizmetler, süreçler ve örgüt yapıları işletmelerin müşterilerini tatmin etmek ve birbirleriyle rekabet etmek için kullandıkları araçların başında gelmektedir. İşletmelerin yenilik kavramını doğru algılayarak yenilikçi örgüt yapılarından en uygun olanını seçmeleri ve/veya kendi örgüt yapılarını buna göre yeniden gözden geçirmeleri gerekir.

Bu bölümde, yenilik ile ilgili kavramlar, yenilik kaynakları, yenilik türleri, yenilik stratejileri, yenilik süreci ve yenilik yönetimi konuları ele alınmıştır.

2.1. YENİLİK VE YAKIN KAVRAMLARIN TANIMLANMASI

Günümüzde işletmeler, sürekli ve baş döndürücü değişikliklerle karşı karşıya bulunmaktadır. Çünkü çağımızın en büyük özelliği hızlı ve sürekli bir değişimin içerisinde bulunmasıdır. İşletmeler, çevrelerindeki teknolojinin, yönetim tekniklerinin, ürünlerin, müşteri tercihlerinin vb gibi pek çok faktörlerin sürekli ve hızlı değişimiyle karşı karşıyadırlar. İşletmelerin faaliyetlerine devam edebilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri, varlıklarını koruyabilmeleri, rakipleriyle baş edebilmeleri ve rekabet güçlerini artırabilmeleri için çevrelerindeki değişimleri dikkatle izlemeleri ve gerekli değişiklikleri zamanında yapmaları gerekmektedir. Yani, çevresine açık olan işletmeler, değişimlerden olumlu yönde etkilenecek ve çevre koşullarına uyum göstermeye çalışacaklardır. Bu noktada yenilik yapabilme/yapma becerileri işletmeler açısından önem arz eder duruma gelmektedir. Aynı zamanda yeniliği sürekliliği olan bir olgu olarak sistemlerinin içerisine yerleştirmeyi başaran işletmeler örgüt yapılarında, yönetim tarzlarında, personel ilişkilerinde vb faktör ve süreçlerde yenilikçi nitelikler kazanmış olacaklardır.

2.1.1. Yenilik

Yenilik ile ilgili birçok farklı tanımla karşılaşmaktadır. Bu tanımlar, tanımları yapanların kendi bakış açılarına göre önemsedikleri unsurların altını çizmek istedikleri noktalardan oluşmaktadır.

İşletmecilikte genel anlamda yenilik sözcüğü, yeni hizmetler ve ürünler tasarlamak, yeni üretim ve sunum yöntemleri kullanmak anlamına gelmektedir. Daha önce hiç yapılmamış bir şeyin ortaya çıkarılması durumunda yenilikten söz edilebilir. Ya da daha önceden başka bir yerde zaten yapılmış olan bir şeyin ilk defa bir sanayi kolu veya işletmede kullanılması da yenilik olarak kabul edilebilir.²⁵

Yenilikle yakından ilgilenen yazarlardan biri olan Peter Drucker yeniliği bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa imkan sağlayan yararlı bilgi şeklinde tanımlanmıştır. Drucker'a göre yenilik, girişimciliğin özel bir aracıdır ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları sunan bir eylemdir²⁶.

Yenilik, yeni ve yararlı bir ürünün yaratılması ve pazara sunulması ile ilgili bilginin kullanımını kapsayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır.²⁷ Bir fikrin buluş aşamasından uygulama aşamasına kadar götürülmesi sürecidir.

Kuczmarski yeniliği, işletmelere, mevcut zamanın ötesini görebilme ve bir vizyon oluşturma imkanı veren yaygın bir tutum şeklinde tanımlamıştır. Aynı zamanda yenilik, hissetme, duygusal bir durum ve mevcut zamanın ötesini

²⁵George RİSLEY; “Moderne Industrial Marketing”, New York, Mc Graw-Hill Co., 1972, s.273

²⁶Peter F. DRUCKER; “Innovation And Entrepreneurship”,New York: Harper And Row Publishers,1985, s.30–31

²⁷İsmet S. BARUTÇUGİL; “Teknolojik Yenilik ve Araştırma ve Geliştirme Yönetimi”, Bursa: Bursa Üniversitesi, Basımevi, 1981, s.12

görebilmeyi sağlayan değerler dizisidir. Yazara göre yenilik sadece yeni bir fikir demek değildir. Yenilik, yeni bir fikri, ticarileşen bir ürüne dönüştürme şeklidir.²⁸

Porter'a göre, işletmeler yenilik eylemleri aracılığıyla rekabet avantajı elde ederler. İşletmeler yeniliğe, hem yeni teknolojiler hem de yeni iş yapma yöntemleri olarak en geniş anlamıyla yaklaşır.

Kanter'a göre ise yenilik, yeni problem çözme fikrinin kullanıma kazandırılmasıdır. Yeniden örgütlenme, maliyetlerin azaltılması, yeni bütçeleme sistemlerinin oluşturulması, iletişimin geliştirilmesi, takımlar içinde ürünlerin bir araya getirilmesi gibi uygulamaların hepsi birer yeniliktir. Yenilik; bir doğuş, kabul ve yeni fikir, süreç, ürün ve hizmetlerin yürütülmesidir.²⁹

Damonpour yeniliği çevreye uyum sürecini kolaylaştırmak için bir örgütün, çıktı, yapı veya süreçlerinde yapılan bir değişim aracı şeklinde tanımlamıştır.³⁰ Örgütler çevrelerinde meydana gelen değişikliklere ayak uydurmak için yeniliklere devam etmek ve hatta bununla da yetinmeyip uyguladıkları yenilik stratejileriyle çevreyi yönlendirmelidirler.

Thompson ise yeniliği, yeni fikirler, usuller, ürünler veya hizmetleri ekonomik bir biçimde üretme, kabullenme, yürürlüğe koyma biçiminde tanımlayarak, onun işletmenin bir değişim ve uyum kapasitesini de belirlediğini ortaya koymaktadır.³¹ Bu tanıma göre, yenilik yapma, işletmenin yeni gereksinimlere ve çevresel koşullara uyabilmesinin en önemli kistası olmaktadır. İşletmenin yeniliklere kapalı olması durumunda, işletme değişen koşullara uymada güçlük çekeceğinden gelişme ve yaşam gücünü önemli ölçüde kaybedecektir. Bu anlamda yenilik yapma, bir firmanın yeni gereksinimlere ve çevresel koşullara uyabilmesinin en önemli kistası olmaktadır.

²⁸Ufuk DURNA; "Yenilik Yönetimi", Ankara: Nobel Yayın, 2002, s.5-6

²⁹DURNA; a.g.e., s.6

³⁰DURNA; a.g.e., s.7

³¹Erol EREN; "İşletmelerde Yenilik Politikası", İstanbul: Formül Matbaası, 1982, s.18

Yenilik sadece ürün ve hizmetler değil, herhangi bir olay, olgu ve durumla ilgili meydana getirilen yeni fikirlerin pratiğe geçirilmesi ile ilgili bir süreç olarak da ifade edilebilir. Bu bakımdan yenilik sadece teknik bir çerçevede değerlendirilmemelidir.

Avrupa Birliği(AB) Komisyonuna göre yenilik, süreç olarak bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine dönüştürmeyi ifade eder. Aynı sözcük, bu dönüştürme süreci sonunda ortaya çıkan pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti de anlatmaktadır.³² Bu tanımda dikkat çeken en önemli nokta, “pazarlanabilirlik” tir.

Yenilik, sanayi ve hizmet işletmelerinin iç ve dış çevre analizleri sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda yeni ürün ve hizmet geliştirebilmesidir. Aynı zamanda gelişim sürecinde örgüt yapısı, kültürü ve stratejilerinin de iyileştirilmesi ve yeni hizmet tasarımlarına uygun hale getirilmesi şeklinde ifade edilebilir.

2.1.2. Yaratıcılık

Çağdaş dünyada önemli rekabet avantajı sağlayan yenilik gibi kavramlar önem kazanmaya başladıkça yaratıcılığın da işletmecilik yazınına girmeye başladığı görülmektedir. Bu kavramlar birbirini tamamlayıcı bir niteliğe sahiptirler. Ancak aralarında farklılıklar mevcuttur. Yaratıcılık, yeni ve orijinal şeyler hayal etme gücü ya da yeteneğine sahip olmakla ilgilidir. Yaratıcılık, yeni fikirlerin oluşturulması iken, yenilik bu yeni fikirleri paraya dönüştürme süreci ile ilgilidir. Yaratıcılık, yenilik için bir başlangıç noktasıdır. Yeniliğin oluşması için mutlaka yaratıcı bir fikrin olması gerekmektedir birlikte, her yaratıcı fikir bir yenilik yaratmamaktadır.

Bir süreç olarak kabul edilen yaratıcılık, bir zaman boyutu içinde düzenli aralıklarla oluşmaktadır. Bu süreçte hiçbir adım ileri atılmadan, uzun süreli

³²TÜSİAD; “Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri”, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları, 2003, s.23

duraklamalar söz konusu olabilir. Bu bakımdan yetenekli insanların emeğini gerektiren zor bir iştir.

Yenilik, direkt veya dolaylı olarak başkalarını etkilediği için, sosyal bir özelliğe de sahiptir. Bu unsur, yeniliği yaratıcılıktan ayırır. Yeniliği yapan ile bundan etkilenen insanlar arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusu iken, yaratıcılık, kişiye özel, bilişsel bir süreçtir.

Yenilik, yaratıcılığın ticarileşmiş hali olarak da kabul edilebilir. Bu bakımdan yenilik, yaratıcılık sürecinin görünen yüzüdür. Yaratma eylemi yoğun çabalar içerisinde belirli aşamalardan sonra ortaya çıkar. Ortaya çıkan yüzü, son aşamayı yenilik olarak tanımlayabiliriz.

2.1.3. İcat Etme

Yenilik yapabilmek için her şeyden önce icat etmek gerekir. İcat etmek, mevcut durumu ortadan kaldırıp aynı işi başka bir yöntemle yapmak olduğundan teknolojiye yakın bir kavramdır. İcadın yeniliğe dönüşebilmesi için ticarileşebilmesi ve elde edilecek fayda ile verimin artması gerekmektedir.³³

Yenilik ile icat etme kavramları birbirini tamamlayan ve birbirlerini bütünleyen anlamdadırlar. Buna karşılık ekonomik anlamda bir değerlendirme yapıldığında şunu söyleyebiliriz: ortaya konulan her icat gerek maliyetler gerekse de alınan riskler bakımından, yenilik olarak uygulamaya geçirilmeyebilir. Yapılan icadın veya ortaya konulan bir şeyin yenilik olabilmesi için uygulanabilirliğinin bulunması, pratik hayata geçirilmesi gerekir.

³³EREN; a.g.e., s.16-17

İcat etme, yaratıcı bir olay, yenilik ise yaratıcı bir süreçtir. İcatlar genellikle bir araştırmanın nihai ürünüdür. Yenilik ise icadı izler ve genellikle başarılı bir geliştirme çalışmasının ulaştığı son noktadır. İcat, yeni bir fikri ya da bilgiyi ortaya koyar.³⁴

2.1.4. Değişim

Değişim; planlı veya plansız bir biçimde, herhangi bir sistemin (organizma, kişi ya da örgüt), bir süreç veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir.³⁵ Örgütsel anlamda meydana gelen bütün yenilikler değişimdir. Fakat bütün değişimler yenilik değildir. Yenilik bir değişim sürecidir. Yenilikle meydana bir değişim orijinaldir, yani o güne kadar bu özellikte bir değişim olmamıştır ve meydana çıktığı sistemin amaçları daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir.

2.1.5. Teknoloji

Yenilikle ilgili ilk akla gelen kavramlardan birisi de teknolojidir. Teknoloji, yenilik yaparak bilinmeyeni keşfetmek, bilinenleri ise geliştirip yeni tasarım ve süreçlerde kullanmakla ilgilidir.

Teknoloji, fayda yaratmak amacıyla, insanın üretim faaliyetlerinde bulunurken başvurduğu bilgi birikimi olarak tanımlanabilir. Teknoloji de doğal kaynaklar, emek ve sermaye gibi üretim faktörlerindedir. Ancak bu faktör, bir fayda yaratmak amacıyla yapılan çalışmaların verimini artırmaktadır. Teknoloji, yalnız başına üretilen ürünün yapısına giren bir araç değildir. Üretimin miktarını artıran, kalitesini

³⁴Mustafa KILIÇ; “İnovasyon ve İşletmeler”, H.Ü.İİBF Dergisi, C.7, s.1–2, Ankara, 1989, s.104

³⁵İlter AKAT, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK; “İşletme Yönetimi”, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 4.Bası, 2002, s.388

yükselten, biçim ve niteliğini değiştiren, kısaca insan ihtiyaçlarının en iyi biçimde gerçekleşmesine yardım eden bilgi topluluğudur.³⁶

2.1.6. Araştırma-Geliştirme(Ar-Ge)

Araştırma, daha çok bilinmeyen bir teknoloji, ürün ya da bilgiyi ortaya çıkarmak ve mümkün olan durumlarda bunları uygulamaya yöneltmek anlamında iken, geliştirme ise, mevcut teknoloji ya da bilgiyi yeni ürünler veya üretim teknikleri ile ilgili uyarlamalara doğru yönlendirme ve mevcudu kullanma sürecidir.³⁷

Araştırma ve geliştirme, yeni bilgiler elde etmek ya da mevcut bilgileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılan ve bilginin sistematik olarak toplanmasını, analizini ve yorumunu gerektiren bir çalışmadır.

Yenilikçi rgt yapılarının yoğun rekabet ortamında gerek ürün ve hizmet üretiminde, gerekse de üretim süreçlerini iyileştirmede ar-ge faaliyetlerinden yararlanmaları rekabet avantajı haline gelmiştir.

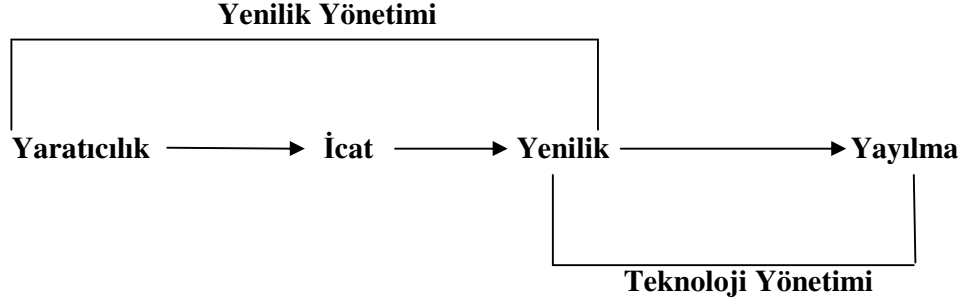
Ar-ge sadece üretim ve teknolojik yeniliklerde kullanılan bir faaliyet değil, aynı zamanda değişen vre koşullarına uygun örgüt yapılarındaki dönüşüm süreçlerinde ve değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için hizmet iyileştirme ve hizmet tasarımı süreçlerinin düzenlenmesinde de kullanılması gereken bir faaliyettir.³⁸

³⁶EREN; a.g.e., s.8

³⁷mer DİNÇER, Yahya FİDAN; “İşletme Yönetimine Giriş”, İstanbul: Beta Yayınları, 2.Baskı, 1996, s.160

³⁸Selin AYGEN; “İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde rgt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dnşnler: Bir Ampirik Araştırma”, Konya: S..SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006, s.10

Yenilik ve yenilikle ilişkili olarak incelenen kavramların ayırımı aşağıdaki şekil yardımıyla ortaya koyabiliriz:



Kaynak: Hasan Kürşat GÜLEŞ, Hasan BÜLBÜL; "Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı", Ankara: Nobel Yayın, 1.Basım, 2004, s.128

Şekil 2.1: Yenilik ve İlişkili Kavramların Farkı

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi yenilik ve ilişkili kavramların farklılıkları yenilik ve teknoloji yönetimi süreci içerisinde değerlendirilmektedir. Teknoloji yönetimi daha çok yeniliğin ortaya çıkmasından sonra adaptasyonu ve uygulanmasıyla ilgilidir. Diğer taraftan yaratıcılık ve icadın tek başına yeniliği meydana getirmelerine rağmen, yenilik yönetimi içerisinde bulunması ve geliştirilmesi gereken önemli yeteneklerdendir.

2.1. YENİLİK KAYNAKLARI

Yenilik fikri, işletmelerde kendiliğinden oluşmaz. Bu fikri oluşturan işletme içinde ve işletme dışında çeşitli kaynaklar vardır. Bu nedenle yenilik fikrinin kaynakları incelendiğinde işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki ayrı kategoride ele alınabilir.

İşletmelerde yenilik yapılmasına iç ve dış kaynaklar neden olabilir. Drucker “Innovation and Entrepreneurship” adlı kitabında iç ve dış etkenlere dayalı olarak yedi tane yenilik kaynağı belirlemiştir. Drucker’a göre yenilik kaynaklarından ilk

dördü işletmenin kendi içinde veya kendi pazarı kesiminde bulunmaktadır. Geriye kalan üç yenilik kaynağı ise, işletmenin kendi bünyesinin dışındadır. Drucker'a göre yenilikçiliğin yedi kaynağı aşağıdaki tablo 2.1'de görülmektedir:

Tablo 2.1: Yenilikçilik Kaynakları

İÇSEL YENİLİK KAYNAKLARI	DIŞSAL YENİLİK KAYNAKLARI
Beklenmeyen Gelişmeler	Demografik Değişimler
Uyumsuzluklar	Algısal Değişmeler
Süreç Gereği	Yeni Bilgi
Pazar Yapısındaki ve Endüstrideki Değişmeler	

Kaynak: Peter F.DRUCKER; a.g.e., s.30

2.2.1. İçsel Yenilik Kaynakları

İçsel yenilik kaynakları işletmenin kendi içerisinde veya faaliyet gösterdiği Pazar bölümünde karşısına çıkabilecek kaynaklardır. Drucker, içsel yenilik kaynaklarını dört başlık altında ele almaktadır:

2.2.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler

Beklenmeyen bir başarı, başarısızlık ya da beklenmeyen bir dış olay eşsiz bir fırsatın habercisi olabilir. Önemli olan bu fırsatın gerektiği şekilde algılanıp, değerlendirilmesidir.

Beklenmeyen Başarı: Beklenmeyen başarı kadar, başarılı yenilikler için daha zengin fırsatlar sunan oluşumlar çok azdır. Beklenmeyen başarıda yenilik fırsatlarının daha az riskli olduğu ve işlenmesinin daha kolay olduğu görülmektedir. Beklenmeyen başarı, yöneticilerin aldıkları kararlara bir meydan okumadır. Yöneticiler çoğu zaman, yeni bir öneri getirildiğinde, önerilen yenilik işletme için bir fırsat olsaydı kendilerinin onu önceden görebileceklerini ifade etmişlerdir. Kendilerini yanılmaz, hata yapmaz olarak gördüklerinde işletme için bir tehdit unsuru oluştururlar.³⁹ Ben merkezli bu tür yöneticiler yüzünden, örgütün önceden öngörmediği beklenmeyen başarılarından kaynaklanan pek çok büyük fırsat kaçmaktadır. Örgüt içinde fikir ve düşüncelerin rahatça ifade edilebildiği özgür bir iklim oluşturularak bütün kademelerdeki personel daha yenilikçi hale getirilebilir. Nihayetinde toplam fikir ve düşünce zenginliği artan örgütün yenilik performansı da gelişir.

Beklenmeyen başarılar genellikle çok basit olduklarından, görülmeyebilir, kimsenin dikkatini çekmeyebilirler. Ancak vizyon ve bilgi sahipleri, ayrıntıya dikkat edenler ve başkalarının da değerli fikirleri olabileceğini kabul edenler onun farkına varabilirler.

Beklenmeyen Başarısızlık: Başarılarından farklı olarak başarısızlıklar, reddedilemez ve nadiren dikkatlerden kaçır. Ama seyrek olarak bir fırsat belirtisi gibi görülür. Başarısızlıkların çoğu, hırs, aptallık, düşüncesizlik, tasarım ve icrada yetersizlik gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkan hatalardan başka bir şey değildir. Yapılan şey dikkatle planlanıp tasarlanırsa ve titizlikle uygulanırsa da, şimdiye kadar bir şeyler başarısız gidiyorsa, çoğu zaman bu başarısızlık ilgili olduğu bir değişimi gerektirir. Bir ürün ya da hizmetin tasarım veya pazarlama stratejisi üzerine kurulan teoriler artık gerçeğe uygun olmayabilir. Müşteriler değerlerini ve algılarını değiştirebilirler. Onlar halen aynı ürünü satın alsın da, gerçekte çok farklı bir değeri satın almaktadırlar. Bu bakımdan beklenmeyen başarısızlıklar yenilik fırsatları

³⁹DRUCKER; a.g.e., s.37

oluşturabilir. Önemli olan, başarısızlıklar karşısında psikolojik atmosferini bozmayan örgütler, hiç beklemedikleri olası fırsatlarla karşılaşabilirler.⁴⁰

Beklenmeyen Dış Olaylar: Beklenmeyen dış olaylar, yönetimin örgütü yönlendirmiş olduğu bilgi ve şemalarda bulunmayan olaylar anlamına gelir.

Beklenmeyen dış olaylar, büyük işletmelere en düşük riskle en büyük fırsatı sunan yenilikçi bir çevre oluşturabilir. Aynı şekilde büyük ve kurumsallaşmış işletmelerin yapacakları yenilikler için uygun olan bir çevre meydana getirebilir. Ama büyük ve kurumsallaşmış olmak, işletmenin beklenmeyen olayı tam olarak algılayacağı ve ondan yararlanmak için başarıyla organize olacağını garanti etmez.⁴¹

2.2.1.2. Uyumsuzluklar

Uyumsuzluk, ne olduğuyla ne olması gerektiği veya olduğu farz edilen gerçeklikle asıl gerçeklik arasındaki bir fark veya uyumsuzluktur. Onun nedenini anlamayabilir, çoğu zaman onu hesaba katmayabiliriz. Uyumsuzluk bir yenilik fırsatı belirtisidir. O, bir sürece çok önemli bir etki yapan hatalar sonucunda yenilik için bir fırsat oluşturur. Süreçte ortaya çıkan uyumsuzlukların sonucunda meydana gelen belirsizlikler ya da karasızlıklar içinde oldukça küçük müdahaleler beklenmeyen başarıya neden olabilir. Uyumsuzluklar genellikle yöneticilerin dikkat ettikleri şekil ve raporlarda açıkça görünmezler. Onlar daha çok niceliksel değil, nitelikseldir. Uyumsuzluk bir değişim belirtisidir ve onun temelini oluşturan değişimler endüstride, pazarda ve süreçte yapılan değişimlerdir. Uyumsuzluk, endüstri içinde çalışan ya da sürece yakın olan insanlara açıkça görünse de, çoğu zaman gözden kaçırılır. Uyumsuzluklar insanların sıradan bilgiyi sorgulamasına neden olur. Onlar, insanları görünenin ötesine bakmaya ve temel ilişkileri derinden kavramaya zorlar.

⁴⁰DRUCKER; a.g.e., s.46

⁴¹DRUCKER; a.g.e., s.52-53

Bu yenilik kaynağı, pazarlama ilişkileri ve tüketici referansları değişmeye başladığında oluşur.⁴²

2.2.1.3. Süreç Gereği

Süreç içerisinde gelişen ihtiyaçlar, işletmelerin yenilik yapabilmeleri için aslında birer fırsattır. Bu yeniliklerde beklenmeyen oluşumlardan, uyumsuzluklardan ya da demografik yapının çeşitliliğinden de yararlanılabilir. Diğer yenilik kaynaklarından farklı olarak süreç gereği, iç veya dış çevredeki bir olayla başlamaz. Süreç gereği, yapılmış bir işle başlar ve duruma odaklanmaktan çok göreve odaklanmıştır. Süreç gereği önceden var olan bir süreci daha iyi hale getirir, süreçte zayıf olan bir bağlantının yerine geçer ve yeni bilgiler çerçevesinde eski sürecin yeni tasarımını yapar. Eksik bağlantının yerini doldurarak sürecin tamamlanmasını sağlar. Süreç gereğine temel olan yeniliklerde, örgütteki herkes daima ihtiyacın varlığından haberdar olmalıdır.⁴³

2.2.1.4. Pazar ve Endüstri Yapılarındaki Değişimler

Endüstri yapısındaki bir değişim, sektör dışındakilere oldukça açık ve tahmin edilebilir eşsiz fırsatlar sunar. Fakat sektörün içindekiler bu değişimleri tehdit olarak algılayabilirler. Yenilik fırsatlarını teşvik eden dinamik güçler sürekli olarak durağan pazarlara ve işletmelere baskı yapmaktadır. Hızlı değişme ya da büyüme periyotları, bir pazarın büyük oyuncularındaki değişimler ve teknolojik değişimler yenilik için büyük fırsatları ortaya çıkarabilir.⁴⁴ Bu değişimleri yakından izleyip fırsat olarak görenler, daha önce endüstri içerisinde fark edilmeyen ya da göz ardı edilen çeşitli boşlukları yeniliklere giderek değerlendirirler.

⁴²DRUCKER; a.g.e., s.57

⁴³DRUCKER; a.g.e., s.69

⁴⁴DRUCKER; a.g.e., s.81

Endüstri ve pazarlar çok az sayıdaki üreticinin hakimiyeti altındaysa, özellikle endüstri yapısındaki değişimlerden yararlanan yenilikler etkin olur. Uzun yıllar boyunca tehdit edilmeyen ve başarılı olan bu büyük ve güçlü üretici ve satıcılar büyüklüklerinden dolayı gururlanma eğilimine girerler. Önce, sektöre yeni girenleri önemsemezler ve amatör olarak görürler. Ancak yeni gelenler pazarlarının büyük bölümünü ellerine geçirdiklerinde, karşılık vermek için hareket yeteneklerinin azaldığını görürler. Zaten büyüklüklerinden kaynaklanan katı örgüt yapıları, değişimlere hemen karşılık verebilecek esneklikten yoksundur.⁴⁵

2.2.2. Dışsal Yenilik Kaynakları

İşletmenin kendisinin ve faaliyet gösterdiği endüstriden bağımsız olarak karşılaşılabileceği kaynaklar ise dışsal yenilik kaynaklarıdır. Demografik değişimler, algısal değişimler ve yeni bilgi yaratımı dışsal yenilik kaynakları arasında sayılabilir. Bu değişimler sosyal, felsefi, siyasal ve entelektüel çevrelerde meydana gelmektedir.

2.2.2.1. Demografik Değişimler

Demografik değişimler (nüfus, yaş profili, istihdam, eğitim durumu, gelir vb.) en belirgin ve açık olan değişimlerdir. Ayrıca demografik değişimlerin sonuçları da büyük ölçüde öngörülebilmektedir. Yani, demografik değişkenlerden elde edilen verilerle gelecekteki birtakım olgular öngörülebilir hale gelir. İşletmeler bu veriler doğrultusunda ileride yapacakları eylemleri ve yenilik stratejilerini yönlendirebilirler.

Demografik değişkenler sayesinde işletmeler, içinde buldukları ortamı daha açık ve net olarak görebilme imkanına kavuşurlar. Demografik değişimlere ilişkin döngüsel zamanlar da bilinebilmektedir. 2030 yılında gelişmiş bir ülkede emekli olacak bireylerin, bugün işgücüne dahil oldukları söylenebilir. Benzer biçimde bugün

⁴⁵DURNA; a.g.e., s.52-53

yirmili yaşlarının başında ya da ortalarında olan bireylerin eğitim süreçleri, büyük ölçüde bu kişilerin önümüzdeki kırk yıl için kariyer basamaklarını belirleyecektir.⁴⁶

Demografik değişimler, hangi ürün/hizmetin satın alınacağı, kim tarafından satın alınacağı, nasıl ve hangi ölçekte satın alınacağı konusunda önemli etkilere sahiptir. Demografik değişimlerden yarının pazarlarının temel istek ve ihtiyaçlarının nitelik ve miktarı çıkarılabilir. Bu bağlamda, demografik eğilimleri kavrayan işletmeler yarının önde gelen işletmeleri olacaktır.

2.2.2.2. Algısal Değişimler

Eylemler ve inançlar bireyin dünyayı algılamasına bağlıdır. 1980'lerin sonunda iyi ve kötü beslenmeyle ilgili, insanların genel algılamalarının gıda ürünleri talebini önemli ölçüde değiştirmiştir. Kırmızı et, ağır soslar, ağır likörler ve yüksek kolesterolü ürünler kötü olarak algılanırken; tavuk, balık, yoğurt, yağsız donmuş gıdalar ve kafeinsiz kahveler büyük oranda talep görmüştür. Sonuç olarak bu algılama değişiklikleri yeni zenginleri ortaya çıkarmıştır.⁴⁷

Bir toplumun genel kabulleri, tutumları, inançları değişmeye başladığında yenilik fırsatları da ortaya çıkabilmektedir. Günümüzde müzik, spor ve televizyonun insanların algılamaları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bunlar insanların yaşam tarzını köklü bir şekilde değiştirmektedir. İşletmelerin tutundurma faaliyetlerinde ve reklamlarında bu eğilimlerden yararlanmaları kaçınılmaz hale gelmiştir.⁴⁸

Yöneticiler ve işletmeciler yeniliğe dayanan algılamanın gücünü kabul ederler. Fakat pratik olmadığı gerekçesiyle ondan uzak durma eğilimindedirler. Dünyaya farklı açılardan bakan yenilikçiler, başkalarının göremediklerini görürler. Bu bakış

⁴⁶DRUCKER; a.g.e., s.80

⁴⁷DRUCKER; a.g.e., s.81

⁴⁸DURNA; a.g.e., s.57

açısı, yenilikçiyi öğrenebilen, kendisini geliştirebilen ve farklılaştırabilen bir girişimci olarak resmeder.⁴⁹ Günümüzde insanların dünyayı algılaması, yeni iletişim araçlarının da katkısıyla eski zamanlara nazaran daha hızlı değişmektedir. Herkesten farklı bir şekilde dünyaya bakabilen yenilikçi, algılamadaki değişimleri iyi kavrayıp fırsat olarak değerlendirebilir.

Tüketici davranışına bağlı olan kişisel algılamalardaki önemli değişimler yenilik fırsatlarının oluşmasına katkıda bulunabilir. Algılama ve tutumlardaki değişimler, davranış faktörlerinden, fikir liderlerinin görüşlerinden veya tutarlı ve etkin promosyonlardan önemli ölçüde etkilenir. İnsanlarda sağlık bilincinin artması pek çok yeni ürün ve hizmet yeniliğine neden olmuştur.

2.2.2.3. Yeni Bilgi

Bilgiye dayanan yenilikler, diğer yenilik türlerine göre daha uzun zamanı gerektirir. Yeni bilginin oluşmasıyla teknolojiye uygulanması arasında uzun bir zaman vardır. Daha sonra yeniliğin pazarda; ürün, süreç ve hizmetlere dönüşmesinden önce uzun bir zaman periyodu gerekir.

Bilgiye dayalı yenilikler diğer yenilik türlerinden farklı bir doğaya sahiptir. Zaman açılımı, başarısızlık oranı, tahmin edilebilirlik ve girişimciye yüklediği sorumluluklar gibi temel bir takım kriterlerde bilgiye dayalı yenilikler farklılık göstermektedir.

Bilgiye dayalı yenilikler bazı ayırt edici özelliklere sahiptir. Bilgiye dayalı yeniliklerin daha uzun yaşam çevrimlerine sahip olması bunlardan ilkidir. Bilginin ortaya çıkışı ile teknolojik uygulamasının sunumu arasında geçen zaman oldukça uzundur. Teknolojik uygulamasının ardından, yeni teknolojinin ürünlere, süreçlere veya hizmetlere dönüştürülmesi de ayrı ve geniş bir zaman dilimini gerektirir.

⁴⁹DURNA; a.g.e., s.57-58

Bilgiye dayalı yeniliklerin ayırt edici bir diğer özelliği de, bilgiye dayanan yeniliğin sosyal, ekonomik ve bilimsel bazı faktörlerin analizini gerektirmesidir. Analiz girişimciye, gözden kaçan faktörleri bulabilmesi için şu anda uygun olmayan faktörleri belirleme ve uygulanabilir olmaması durumunda yeniliği erteleyebilme olanağı vermektedir.⁵⁰

Bilgiye dayalı yeniliği diğer yeniliklerden ayırt eden diğer bir önemli özellik ise bilgiye dayalı yeniliklerin farklı bilgi tiplerinden meydana gelen tek faktöre bağlı olmasıdır. Sözü edilen bilgi tiplerinin tamamının bilimsel veya teknolojik olması gibi bir durum söz konusu değildir.

Girişim yönetimini öğrenme ve uygulama ihtiyacı duyulması, bilgiye dayalı yeniliğin özelliklerinden birisidir. Girişim yönetimi, diğer yenilik türlerine göre bilgiye dayalı yenilik için çok daha fazla önem taşır. Girişim yönetiminin riski yüksektir hem finansal hem de yönetsel açıdan önemli ölçüde önlemler almayı, Pazar odaklı ve yönelimli olmayı gerektirir.

Sayılan bu yenilik kaynakları, girişimciliğin toplumda ortaya çıkan koşulların doğal bir sonucu olduğunu gösterir. Bu kaynaklara duyarlı olmakla girişimci, yenilik fırsatlarını algılayabilir ve değerlendirebilir. Olayların dikkatli ve sürekli olarak gözlenmesi kaçınılmaz olarak fırsatları değerlendirme yönünde girişimcinin gelişmesi sonucunu doğuracaktır. Zamanlama yeniliğin ve girişimciliğin başarısında kritik bir unsurdur. Zamanlamanın kötü olması yeniliği büyük bir olasılıkla başarısızlığa mahkum edebilecekken, zamanlamanın iyi olması ise yeniliğin başarılı olmasına neden olacaktır.⁵¹

⁵⁰DRUCKER; a.g.e., s.117

⁵¹DURNA; a.g.e., s.65

2.3. YENİLİK TÜRLERİ

Yenilik kavramının çeşitli tanımlarının yapıldığı gibi yenilik türlerinin sıralanmasında da birçok sınıflandırmayla karşılaşmak mümkündür. En yaygın sınıflama şekli olarak; ürün ve süreç yenilikleri, radikal ve kademeli yenilikler ve örgütsel yenilikleridir. Sınıflandırma, yeniliğin sıklığına, müşteri ya da işletme açısından yenilik derecesine veya işletme değerine ya da müşteri yararına etkisine bağlı olarak ayrıntılı biçimde de ortaya konulabilir.

2.3.1. Ürün ve Süreç Yenilikleri

2.3.1.1. Ürün Yeniliği

Fiziksel objeleri, hizmetleri, mekanları, yerleri, örgüt ve fikirleri kapsayan, bir istek ve gereksinmeyi karşılamak üzere tüketim, kullanım, edinim ya da dikkate alınması için pazara sunulan şeyler, ürün olarak tanımlanmaktadır.⁵² Ürün müşteriye sunulan değerlerdir. Bu bağlamda ürün yenilikleri doğrudan müşteri ihtiyaçları ile ilişkili yeniliklerdir. Daha çok yeni ürün ve hizmet üretmeyi hedeflemektedir.

Bir işletmenin yaptığı ürünlerde ya da sunduğu hizmetlerdeki değişimlere ürün yeniliği denir. Yeni ürünler, temel ürün fikirlerinden, buluşlardan ya da keşiflerden ortaya çıkar. Yeni ve yararlı bir nesne, hizmet ve aracın buluş ya da keşfinin sonucu olabilir. Bir ürün yeniliği, yeni bir ürün veya hizmet, ya da mevcut bir ürün veya hizmetin yaşam devrini yükselten veya rekabet değerini artıran bir ilerlemedir.⁵³

Yeni ürün gelişim sürecinde iç ve dış çevrenin sürekli olarak analiz edilmesi konusu önemlidir. Analiz yapılırken sadece görülebilir tehdit ve fırsatlar değil, aynı

⁵²GÜLEŞ, BÜLBÜL; a.g.e., s.134

⁵³DURNA; a.g.e., s.66

zamanda olası tehdit ve fırsatların da doğru algılanarak yorumlanabilmesi önem taşımaktadır.

Ürün yeniliği, örgütün çevresindeki ihtiyaçların ve fırsatların, tatmin edilmiş ihtiyaçlara ve yararlanılmış fırsatlara dönüştürülmesini sağlayan temel işletme süreçlerinden birisidir. Bu bakımdan pazara sunulan yeni ürünler, işletmeler açısından önemli rekabet avantajı sağlarlar. Tutulan bir ürün rakipler tarafından fark edilinceye ve taklit edilinceye kadar pazarda tek başındır. Bu süreçte işletme, hem yeni ürüne yaptığı masrafları çıkarır, hem de önemli miktarlarda kar elde eder. İşletmeleri yenilikçi olmaya özendiren en önemli güdü bu büyük karlardır.

Ürün yeniliği terimi, küçük değişikliklerden radikal yeniliklere farklı seçenekleri kapsar. Yeni ürünün yenilik düzeyini açıklamak için çeşitli sınıflamalar yapılmaktadır. Literatürde yaygın olarak kullanılan ürün yeniliği çeşitleri ve gerçekleşme oranlarına göre dağılımı aşağıdaki gibidir:⁵⁴

- ✓ Dünya için yeni ürün (%10): Bu tür yenilikler küçük bir oranda da olsa yeni ürünleri ortaya çıkarır. Yeni pazarlarda ilk ortaya atılan ve çıkarılan yenilikleri ifade eder. Yoğun geliştirme çalışmaları sonucu elde edilen, gerçek anlamda dünya için yeni ürünlerdir. Müşterilere tamamen yeni çözümler sunan bu tür ürün yenilikleri yeni bir Pazar meydana getirirler.
- ✓ İşletme için yeni ürün(%20): İşletme için yeni olmakla beraber pazarda mevcut olan ürünlerdir. Bu tür ürün yenilikleri işletmede yeni bir ürün hattı oluşturur ve işletmenin yeni bir pazara girmesine imkan tanır.
- ✓ Mevcut ürün hattında yeni ürün (%26): İşletme için yeni ürün olmakla beraber mevcut ürün hattına uyan ürünlerdir. Yani, mevcut ürünlerin yerine yeni ürünleri işletmenin ürün grubuna eklemesidir.

⁵⁴GÜLEŞ, BÜLBÜL; a.g.e., s.136

- ✓ Mevcut ürünlerin geliştirme ve iyileştirilmesiyle elde edilen yeni ürün (%26): Mevcut ürünlerde yapılan revizyon ve iyileştirmeler sonucu elde edilen ürün yenilikleridir. Bu iyileştirmeler mevcut ürün hattındaki modası geçmiş bir ürünün yeniden tasarlanmış bir ürünle ikame edilmesini de içermektedir.
- ✓ Mevcut ürünün yeniden konumlandırılması (%7): Mevcut ürünün yeni pazarlara ya da Pazar bölümlerine sunulmasıdır.
- ✓ Mevcut ürünün maliyeti düşürülerek elde edilen yeni ürün (%11): Bunlar daha düşük maliyetle aynı performansı sunan yeni ürünlerdir. İşletmenin perspektifi çerçevesinde oldukça anlamlı yenilikler olarak kabul edilmektedir.

2.3.1.2. Süreç Yeniliği

Süreç, kelime anlamı olarak Dictionary Larousse'da olayların belli bir taslağa uygun ve belli bir sonucu verecek biçimde düzenlenmesi, ardı ardına sıralanması şeklinde tanımlanmaktadır.⁵⁵ Süreç, girdinin alınıp değer katılarak müşteri için çıktının oluşturulduğu faaliyetler ya da faaliyetler grubu şeklinde de ifade edilebilir. Bu bağlamda süreç yeniliği, genel olarak girdinin alınıp değer katılarak müşteriye çıktı sunulmasını sağlayan faaliyet ya da faaliyetler kümesinin yenilenmesi ile ilgilidir.

Süreç yeniliği, bir ürünün yapılış veya hizmetin sunulmuş yönteminde yapılan değişimlere denir. Süreç yeniliği, ürünün kalite veya maliyetindeki değişimlerin vasıtasıyla yapılanlar hariç, kullanıcılar tarafından görülemeyebilir.⁵⁶

Süreç yeniliği, mamul ya da hizmetlerin geliştirilmesi, kalite ve güvenilirliğin iyileştirilmesi sayesinde müşteriye sunulan değer artırılmasına katkı sağlar. Ayrıca

⁵⁵<http://www.biomed.com/pages/makaleler/makale5.htm>

⁵⁶DURNA; a.g.e., s.67

süreç yeniliği, bir mamul ya da hizmeti üretme veya sunmanın yeni ya da gelişmiş yolunu ifade etmekte ve işletmeye aynı ürünü daha düşük maliyetle üretimi sayesinde daha fazla kar elde etme imkanı vermektedir. Temel olarak işletmenin bir şeyler üretme ve sunma yeteneğinin yenilenmesi ve iyileştirilmesi demek olan süreç yeniliği, pazara daha çok seçeneğin sunulması ya da daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı olunması gibi birçok şekilde geliştirilebilir.⁵⁷

Süreç yeniliği eylemleri örgütün bütününe kapsar. Örgüt içerisinde süreç yenilikleri için bütün kademelerdeki personelin fikir ve önerileri büyük önem taşır. Maliyetleri azaltacak ya da kaliteyi artıracak şekilde üretim sürecinde yeni bir uygulama önerisi en alt birimdeki personelden gelebilir. Bunun dışında, örgütün, satıcılarından ve tüketicilerinden gelebilecek önerilere de açık olması gerekir. Süreç yeniliği, taşıdığı bu özelliklerinden dolayı işletmenin sürekli gelişimine katkıda bulunmakta ve işletmenin kendini sürekli iyileştirmesini de sağlamaktadır.

Süreç yeniliği tek başına yapılabilen ya da sürdürülebilir yenilik türü olmasına karşın diğer yenilik türleri ile de bağlantısını sürdürmekte, aynı zamanda onlarla birlikte de ilişkilendirilmektedir. Rekabet ortamının bir gereği ve yeniliğin en önemli unsurlarından olan müşteri anlayışı ve bilginin değişim düzeyi, süreç yeniliğinin diğer yenilik türlerini de etkilemesini ve önemli rol üstlenmesini de sağlamaktadır. Bu bağlamda süreç yeniliği, işletmelerin süreç görüşünü ortaya çıkararak, yeni araçlar ve iş tasarımlarının kullanımı aracılığıyla temel işletme süreçlerinin radikal olarak iyileştirilmesi olarak algılanabilir.⁵⁸ Böylece süreç yeniliğinin radikal düzeyde gerçekleştirilmesi değişim mühendisliği ya da hizmet tasarımı ile eş anlamlı olarak kullanılabilir.

⁵⁷Hasan Kürşat GÜLEŞ, Hasan BÜLBÜL; a.g.e., s.140

⁵⁸Hasan Kürşat GÜLEŞ, Hasan BÜLBÜL; "İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama", DEÜ, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, İzmir, 2003, s.43

2.3.2. Radikal ve Kademeli Yenilikler

Yenilik, pazarın ya da onu kullanan birimin yenilik düzeyini algılamasına bağılı olarak radikal ve kademeli diye iki kategoride sınıflandırılır. Radikal ve kademeli yenilikler, yeniliklerin bıraktıkları etki düzeyine göre adlandırılmaktadır.

2.3.2.1.Radikal Yenilikler

Radikal yenilikler, organizasyonun bütün yapısında çeşitli dönüşümler yaşanmasını ve pazarda radikal değişimlerin oluşmasını sağlar. Radikal yeniliklerin en büyük özelliğı, hem tamamen yeni, hem de oldukça riskli oluşlarıdır. Radikal yenilikler, tamamen yeni ürün ve süreçler geliştirmeyi gerektirir ve genellikle örgüt üyelerinin normatif inanç ve değer sistemlerinde değişim oluşturur. Yüksek oranda riskli ve büyük araştırma maliyetleri gerektirdikleri için radikal yeniliklere karar verirken işletmelerin çok dikkatli olmaları gerekir. Böylece, başarıya ulaşıldığında işletmeleri, ilk olmanın yüksek karları beklemektedir.⁵⁹

Radikal yeniliğın olabilmesi için işletmelerin bazı yeteneklere sahip olması gerekir. Bunlar, yaratma, tanıma, işleme ve fırsatları geliştirme olarak birincil yeteneklerdir. Bu yetenekler araştırma yapılmasını ve kavramsal becerileri kapsamakta ve aynı zamanda teknik, bilimsel icat ve dış araştırma olanakları ile şekillenmektedir. İcat becerileri ar-ge faaliyetleri ve yaratıcı düşünceyle doğru orantılıdır.

Radikal yenilikler çevresel karakterler ve örgüt yapısının etkisiyle şekillenmektedir. İşletmenin yürürlükte olan iş süreçlerine bağılı olarak belirlenmektedir. Aynı zamanda radikal yenilik yetkinlikleri ticari başarıyı da

⁵⁹DURNA; a.g.e., s.71

artırmaktadır. Ar-ge faaliyetleri ve radikal yenilik programları birbirine paralel olarak yürütülebildiği zaman daha fazla başarıyı beraberinde getirebilmektedir.⁶⁰

2.3.2.2.Kademeli Yenilikler

Kademeli yenilikler mevcut ürünlerin yeniden düzenlemesi ya da mevcut ürünleri uzantısı şeklinde gelişmektedir. Kademeli yenilikler, işletmelerin iş süreçlerindeki deneyimlerinin yanı sıra organizasyon içindeki mevcut teknik becerileri ve bu bilgileri fırsata dönüştürebilme düzeyi ile de yakından ilgilidir.

Kademeli yenilik, kalite, maliyet, zaman gibi performans ölçülerinin geliştirilmesi amacıyla mevcut teknolojinin fonksiyonel yeteneğinin geliştirilmesidir. Bu anlamda bu tür yenilikler işletme içerisinde meydana gelen ve işletmenin devamlılığında gerekli olan ve nispeten ürün ve süreç gelişmeleridir.

Kademeli yenilik, müşteri odaklılık düzeyi ve yenilikçi performansına bağlı olarak dört ayrı kategoride incelenebilir.⁶¹

1. Prosedürlerle ilgili (işletmenin mevcut kurallarında, iş prosedürlerinde, iş programlarında gibi)
2. Personelle ilgili (insan kaynakları yönetiminde, yaratıcı eğitim politikalarında değişimler gibi.)
3. Süreçle ilgili (üretim ve hizmet süreçlerinde mevcut yapının iyileştirilmesi, yeni teknoloji ve bilginin kullanılmasıyla ilgili yenilikler gibi.)
4. Yapıyla ilgili (mevcut departmanların yaratıcı değişimler sonucu yeniden yapılandırılması ve tasarlanması, proje gelişimi gibi.)

⁶⁰AYGEN; a.g.e., s.40–41

⁶¹AYGEN; a.g.e., s.42

İşletmelerin kademeli ya da radikal yenilikten hangi türü uygulayabileceği biraz da işletmenin dış çevreyi algılayabilme düzeyiyle, içinde bulunduğu çevrenin sabit ya da değişkenliği ile doğrudan ilintilidir. Çevrenin yanı sıra işletmenin örgüt yapısı, iş süreçleri ve yönetim karakteri de yenilik türünün belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Bu iki yenilik türü arasındaki farklar aşağıdaki gibi ortaya konulabilir:⁶²

Radikal ve kademeli yenilik arasındaki farklar

- ✓ Kademeli yenilik sürekli yapılan ürün ve süreç iyileştirmeleri iken, radikal yenilikler başlıca ürün ve süreç buluşlarıdır.
- ✓ Kademeli yenilik endüstride işletmenin rekabet konumunu korumasını sağlarken, radikal yenilik bir endüstriyi değiştirir ya da bir endüstri meydana getirir.
- ✓ Kademeli yenilikler nispeten olağan gelişmeler iken, radikal yenilikler ise nadir olarak gerçekleşirler.
- ✓ Kademeli yenilikler endüstrideki mevcut işletmelerin iş görme yeteneklerinin geliştirilmesini sağlarken, radikal yenilikler genellikle küçük girişimci işletmeler tarafından gerçekleştirilir ve endüstriye girmeleri için fırsatlar sunar.
- ✓ Kademeli yenilikler organizasyonunu bölümlerinde etkili iken, radikal yenilikler ise organizasyonun bütününde dönüşüm sağlarlar.
- ✓ Kademeli yenilik teknolojik ilerleme sağlarken, radikal yenilik ise büyük teknolojik yenilik ortaya koyar.
- ✓ Kademeli yenilikte normal yönetim süreçleri ve yapısı söz konusu iken, radikal yenilikte yeni yönetim ve yapı yaratılması söz konusudur.

⁶²Hasan Kürşat GÜLEŞ, Hasan BÜLBÜL; a.g.e., s.132 ve Selin AYGİN; a.g.e., s.38

2.3.3. Örgütsel Yenilik

Örgütsel yenilik, örgüt yapısında ve işleyişinde yapılan yeniliktir. Örgütsel yenilik, işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda ya da dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulanmasıdır. Yönetim ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini iyileştirmek, yenilikler için uygun örgütsel iklim oluşturmak ve sonuç olarak firmanın performansını artırmak için örgütsel yenilikler yapılmaktadır.

Örgütsel yenilik, şu durumlardan biri şeklinde ortaya çıkar:⁶³

- ✓ Örgüt yapısının önemli sayılabilecek şekilde değiştirilmesi,
- ✓ Gelişmiş yönetim tekniklerinin ve örgüt yapılarının uygulanması,
- ✓ Yenilik stratejilerinin uygulanması,

Örgütsel yenilikler, işlerin yürütülmesi için rutinler ve usullerin organize edilmesine ilişkin yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesini kapsar. Bilginin düzenlenmesi faaliyetlerinde, başkaları için daha kolaylıkla erişilebilir olmasını sağlamak üzere, en iyi uygulamalar, dersler ve diğer bilgilere dair veri tabanlarının kurulması gibi uygulamaların gerçekleştirilmesi örgütsel yeniliklere birer örnektir.

Örgütsel yapının önemli ölçüde değiştirilmesi, ileri yönetim tekniklerinin uygulanması, yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş stratejilerin uygulanması şeklinde gerçekleştirilen örgütsel yenilik, çıktı olarak verimliliğin ya da satışların artırılması gibi ölçülebilen değişimleri içermektedir.

⁶³TÜSİAD; “Türkiye’de Girişimcilik”, İstanbul: TÜSİAD Yayın No:10/340, 2002, s.27

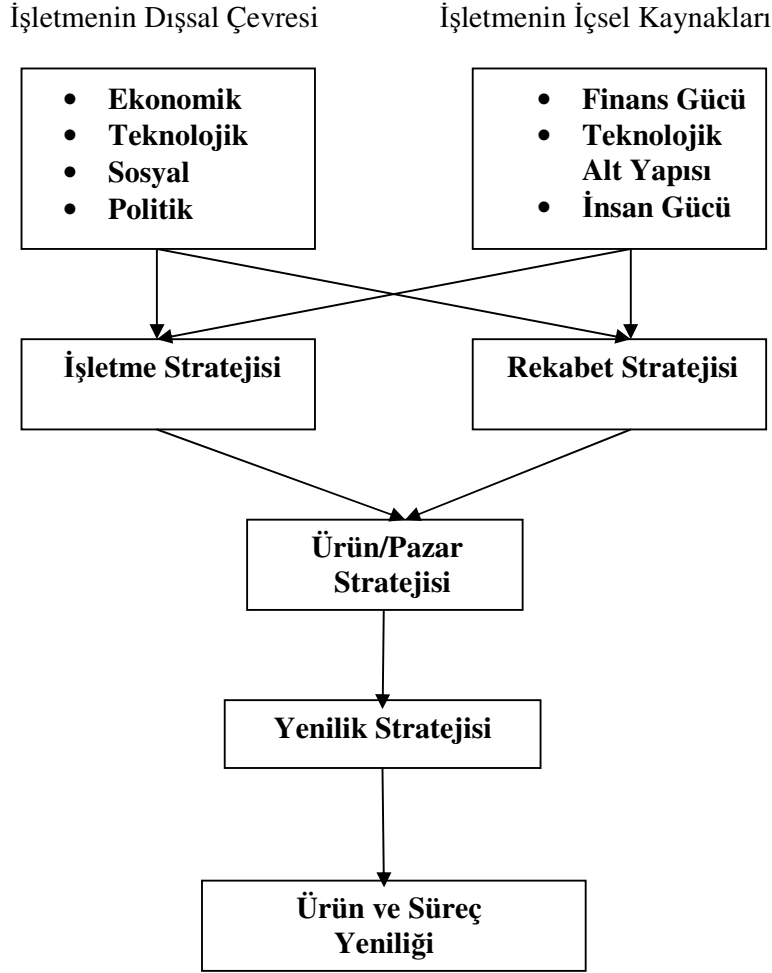
2.4. YENİLİK STRATEJİLERİ

Dünya pazarlarında şiddetli rekabetle karşı karşıya bulunan işletmelerin önünde bu yarıştan üstün çıkabilmeleri için çeşitli stratejiler bulunmaktadır. Yenilik yaparak rakipleri karşısında rekabet avantajı kazanmak, büyümek ve yaşamını sürdürmek isteyen şirketler, yenilik stratejilerini uygulayarak bu amaçlarını gerçekleştirebilirler. Bu stratejiler kesin ve net ayrıntılarıyla tam belirli olmasalar da konuyu kavramlaştırma ve bir bütün halinde görebilme açısından yararlıdır. Bir şirket bunlardan sadece birini seçebilir ya da faaliyette bulunduğu çeşitli sahalarda farklı stratejiler uygulayabilir. Zaman içerisinde şirketin iç ve dış çevre koşullarında oluşan sürekli değişimler nedeniyle şirket yenilik stratejisini değiştirebilir. Şirket uzun ve kısa dönem hedeflerine öncelik verebilir, ürün üzerinde veya üretim süreci üzerinde yenilik yapma düşünülebilir, başka bir yerde geliştirilen bir yenilik izlenebilir ya da diğer işletmelere ve bilim-teknik dünyasına öncülük etme amaçlanabilir.

Yeni ürün ve süreçler ortaya koyamayan şirketler hayatta kalamazlar. Rakipler ürün yenilikleriyle pazarı ele geçirirler ya da yeni süreçlerle mevcut ürünleri daha ucuza üretirler. Gelişen teknoloji, rakiplerin politikaları ve pazardaki değişimler şirketleri her zaman bir adım önde olabilmek için yenilikçi olmaya mecbur bırakır. Sonuçta yenilikle ilgili bütün belirsizliklere rağmen ayakta kalmak için, şirketler yenilik sürecine katılmak durumundadırlar.

Firmaların yenilik stratejilerini belirlemede finansal ve beşeri kaynakları, yönetim felsefesi, örgüt kültürü ve izlediği stratejiyle dış çevre faktörleri etkili olurlar.

Şekil 2.2: İşletmelerin Yenilik Stratejilerini Belirleme Süreci



Kaynak: Halime İnceler SARIHAN; “Teknoloji Yönetimi”, İstanbul: Denet Yayınları, 1998, s.59

Önceleri yenilikler yalnızca teknolojiye dönük iken, günümüzde işletmeler rekabete ve pazara yönelik bir stratejiyi benimsemektedirler. Bir işletme yenilik stratejisini belirlemede işletmeye ait aşağıdaki temel konuları analiz etmelidir⁶⁴:

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

⁶⁴DURNA; a.g.e., s.128

İşletmenin genel stratejisi işletmenin teknolojik yenilik ve ar-ge stratejisiyle çok yakından ilgilidir. İşletmenin büyüme hedefleri ya da mevcut pazarlarını korumaya yönelik hedefleri, işletmenin ar-ge ve yeniliklere dönük hedeflerini belirler. Gelişen yeni teknolojiler ya da yeni ürünler nedeniyle kendi pazarlarına ve ürünlerine yönelecek tehlikeleri görebilmeleri, kendi geliştirdikleri yeniliklerin ve yeni ürünlerin pazardaki yaşam seyrini değerlendirebilmeleri ve bu değerlendirmeler karşısında hangi stratejinin uygulanacağını tespit etmeleri gerekir. Bunun yanında işletmenin üst düzey yöneticilerinin beklentileri ve işletmenin yenilikçi imajı da işletmenin yenilik çalışmalarını etkilemektedir. Eğer işletmenin ar-ge'ye ayırdığı kaynaklar yüksek ise, işletmenin üst düzey yöneticilerinin yenilikleri uygulamaya ve risk almaya açık oldukları söylenebilir.⁶⁵

İşletmenin örgüt kültürü, sermayesi, yöneticilerin yeniliğe bakış açıları, teknolojik alt yapıları ve çalışanların eğitim durumu işletmenin yenilik stratejilerinin belirlenmesinde rol oynayan faktörler arasındadır.

Dış çevre ve şirket şartlarına göre şirketler saldırgan, savunmaya yönelik, taklitçi veya bağımlı, geleneksel ve fırsatları izleme stratejileri seçebilirler.

2.4.1. Saldırgan Strateji

Saldırgan yenilik stratejisi, yeni ürünlerin ya da yeni bir üretim sürecinin ortaya çıkarılmasıyla rakiplerin önüne geçerek teknik ve Pazar liderliğini ele geçirmek için tasarlanır.

Saldırgan stratejiyi izleyen şirket normal olarak yüksek oranda araştırma ağırlıklı olacaktır ve bu yüzden önemli ölçüde ar-ge çalışmaları planlayacaktır. Şirket dünyada ilk olmayı hedeflemektedir ve kaçınılmaz başarısızlıkları ve ağır ar-ge maliyetlerini kapatmak için önemli monopol karlar elde etmeyi ümit etmektedir.

⁶⁵DURNA; a.g.e., s.128

Yeni ürünler, pazarlar ya da teknolojilerle ilk olan yenilikçi strateji izleyen şirketler fırsatları çok hızlı değerlendirirler.

Şirketlerin sadece ar-ge faaliyetlerinde iyi olması yetmez, aynı zamanda hem müşterilerini hem de kendi personelini eğitmesi gerekmektedir. Saldırgan yenilik stratejisinin büyük işletmelere özgü olduğu düşünülmemelidir. Küçük işletmelerinde bazı endüstrilerde teknik ve Pazar üstünlüğü sağlayacak saldırgan yenilik stratejisi izledikleri başarılı oldukları gözlenmiştir. Esnek yapıları, hızlı karar alma mekanizmaları, yeniliğe uygun örgütsel ortamları, kolay ve çabuk değişebilme nitelikleri ve dış çevre koşullarındaki değişimlere anında uyum sağlama yetenekleriyle bu şirketlerin başarılı yenilikler yaptıkları görülmektedir. Bu tür şirketlerde örgüt içi iletişim esnektir ve örgüt yapıları informeldir.⁶⁶

Saldırgan stratejiler yüksek oranda risk almayı gerektirir. Bu yüzden saldırgan strateji izleyen şirketler risk almaya açık yönetici ve personele ihtiyaç duyarlar. Riski yüksek olan bu stratejiler başarılı olduğu takdirde şirkete yüksek getiri sağlar. Ancak başarısız olması durumunda şirkete büyük kayıplar getirmektedir.

2.4.2. Savunmaya Yönelik Strateji

Genellikle pazarda ilk olmanın işletmeye getireceği riski almaktan kaçınan ve pazarda ilk olan işletmelerin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanmaya yönelik çalışmalardan oluşan bir stratejidir.

İşletmelerin sadece küçük bir kısmı saldırgan yenilik stratejisini izleme taraftarıdır ve bunların büyük bir kısmı bu stratejiyi sürekli olarak uzun dönemde sürdürmezler. Savunmaya yönelik stratejide ar-ge'nin olmadığı anlamına gelmez. Tersine savunmaya yönelik strateji saldırgan strateji gibi araştırma yoğundur. Aradaki fark yeniliğin niteliğinde ve zamanlamasındadır. Savunmaya yönelik

⁶⁶İsmet BARUTÇİGİL; a.g.e., s.38

yenilikçiler dünyada ilk olmayı istemezler, fakat aynı zamanda teknik değişimin gerisinde kalmak istemezler. İlk olmanın ağır riskine katlanma niyetinde değildirler ve ilk yenilikçilerin hatalarından ve açtıkları pazarlardan yararlanma umudundadırlar. Savunmaya yönelik strateji izleyen yenilikçiler, daha orijinal yenilik türü için kapasitesini azaltabilir ya da üretim veya pazarlamada özel bir güç ya da yetenek sahibi olabilir.

Genellikle orijinal ürünün geliştirilmesi, daha düşük maliyetle üretilmesi, farklı tasarımının oluşturulması ve yeni nitelikler eklenmesi gibi farklılaştırma şeklinde uygulamaları hedefleyen işletmelerin kullandığı bir strateji olarak kabul edilebilir. Bu stratejiyle birlikte işletme risk almaktan kaçınırken, yenilikçi işletmelerin yapmış oldukları hataları düzenleyerek mevcut ürün üzerinde yenilikler yapar.⁶⁷

Savunmaya yönelik stratejiyi izleyen işletmelerde teknolojik yenilik yapma yerine mevcut bir teknolojiyi ileriye götürme ve ondan daha iyi yararlanma daha fazla önem taşır. Bu stratejinin izlenmesi özellikle ürün farklılaştırmaya ağırlık veren oligopolcü pazarlarda yaygındır.⁶⁸ Dolayısıyla bu stratejiyi uygulayan işletmelerin satış, tutundurma, reklam ve hizmet faaliyetlerinde güçlü olması gerekir.

2.4.3. Taklitçi ve Bağımlı Stratejiler

Savunmaya yönelik strateji izleyen işletmeler genellikle bir yeniliğin aynısını pazara sürmezler. Öncü işletmenin yarattığı Pazar olanaklarından ve yaptığı hatalardan yararlanarak teknik ve tasarım açısından daha ileri ve ayrı bir patente konu olabilecek bir ürünün geliştirirler. Taklitçi işletmeler oturmuş teknolojilerde çoğu zaman liderlerin arkasından izlemekten oldukça memnundurlar. İzleme mesafesi; endüstri, ülke ve firmanın özelliklerine göre değişecektir. Eğer mesafe fazla

⁶⁷Gönül BUDAK; “Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey”, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998, s.150

⁶⁸BARUTÇİĞİL; a.g.e., s.8

ise lisans almak gerekemeyebilir ama know-how almak yararlı olabilir. Eğer mesafe kısa ve biçimsel olarak tanımlanmışsa lisans ve know-how almak gerekli olacaktır.

Taklitçi işletme yenilikçi işletmeden bulunduğu coğrafi konum nedeniyle daha düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleri ile çalışabilir. Ar-ge çalışmalarının ağır maliyetlerinden kaçınabilmesine karşılık, taklitçi işletmenin üretim mühendisliği ve tasarım açısından güçlü olması gerekir. Çünkü başarısı, düşük üretim maliyetlerini sürdürmesine bağlıdır.

Taklitçi yenilikçi işletmelerin, hangi ürünün ne derece taklit edileceğini belirleyebilmeleri için bilgi iletişimini hızlı doğru yapmaları ve dış çevreyi sürekli ve yakından izlemeleri gerekmektedir. İletişim hem örgüt içinde, hem de örgütün dış çevre ile ilişkilerinde sağlıklı bir şekilde işlemelidir.

Bağımlı stratejide ise işletme, güçlü başka bir işletmenin uydusu gibi çalışır. Yenilik ve teknolojik açıdan güçlü işletmelere bağlı kalmayı kabul eder. Bağımlı işletme, kullanıcıdan ya da ana işletmeden belirli bir istek gelmedikçe ürünlerinde teknik değişim girişiminde bulunmaz. Bu işletmeler, zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık düşük genel ve yönetim maliyetleri, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükleri nedeniyle yeterli karlar sağlayabilmektedir.

2.4.4. Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejileri

Geleneksel strateji izleyen işletme, pazarda herhangi bir değişiklik sistemi ve rekabet koşullarında bu yönde bir uyarıcı olmaması nedeniyle herhangi bir değişiklik yapma gereğini duymaz. Ayrıca ürün değişimine girişmek için bilimsel ve teknik yetenekleri de yoktur. Ancak zaman zaman teknikten çok, moda anlamında bazı tasarım değişiklikleri yapabilirler.

Geleneksel işletmeler çoğunlukla tam rekabet modeline yakın bir ortamda ya da bazı durumlarda zayıf iletişimin egemen olduğu parçalanmış yerel monopol, gelişmiş bir Pazar ekonomisinin eksikliği ve kapitalist öncesi sosyal sistem öncesi koşulları altında çalışırlar. Teknolojileri genellikle mesleki yetenek ve becerilere dayanır. Becerilerinin özelliği nedeniyle de ürünlerine talep oldukça fazladır.⁶⁹

Fırsatları izleme stratejisi ise, bir anlamda saldırmak için karşıdakinin zayıf noktalarını, boşluklarını arayan askeri stratejiye benzer. Rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek doğrudan karşı karşıya gelmeden aynı teknolojiden yararlanma, başarı şansını artıran bir yaklaşımdır.⁷⁰ Bu stratejiyi izleyen işletmeler dışa dönüktür ve sürekli olarak yani Pazar fırsatları araştırırlar. Hızlı değişen pazarlarda liderin görmediği ya da boş bıraktığı fırsatlardan rakiple karşı karşıya gelmeden yararlanırlar. Rakipleri kadar etkili olmasalar da, sürekli olarak rakiplerine cevap verebilecek yenilikler yaparlar. Girişimciliği yüksek işletmeler için başarı olasılığı yüksek bir stratejidir.

2.4.5. Diğer Yenilikçi Stratejiler

Yaygın olarak görülen bir diğer uygulama biçimi de “elde etme” stratejisidir. Belirli bir teknolojik yeniliğe ilişkin bilginin, bu bilgiye sahip işgörenlerin veya bu bilginin uygulandığı işletmenin elde edilmesi yoluyla yeniliğin elde edilmesini ifade eder.⁷¹ Böylece başka bir işletmede yapılan ar-ge yatırımlarından oldukça düşük bir maliyetle yararlanma imkanı doğmaktadır.

2.5. YENİLİK SÜRECİ

Yenilik, kökeninde araştırma ve değiştirme niyeti bulunan ve örgüt içi ile örgütler arası ilişkileri kapsayan, ürün ve süreç değişimlerine götüren örgütsel bir

⁶⁹BARUTÇİGİL; a.g.e., s.39

⁷⁰BARUTÇİGİL; a.g.e. s.40

⁷¹BARUTÇİGİL; a.g.e., s.40

süreçtir. Ana hatlarıyla yenilik süreci bilgi, teknik ve araçlar, uygun ve sistematik biçimde toplanarak değerlendirilir, fikir geliştirilir daha sonra bu fikirler, tasarım, üretim, araç ve yöntemlerine dönüştürülme şeklindedir.⁷²

Başarılı bir yenilik yönetimi, iyi geliştirilmiş tasarımlarla yenilik sürecinin iç ve dış müşteri tarafından anlaşılabilir şekilde şekillenmesiyle mümkündür. Farklı sektörler kendi alanlarına göre farklı yenilik süreçlerini uygulamaya çalışmaktadır. Bunların bazıları başarıyla, bazıları ise başarısızlıkla sonuçlanmaktadır.

Yenilik süreci, işletmenin yenilik özelliklerine, yenilik stratejisine ve önceliklerine göre yön kazanmakta ve yenilik politikasına uygun olarak gelişmektedir.

Yenilik sürecinin başarıya ulaşabilmesi için bazı aşamalardan geçmesi gerekir. Her bir aşamanın bilgi ve müşteri değerlerine dikkat edilerek tasarlanması ve yüksek yaratıcılık özellikleri ile geliştirilmesi gerekir. Yenilik süreci beş aşamada değerlendirilmektedir:

2.5.1. Yenilik İçin Problemin Belirlenmesi

Yenilik sürecinin en önemli aşamalarından birisidir. Bu aşamada işletmenin performans açığı belirlenir ve sorunlar kavranır. İşletmelerde yenilik sürecinin başlayabilmesi için ilk önce işletmenin yeniliğe ihtiyaç duyması gereklidir. Yenilik ihtiyacı müşterilerin işletmeyi yenilik yapmaya zorlaması nedeniyle ortaya çıkar. Müşteriler, işletmenin sunduğu ürün ya da hizmetleri beğenmeyebilir ya da eksik bulabilirler. Bu ürün ya da hizmetler müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılamayabilir. Bu şekilde işletmenin sunduğu mal veya hizmetlerle müşteri beklenti ihtiyaçları arasında fark meydana geldiği zaman işletme yeniliğe gitmek

⁷²EREN; a.g.e., s.29

durumunda kalır. Bu bağlamda tüketici beklenti ve talepleri ilk bu aşamada tanımlanarak araştırılmalıdır.

2.5.2. Fikirleri Oluşturma İşlemi

Yenilik sürecinin ikinci aşaması ise fikirleri oluşturma işlemidir. Fikirleri oluşturma işleminin temel amacı, birden fazla fikir üreterek, bunları tüketici beklenti ve taleplerine uygun olarak değerlendirmektir. Fikirlerin oluşabilmesi için işletmenin yapmak istedikleri yenilikler üzerinde yeterli düzeyde bilgi sahibi olması gerekir. İç ve dış çevre analizleri sonunda işletme konu ile ilgili bilgileri elde edecektir. Eğer işletme müşteri odaklılığa önem veriyorsa tüketicinin beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda yapacağı yeniliklerde bilgi toplayacaktır. Rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı olarak görülen yenilik yönetimi, işletmelerin sadece ihtiyaç duyduğu zaman değil, sürekli bilgi toplama gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, işletme toplamış olduğu bilgileri ar-ge faaliyetlerinde değerlendirebilecektir.

Fikir oluşturma işlemi üç aşamada gerçekleştirilmektedir. *Birinci aşamada*, yenilik probleminin çözümü için belirlenen fikirler incelenerek, elenerek tartışmaya değer bulunanlar seçilmektedir. *İkinci aşamada* ise, ayrılan fikirler üzerinde değerlendirmeler yapılmakta ve fizibilite araştırmaları yapılarak uzun ve kısa vadede önceliklerin belirlenmesine geçilmektedir. Eğer incelenen fikir üzerinde daha önceden belirlenen standartlar varsa bu kriterlerle karşılaştırmalar da yapılmaktadır. *En son aşamada* ise fikirler kavramsallaştırılmaktadır.

İşletmelerin büyük çoğunluğunun bu aşamada yaptığı en büyük hata birçok fikri çok çabuk ön eleme ve ön araştırmasını yapmadan elemeleridir. Yenilik takımlarının çoğu radikal ve teknik fikirleri tam incelemeden ve fizibilite çalışması yapmadan elemektedir. Radikal fikirler aslında çoğu zaman kademeli yeniliklere kaynaklık etmekte ve takımlar en iyi fikri seçmek için fikirleri oluşturma ve yeniliği kavramsallaştırma sürecinde çok zaman kaybetmektedir

2.5.3. Kavramsallaştırma

Kavramsallaştırma aşamasında fikirler kavramsal bir şekle dönüşmeye başlamıştır. İş analizlerinin yapılmasıyla ve denemelerle bu süreç geliştirilmektedir. Kavramsal fikirler öncelikle kalite araştırmalarıyla etkili olarak şekillenebilmektedir. İş analizleri yapılırken daha çok Pazar büyüklüğü ve maliyet hesaplarıyla formüle edilmekte ve yenilik kavramıyla etkileşim göstermektedir. Genellikle, finansal performans ve yenilikçiliğin etkisi analizlerde görülmektedir.⁷³

2.5.4. Yeniliğin Geliştirilmesi

Yeniliğin geliştirilmesi aşamasında ise kavramsallaştırılan fikirler müşteri, Pazar ve çalışan üçgeninden oluşan geribildirimlerin alınarak değerlendirilmesi yapılmaktadır. Geri bildirimlere ek olarak teknik, çevresel ve yasal çerçevelerin belirlenebilmesi de önemlidir. Bu aşamada işletmenin gelişmişliği, teknolojiye ayırdığı finansal kaynakları ve teknolojiyi kullanabilme özelliğine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

Yeniliğin geliştirilmesi aşamasında işletmelerin yaptığı en büyük hata bu aşamada sadece ar-ge departmanlarının aktif rol almalarını sağlamalarıdır. Fakat yenilik hiçbir zaman belli departmanlarla sınırlı kalmamalı, işletmenin tüm birimleri bu süreçte yer almalıdır. Pazarlama ve teknik faaliyetlerin yeniliğin geliştirilmesi aşamasında iç içe ve koordineli olarak çalışabilmesi önemlidir.

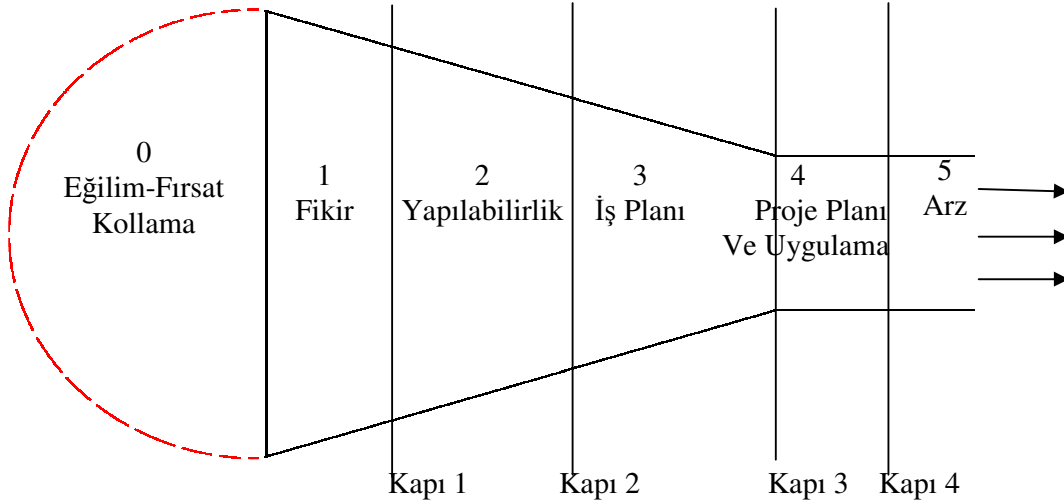
Yeniliğin geliştirilmesi aşamasında kavramsallaştırılan yenilik fikri fiziksel bir ürüne dönüştürülmek için ar-ge ya da mühendisliğe ilerler. Soyut haldeki fikir somut hale dönüştürülür. Bu bakımdan yeniliğin geliştirilmesi aşaması önceki aşamaların küçük maliyetine göre oldukça büyük yatırımları gerektirmektedir. Bu aşamada işletme ürün fikrinin teknik ve ticari olarak yapılabilir bir ürüne dönüştürülüp

⁷³AYGEN; a.g.e., s.54–55

dönüştürülemeyeceğine karar verilir. Bu amaçla yeni ürünü sorunsuz ve ekonomik olarak üretebilmek amacıyla prototipler geliştirilir.

2.5.5. Yeniliğin Uygulanması

Ortaya konulan yenilik modeli, üretim ve müşteri deneme testleriyle değer kazanır. İşletme içi ve Pazar testleri, finansal analizlerin yapılmasıyla yenilik fikirleri kullanıma hazırlanır. Üretim testleri, kalite, performans ve çevre koşullarıyla karşılaştırılarak denenmektedir. En son olarak da tüketici beklenti ve taleplerinin karşılanması için pazara sunulmakta, yani arzı yapılmaktadır. Böylece yenilik ticarileşir. Ticarileşmeden sağlanan gelir firmaların yenilik motivasyonunu artırır. Bu bakımdan yenilikçi firmalar için yenilik bitmeyen bir süreçtir. Sonuçlanan yeniliklerden geri besleme süreçlerindeki performans değerlendirmesi açısından standartlar oluşturulur. Böylece firmaların yenilik hunisi akmaya devam eder. Yenilik süreci ile ilgili olarak yukarıda anlatılanları aşağıdaki yenilik hunisi adı verilen şekil yardımı ile ortaya koyabiliriz:



Kaynak: TÜSİAD; "Ulusal İnovasyon Sistemi", İstanbul: TÜSİAD Yayın No:10/362, 2003, s.136

Şekil 2.3: Yenilik Hunisi

2.6. YENİLİK YÖNETİMİ

Rekabet ortamının ve bilgi çağının bir gereği olarak bütün işletmeler yenilik yapmayı bir çıkış yolu olarak görmeleri gerekir. Çünkü yaşanan yoğun rekabet, teknolojik değişim, sosyo-kültürel gelişmeler ve çağdaş uluslar arası ekonomik yönelimler işletmeleri yenileşmeye zorlayan etmenler haline gelmiştir. Bu açıdan günümüzde yenilik, ekonomilerde rekabet ortamının oluşumunu, yeni pazarların yaratılmasını, hızlı teknolojik ilerlemeyi, tüketim düzeyi-hayat standardının iyileştirilmesinde önemli etkiye sahip bir konuma geliştirebilir. Bu bağlamda sürecin doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

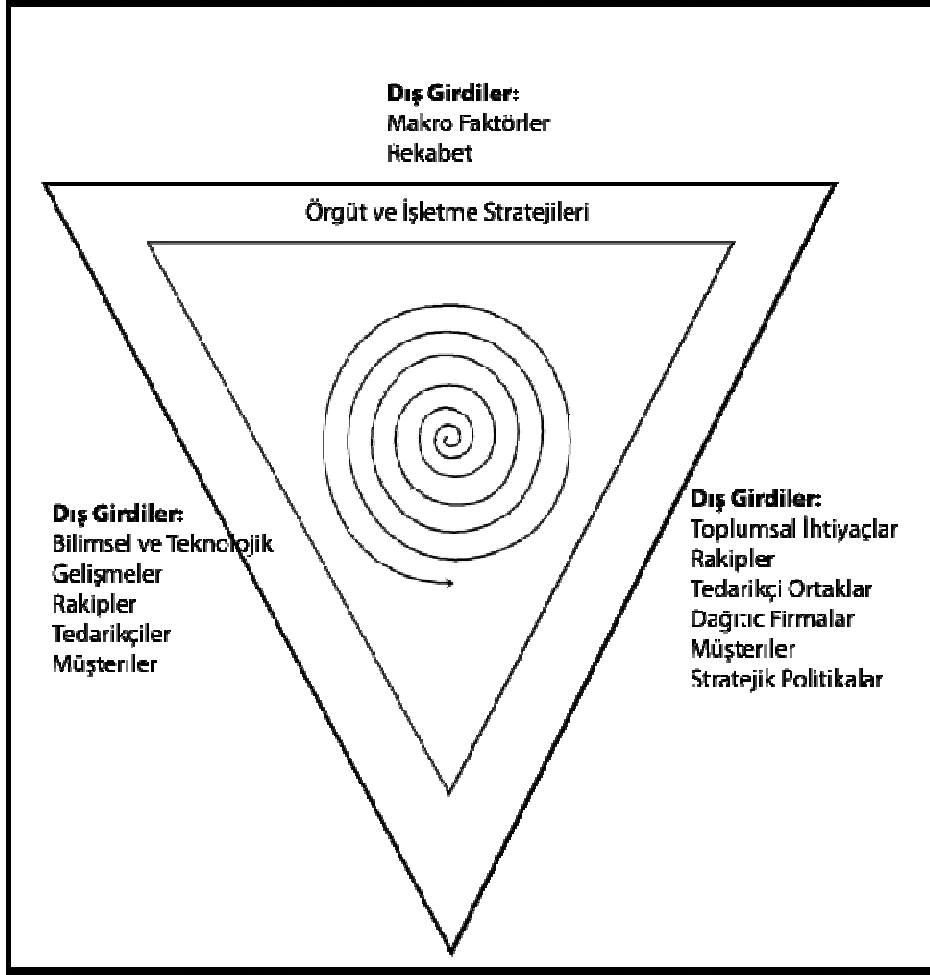
Yenilik konusunda çeşitli çalışmaları olan Peter Drucker, adını yenilikçilik olarak koyduğu çalışmasında yeniliğin yönetilmesi konusunda şunları söylemektedir:⁷⁴ “Yenilik gerçek bir çalışmadır ve herhangi bir kurumsal işlev gibi yönetilebilir ve yönetilmelidir. Ama bundan, yenilikçiliğin diğer şirket faaliyetleriyle aynı türden bir faaliyet olduğu anlamı çıkmaz. Nitekim yenilik, yapma değil, bir bilme çalışmasıdır. Ayrıca yeniliğin yetenek, zeka ve bilgi gerektirdiğini, ancak bunların yanında gayret, sebat ve adanmışlık yoksa yönetimlerin iş yeniliklerinde başarı şansının olmadığını söylemiştir.”

Drucker’a göre, yenilik sadece bir sonuç değil, aynı zamanda bir süreç olarak görülmelidir. İşletmelerde yenilik yönetiminin başarıyla yürütülmesi için yenilikle ilgili sonuçlara bakmanın yetersiz olduğunu kabul eden işletmeler, yeniliğin sürdürülebilirliği açısından süreç içerisinde çalışmaların yapılmasına ağırlık vermeye çalışmalıdır.

Drucker, yenilik yönetimi kavramını “işletmelerin iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için düzensiz ve karmaşık yapının yanı sıra yönetsel faaliyetlerini harekete geçirerek yeniliği bir süreç içerisinde kontrol

⁷⁴Peter F. DRUCKER; “Yenilikçilik Disiplini İçinde Yenilik”, (Çev: A. KARDAN), İstanbul: Mess Yayın, No:412, 2003, s.120

altında gerçekleştirme faaliyetleri” olarak tanımlamaktadır. Yenilik kavramı tek başına kullanıldığı zaman, süreci ifade edebilir, ama yenilik yönetimi kavramı olarak kullanıldığında yeniliğin uygulamada kontrol edilebilmesi ve yönetilmesini de ifade eder.



Kaynak: Selin AYGEN; a.g.e., s.57-58

Şekil 2.4: Yenilik Yönetimi Çerçevesi

Şekil 2.4'te dış etkenlerin işletmenin stratejisi üzerindeki etkileri ve yenilik örgüt kültürü ve stratejileri üzerinde yapmış olduğu etkiler görülmektedir. Aynı zamanda bu stratejilerin ortaya çıkması yenilik yönetimi kavramının belirginleşmesini sağlayabilmektedir.

Yönetimin olmazsa olmaz işlevleri; planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetim yeniliğin yönetilmesinde de kullanılmaktadır. Yeniliğin yönetildiği şirketlerde yenilik stratejileri üretilir. Uygulanan yenilik stratejisi, bunlardan birinin seçimiyle uygulamaya konmuştur. Bu noktada temel alınan şey, mevcut kaynakların işletmeye en büyük geliri sağlayacak projelerle ilgili stratejilere öncelik verilmesidir. Stratejilere uygun örgütlenme, yenilikçi işletmelerde bir başka yönetim işlevidir.

Yenilikler çoğu zaman riskli ve maliyetlidir. Yenilikler doğal olarak belirsizdir ve kaçınılmaz bir şekilde başarı kadar başarısızlıkla da sonuçlanabilir. Bu noktada yenilik yönetimi örgütün risk almaya hazır olmasını ve başarısızlığı bir öğrenme ve gelişme fırsatı olarak görmesini sağlar.

Yenilikçi örgütler yüksek nitelikli işgörenlerden oluşması nedeniyle, bu insanların ihtiyaç ve beklentilerini anlamak, belirlemek ve ona göre davranmak örgütsel atmosferin devamı açısından önemlidir. Yenilikçi insanlar ilgiye çok fazla ihtiyaç duyarlar. Bu bakımdan yenilik yönetimi bu insanlara zaman ayırmayı gerektirir.

Yenilik yönetimi kavramı beş önemli unsurla açıklanabilir. İlk üçü yenilik yönetimini tanımlayan, son ikisi ise yenilik yönetiminin genel durumunu gösteren bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁷⁵

- ✓ **Teknolojik Bütünleşme:** İşletmelerin, yenilik sürecinde teknolojileri, işletmenin bulunduğu pazarla bir bütünlük oluşturabilecek şekilde kullanabilmesi ve bu faaliyetlerde esas olarak müşteri tatminine önem verilmesidir. Yani, teknolojik değişmelerin (üretim ve yönetim) başarıya ulaşabilmesi için üretimin gelişiminde kullanılmasının ve aynı zamanda bu faaliyetlerin stratejik düzeyde yönetimle bütünleşebilmesine ihtiyaç vardır.

⁷⁵AYGEN; a.g.e., s.57-58

- ✓ **Yenilik Süreci:** Yeniliğin, işletmelerde uygulanabilmesi ile tüm departmanlarda daha yaratıcı iş süreçlerinin oluşmasıdır. Bu bağlamda, yeniliğin sadece tek bir departmanda uygulanamayacağı ve işletmelerin tüm departmanlarının yenilik sürecinde yer alarak sorumluluğu paylaşabilmesi, yeniliğin yönetilmesi açısından önemlidir.
- ✓ **Stratejik Teknoloji Planı:** Yenilik yönetimi kavramının bu unsuruyla işletmenin teknoloji portföyüne uygun bir planlamanın seçilerek dengeli stratejik beceriyle sürdürülmesi ifade edilmektedir.
- ✓ **Örgütsel Değişim:** Yenilik, örgütsel değişimle yakından ilgilidir. İşletmelerin yeni bilgiye olan ihtiyacı, yeni pazarlar, yeni çalışanlar ve bunun gibi örgütün ihtiyaçları yenilik yönetiminin önemini ortaya çıkarmaktadır.
- ✓ **İş Gelişimi:** Yenilik yönetimi aynı zamanda, işletmede yaratıcı yeni iş tekniklerinin gelişimi demektir. Yenilik, iş gelişmeleri ortaya çıkarmakta; yenilik yönetimi ise bu bağlamda yönlendirici ve uygulayıcı konumdadır.

2.6.1. YENİLİK YÖNETİMİNDE ETKİLİ OLAN ÖRGÜTSEL YAPI VE FAKTÖRLER

İşletmelerin yenilik yapmaları günümüzde hemen hemen bir zorunluluk haline gelmiştir. Sürdürülebilir rekabet ortamında avantaj yakalayabilmek isteyen işletmeler stratejilerini bu yönde geliştirmeye çalışmaktadır. Yeni fikirler oluşturmak, geliştirmek ve uygun biçimde pazarlamak zor, riskli ve maliyetli bir iştir. Bu sebeptendir ki, yenilik, kapsamlı ve titiz çalışmaların yapılmasını gerektiren bir faaliyettir. Bir yenilik planının hazırlanması yenilik faaliyetlerinin hedeflerine başarıyla ulaşmasına yardımcı olacaktır. Bu bağlamda başarılı bir yenilik için önemli hususlar aşağıda yer almaktadır:

Başarılı yeniliklerin geliştirilmesinde etkili olan unsurlar:⁷⁶

Yönetmel bağlamda etkili olan unsurlar;

- ✓ Üst yönetim kararlılığı ve etkin katılımı,
- ✓ Yeterli kaynak tahsisi,
- ✓ Katılımcıları ödüllendiren örgütsel bir yapı,
- ✓ Yeniliği örgüt çapına yayma,
- ✓ Verimli ve yüksek kalitede bir çalışma ortamı,
- ✓ İşletmede yetenekli bireylerin istihdamı ve insan sermayesinin geliştirilmesi,
- ✓ Dışsal fikirleri kabullenme ve benimsemeye istekli olma.

Strateji bağlamında etkili olan unsurlar;

- ✓ Örgüt stratejisinin açık bir şekilde ortaya konması,
- ✓ Örgüt stratejisi ile uyum içinde olan bir yeni ürün stratejisinin oluşturulması,
- ✓ Dengeli yeni ürün ve teknoloji portföyünün oluşturulması,
- ✓ Stratejik işbirliklerinin oluşturulması,

Süreç bağlamında etkili olan unsurlar;

- ✓ Müşteri merkezli bir geliştirme süreci,
- ✓ Fonksiyonel departmanlar arasında entegrasyon ve işbirliği,
- ✓ Ürün geliştirme sürecine tedarikçilerin ve müşterilerin katılımı,
- ✓ Dışsal kurum ve kuruluşlarla etkin işbirliği,
- ✓ Paralel geliştirme süreci izleme,
- ✓ Etkin içsel ve dışsal iletişim,

⁷⁶Hasan Kürşat GÜLEŞ, Hasan BÜLBÜL; “Yeni Ürün Performansının Artırılmasında Ürün Geliştirme Yöntemlerinin Etkisi: Sanayi İşletmelerinde Bir Saha Araştırması”, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B. Dergisi, Cilt: 18, Nisan 2004, Sayı: 1–2, s.151

- ✓ Ürün geliştirme sürecinin etkinliğini artıracak uygun araçlar kullanma,
- ✓ Ayrıntılı planlama ve kontrol süreçleri uygulama,
- ✓ Yeniliği değerlendirmek için uygun bir ölçüm sistemine sahip olma ve düzenli olarak değerlendirme yapma.

Bu bakımdan yenilik yönetiminde etkili olan örgütsel yapı ve faktörleri yukarıdaki unsurları da dikkate alarak detaylı analiz etmek gerekir.

2.6.1.1.ÖRGÜTSEL YAPI

Bir örgütün yapısı, çalışanlara nelerden sorumlu olduklarını, hangi seviyede bulunup, kime bağlı olarak ve kimlerle çalışacaklarını ve sahip oldukları yetkileri göstermektedir. Örgütün yapısı, bir işletmenin ne kadar hızlı ve esnek davranılabileceğini belirlemektedir. Küreselleşme ile birlikte rekabetin arttığı bir ortamda, hızlı ve esnek davranabilen işletmeler başarıya ulaşacaklardır. Bu sebeple rekabet ortamına uyum sağlamada örgütlerin yapısı önem taşımaktadır. Katı, bürokratik ve hiyerarşik işletme yapıları bu noktada en büyük engellerdir.⁷⁷

Örgütlerin yenilikçi niteliklerinin geliştirilmesinde örgütsel yapı ve faktörler büyük önem taşır. Örgütün kendisini daha yenilikçi hale getirebilmesi için örgütsel yapı ve faktörlerinde birtakım düzenlemelere gitmesi gerekir. Örgüt düzenlemeleri yaparken ya da düzenlemelerini gözden geçirirken iç koşullarının özelliklerini ve dış çevre faktörlerini iyi analiz etmeli, yani durum analizi yapmalıdır. Düzenlemeler değişen çevre karşısında sürekli olarak bir süreç halinde devam ettirilmelidir. Nitekim yenilik sürekli devam eden bir süreç olduğundan, örgütün kendisi için en iyi olabilecek yapı ve süreçleri sürekli araştırması ve geliştirmesi gerekir.

⁷⁷Ebru GÜZELCİK; “Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı”, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, 1999, s.90

Yenilikçi örgütlerin örgütsel yapıları karmaşıklığa, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşı olma eğilimindedir. Bu tür örgütler örgütsel sistemlerini ve bürokrasilerini basitleştirmeye yönelirler. Böylece hiyerarşik yapılarının hacmini azaltırlar, örgütsel iletişim ve prosedürlerini basitleştirirler ve orta kademenin işini yeniden biçimlendirirler.⁷⁸

Örgütün yapısı, yenilik ve pazarla ilgili zamanında ve uygun bilgi akışını sağlamaya yönelik olmalıdır. Yeniliğin ticari başarıya dönüşümünü kolaylaştırmak için ar-ge ile pazarlama fonksiyonları arasında güçlü bağlantılar oluşturmak gerekir.

Örgüt yapılarının yenilik sürecine etkileri ile ilgili olarak yapılan araştırmaların başında Burns ve Stalker'ın yapmış olduğu çalışmalar gelmektedir. Burns ve Stalker'a göre mekanik örgütler durağan koşullara, organik örgütlerse değişen koşullara uygundur.⁷⁹

Mekanik Örgütlerin Özellikleri:

- ✓ Fonksiyonel görevlerin uzmanlaşması, ihtisaslaşmanın önem kazanması,
- ✓ Her bir fonksiyonel role ilişkin teknik yöntemleri anlatan, yetki ve sorumlulukları belirleyen kesin tanımlamaların bulunması,
- ✓ Faaliyetler ve iş davranışlarının üstlerin talimatları ve onlar tarafından alınan kararlarla yönetilmesi,
- ✓ Otorite, kontrol ve iletişimin hiyerarşik bir yapıya sahip olması,
- ✓ Hiyerarşik yapının güçlü olması,
- ✓ Örgüte üyelik koşulu olarak sorunlara sahip çıkma ve üstlere bağımlılığın önem kazanması,

⁷⁸DURNA; a.g.e., s.167

⁷⁹Erol EREN; "Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar", İstanbul: Beta Yayın, 6.Bası, 2003, s.78-79

- ✓ Teknik bilgi, deneyim ve ustalıkların; genel kültür, çevresel ilişki ve tecrübelerden daha fazla önemli olması ve prestij sağlaması,
- ✓ Ast ve üstler arasında dikey iletişimin bulunması.

Organik Örgütlerin Özellikleri:

- ✓ Bireylerin özel bilgi ve deneyimlerinin işletmedeki işlerine katkı sağlayacağını kabul eder.
- ✓ Bireysel işlerde sürekli ayarlamalar yapılır; sık sık yeniden işler tanımlanır.
- ✓ Dikey iletişimden çok yatay iletişime önem verilir.
- ✓ İletişimin kapsamını emir, rapor verme ve almadan ziyade bilgi alışverişi oluşturur.
- ✓ İşletmenin tepesinin her şeyi bildiğinin artık düşünülemez.
- ✓ Bireyler işlerini kendilerine sunulan kurallar çerçevesinde değil; tüm örgüt gerçeği ve hedeflerini göz önünde tutma bilinci ile yaparlar.
- ✓ İşletmeler çevresiyle yakın bir ilişki içerisindedir.

Sürekli olarak yeni sorunların doğduğu, istikrarın mevcut olmadığı bir sistemde organik örgüt yapıları en olumlu sonuç veren yapıdır. Çünkü örgütler katı olmamalı ve uzmanlar sürekli ilişkilerde bulunarak mevcut planlarını yeni koşullara göre ayarlayabilmelidirler. Günümüz koşullarında örgüt yapılarının organik modele doğru gitmeleri bir ihtiyaç haline gelmiştir. Çünkü organik örgüt yapıları esnek değer sistemlerini içermesi dolayısıyla yenilik bilincinin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynar.

Mekanik örgüt yapıları ise, çevresel koşullarda istikrarın olduğu, belirsizliklerin çok az bulunduğu, örgütsel yenilikler ve değişime ihtiyacın olmadığı, yeni ürün ve hizmet üretme ve geliştirme ihtiyacı yaşanmayan sektörlerde çalışan işletmeler için uygun örgüt yapılarıdır.

Tablo 2.2:Yenilik Yönetiminin Benimsenmesine Etki Eden Koşullar
Çevresel Denge
(Çevresel Değişim Oranı)

Durağan (Düşük)

Değişken (Yüksek)

ÇK1:Durağan, Tahmin Edilebilir	ÇK 3: Değişken, Tahmin Edilebilir
<p>Yeniliği Benimseme Oranı: Düşük</p> <p>Hızı: Yavaş</p> <p>Yenilik Türü: Teknolojik ve Kademeli</p> <p>Yenilik Stratejileri: Taklitçi</p> <p>Örgüt Yapısı: Mekanik ve Hiyerarşik</p>	<p>Yeniliği Benimseme Oranı: Yüksek</p> <p>Hızı: Orta</p> <p>Yenilik Türü: Teknolojik ve Yönetimsel, Kademeli ve Radikal</p> <p>Yenilik Stratejileri: Taklitçi ve Farklılaştırma</p> <p>Örgüt Yapısı: Organik ve Takım</p>
ÇK 2: Durağan, Belirsiz	ÇK 4: Değişken, Belirsiz
<p>Yeniliği Benimseme Oranı: Düşük</p> <p>Hızı: Hızlı</p> <p>Yenilik Türü: Teknolojik, Kademeli ve Bazen Radikal</p> <p>Yenilik Stratejileri: Taklitçi ve Saldırgan</p> <p>Örgüt Yapısı: Mekanik ve Pazar Odaklı</p>	<p>Yeniliği Benimseme Oranı: Yüksek</p> <p>Hızı: Hızlı</p> <p>Yenilik Türü: Teknolojik ve Yönetimsel, Kademeli ve Çoğu Zaman Radikal</p> <p>Yenilik Stratejileri: Saldırgan ve Farklılaştırma</p> <p>Örgüt Yapısı: Organik ve Adhokratik.</p>

Kaynak: Selin AYGEN; a.g.e., s. 69

Çevresel Koşul 1: Durağan, Tahmin Edilebilir: Çevresel değişim hızının düşük olması ve tahmin edilebilir olması, işletmelerin yeniliği benimseme oranını da düşürmektedir. Çevresel değişim hızının düşüklüğü işletmede yenilik hızının oranını da düşürmektedir. İşletmenin çevreden gelen değişim talebinin azlığı işletmede yenilik yapma ihtiyacını da azaltmaktadır. İşletme bu durumda kademeli yenilikler

yapmaktadır. Örgüt yapısının mekanik ve hiyerarşik özellikleri, kuralların oluşmasını ve çalışanların yaratıcı ve esnek düşünme yeteneklerini rahatça ortaya çıkaramamasını beraberinde getirmektedir. Bu da, işletmenin daha çok taklitçi bir stratejiyi benimsemesine neden olmaktadır.

Çevresel Koşul 2: Durağan, Belirsiz: Çevresel değişim hızının düşük olmasına rağmen karşılaşılabilecek değişimlerin belirsiz oluşu zaman zaman Pazar payını artırabilmek için radikal yenilikler yapmaya teşvik etmektedir. İşletmeler taklitçi bir strateji izleseler bile saldırgan stratejilerle kendilerine rekabet üstünlüğü yaratmaya çalışmaktadırlar. Çevresel değişimlerin belirsiz oluşu, işletmelerin Pazar odaklı bir yapıya sahip olmasını gerekli hale getirmektedir.

Çevresel Koşul 3: Değişken, Tahmin Edilebilir: Değişim oranının yüksek fakat tahmin edilebilir bir yapısının olmasından dolayı işletmeler kendilerine yenilik yönetimiyle ilgili bir planlama yapabilmektedir. Özellikle ar-ge faaliyetleriyle iç ve dış çevre değişimlerinin incelenmesi ve çeşitli incelemelerin yapılması sağlanır. Müşteri odaklı çalışan işletmeler geribildirimlerinde bu konudaki tahlillerini değerlendirme şansına sahiptir. Yönetimsel yenilikler, esnek yapıyı ve sürdürülebilir yeniliğin benimsenmesini ve yaratıcı düşünceye sahip insanların istihdam edilmesini sağlar. Takım çalışmasının benimsendiği bu örgüt yapısında düşük merkezîyetçi yapıyla birlikte çevresel değişimlere daha çabuk uyum göstermesi kolaylaşacak ve yenilik hızı artacaktır.

Çevresel Koşul 3: Değişken, Belirsiz: İçinde bulunduğumuz bilgi yoğun rekabet ortamına en çok uyan bu yapı işletmelerin yeniliği benimseme oranını da artırmaktadır. Sadece saldırgan bir stratejiyle rekabet avantajını sağlayamayacağına inanan işletmelerin, yeni hizmet tasarımlarına yönelmesini de zorunlu hale getirmiştir. Radikal yeniliklerin yapılabilmesi için bu yapı içerisinde ayrıca çalışanların takım halinde çalıştığı ve yaratıcılıklarını farklılaştırma stratejisiyle bütünleştirerek uyguladıkları görülmektedir.

Örgüt yapısının uygun seçilmesi, işletmenin yenilik hızında ve stratejilerinin belirlenmesinde çok önemli rol oynamaktadır. Yalın ve takım çalışmasına uygun bir yapının seçilebilmesi, çalışanların yaratıcı düşüncelerini yansıtabilecekleri bir örgüt kültürüne ve sürekli öğrenmeye giden yolu açabilecektir.

2.6.1.2. YENİLİK YÖNETİMİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

2.6.1.2.1. Liderlik

Hızla değişen rekabet koşulları ile birlikte rekabete uyum sağlayacak yönetim anlayışının başındaki kişilerin nitelikleri de değişmiştir. Klasik yönetici anlayışı tarihe karışmakta, bunun yerine yaşanan değişimin(yeniliklerin) hızını artıracak, bu süreçte ortaya çıkabilecek engelleri ortadan kaldırmada önemli rol oynayacak yeni bir yönetim kavramı olan liderlik ortaya çıkmaktadır. Liderlik anlayışında önemli olan, çalışanları yönetmek değil, onları motive etmek, onlara yol göstermek, yenilikçi özelliklerini ortaya çıkarabilecekleri ve kendilerini gerçekleştirebilecekleri bir örgüt iklimi ortaya çıkarmaktır. Böylece çalışanlar arasında güçlü bir vizyon oluşturulur ve bütün çalışanların vizyonu gerçekleştirmek üzere harekete geçmesi sağlanır. Bu bağlamda liderlik, yenilik yönetiminde ayrı bir önem kazanmakta ve daha farklı niteliklere sahip olmayı gerektirmektedir.

Bir işletmenin başarısı, müşteri beklentilerini karşılayabilme ve Pazar koşullarına bağlı olarak sürekli yenilik yeteneği ve hızına, diğer bir deyişle yeniliği etkin olarak yürütebilme özelliğine bağlıdır. Yenilik konusunda işletmeleri zorlayan faktör yeniliğin kendisi değil, yeniliğin hayata geçirilmesi sırasında yaşanan geçişlerin yönetimidir. Bunu gerçekleştirecek ise liderdir. Liderlik, müşteri istek ve beklentilerini karşılamak için gerekli olan yeniliğin yönetimidir.

Yenilikçi bir örgütte liderlerin yenilik esaslı birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Yenilikçi bir örgütte bilgi akışı ve iletişim çok hızlı ve sürekli, yenilikler de

bir süreç halinde sürekli devam eder. Örgüt belirsiz, karmaşık ve değişken bir ortamda faaliyetlerini sürdürür. Bu özelliklere sahip bir örgüte liderlik yapacak kişinin, karmaşık ve belirsiz ortamlarda büyük bir dinamizm içerisinde çalışabilecek özelliklere sahip olması gerekir. Bunun yanında yenilikçi örgütler yüksek nitelikli işgörenlerden oluşması sebebiyle, bunlara uygulanacak liderlik hassas ve değişik birtakım özellikleri gerektirmektedir. Liderin de en az işgörenler kadar entelektüel bilgi birikimine, güçlü bir zekaya, örgütü geleceğe hazırlayabilecek geniş bir öngörüye ve sağlam bir kişiliğe sahip olması gerekir.⁸⁰

Yenilikçi liderler yolun ilerisine bakan ve her durumu öngörme çabası içinde olan uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler. Yenilikçi liderler işletmenin vizyonunu açık ve net olarak ortaya koyarlar ve paylaşılan bir vizyon yaratırlar. İnanırcı bir ikna ile işletmenin vizyon ve misyonunu işgörenlerine benimsetirler ve onların gönüllü olarak katılımını sağlarlar.

İşletmelerin yenilik yönetimini başarıyla sürdürebilmelerinde liderin önemli bir yeri vardır. Çünkü bu liderler, çalışanlara yeniliği bir yaşam biçimi olarak kabul edilmesini sağlayan bir felsefeyi ve vizyonu benimsetebilecek bir güce ve otoriteye sahip olması, yenilik faaliyetlerine öncülük etmesi, sürekli olarak yeniliği sürdürmesi, yeni trendler ortaya koyması ve yeniliği başından sonuna kadar götürebilme gibi özelliklere sahiptirler.

2.6.1.2.2. Vizyon

Vizyon; örgütün gelecekteki fotoğrafını ifade eder. Bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir.⁸¹ Vizyon bir anlamda geleceği görmek istediğimiz şekilde resmedebilmektir. Vizyon,

⁸⁰DURNA; a.g.e., s.180

⁸¹Peter M. SENGE; “Beşinci Disiplin”, Çev. Ayşegül İLDENİZ ve Ahmet DOĞUKAN, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2.Baskı, 1993, s.227

işletmenin geleceğine projeksiyon tutar ve geleceğin çok daha belirgin hale gelmesinde katkıda bulunur.

Vizyon; işletmenin ya da bireylerin ya da kendilerinin ya da işletmelerinin gelecekte olmak istedikleri durumun ifadesi şeklinde tanımlanabilir.⁸² Vizyon, geleceğin yaşayan bir resmi olarak nitelendirilebilir. Onun yaşadığı söylenebilir, çünkü o sadece yazılı dokümanlarda değil, insanların eylem ve düşüncelerinde karşılık bulur. O bir resimdir, sadece soyutlamalardan değil, imajlardan da oluşmaktadır. İmajlar soyut tanımlamalardan daha anlamlıdır ve bir düşünce içeriğine, duygusal bir değere ve ahlaki bir sembolik değere sahiptir. Bir vizyon, bütün bu boyutları birlikte oluşturduğundan dolayı bütünleştiricidir. Vizyon insanları yönlendirir, malzemeleri organize etmek için kullanılır ve bu doğrultuda karmaşıklığı da kontrol eder. Örgütteki çalışanlar tarafından paylaşıldığı zaman, ilişkilerin tanımlanmasına ve örgütten soğumanın önlenmesine yardımcı olur.⁸³

Vizyon, değişim süreci içindeki işletmeler için bir yol haritası(pusula) görevini görmektedir. Vizyon, işletmelerin bürokratik bir yapıdan, esnek bir yapıya geçerken yaşadığı süreci kolaylaştırıcı bir yönetim aracıdır.⁸⁴

İşletmelerin rekabet ortamında yer alabilmeleri ve rakiplerini geçebilmeleri için paylaşılan vizyon oluşturabilmeleri çok önemlidir. Paylaşılan vizyon, şirkete ait olma duygusu verir, amaçların sürekliliğini sağlar, bir başarı ölçüsü içerir, günlük sorunların ötesine geçmeyi sağlar, liderlere ve çalışanlara harekete geçme gücü ve çalışma şevki verir.

İşletmelerin paylaşılan vizyon oluşturabilmeleri örgüt yapı ve modellerinde de olumlu etkiler yapmaktadır. Kişisel vizyonların ve paylaşılan vizyonunun birbiriyle

⁸²Hayri ÜLGEN, S. Kadri MİRZE; “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, İstanbul: Literatür Yayınları, 2.Bası, 2004, s.179

⁸³DURNA; a.g.e., s.186-187

⁸⁴GÜZELCİK; a.g.e., s.82-83

örtüşmesi neticesinde, çalışanlar müşteri istek ve beklentilerine cevap vermede daha bir istekli olacaktır. Bu noktada lider, kişisel vizyonunu göstererek fikir ya da bilgisinin genişliği ile işletme içinde örnek olmaya, yenilik süreciyle ilgili diğer bireylerde heyecan, şevk ve umut olmaya çalışmalıdır. Vizyoner lider, örgüt çalışanlarının gözünde kararlı, cesur, dinamik, umut veren ve ilham kaynağı olan bir rehber görünümünde olmalıdır. Kişisel özelliklerini kullanarak örgüt çalışanlarına coşku ve heyecan verir, çalışanlarını monotonluktan ve durağanlıktan kurtarır ve yaşantılarının anlam kazanmasını sağlar. Çalışanlarına ulaşılması zor da olsa yüksek idealler aşılamıştır ve çalışanları da ona inanmışlardır. Nihayetinde onun amaç, istek ve idealleri bütün örgütün amaç, istek ve idealleri haline gelmiştir.

Vizyon, işletmelerin gelecekte ulaşmayı arzu ettikleri konumlarıyla doğrudan ilintilidir. İşletmenin hedefinin belirlenmesinde ve buna bağlı olarak stratejilerini belirleyebilmesinde de önemli bir yer tutmaktadır. Hedefleri belirlemede bir araç görevi gören vizyon, aynı zamanda işletmenin karşılaşılabileceği tehditleri önceden fark etmesine ve önlem almasına da yardımcı olabilecektir.

İşletmenin vizyonu yenilik vizyonu ile yakın bir şekilde ilişkili olmalıdır. Bunlar birbirini desteklemeli ve güçlendirmelidir. Yenilik, örgütün gelecekte ulaşmayı arzu ettiği konuma ulaşmada katalizör olarak kullanılmalıdır. Yenilik, işletmenin potansiyel gücünü ortaya koymasına yardımcı olur.

İşletmelerin, vizyonlarını “tünel vizyon” bakış açısıyla oluşturmaları sadece süreç iyileştirme odaklı bir hedefe sahip olduklarının göstergesi olacaktır. “Tünel vizyon”, tıpkı bir tünelin ucundan bakıyor gibi, sadece görünebilen rakipleri görmeyi ve buna bağlı olarak onlarla baş edebilmeye bağlı stratejiler oluşturmayı anlatmaktadır. Tünel vizyon oluşturan işletme, daha çok taklitçi bir stratejiyle ve kısa soluklu radikal yenilikleri benimsemektedir.⁸⁵

⁸⁵Arman KIRIM; “Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim”, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2.Bası, 1999, s.52-53

Günümüz rekabet ortamında ise “radar ekranı” gibi bir bakış açısıyla vizyon oluşturabilmek avantaj sağlayacaktır. Radar ekranı, en geniş görüş sahasındaki hareketleri rahatça gösterebilir. Bu bağlamda, bu bakış açısına bağlı vizyon oluşturmaya çalışan işletmeler rakip işletmeleri izlemek ve onları taklit etmek yerine, mevcut müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının ne kadarını karşılayabileceğini kıyaslayarak, yeni yenilik tasarımlarıyla sürdürebilir rekabet ortamında pazarın en iyi işletmelerinin arasına girebilmek için bir avantaj sağlayabilir.⁸⁶

2.6.1.2.3. Yönetim Tarzı

Yoğun rekabetin yaşandığı dünya pazarlarında, işletmelerin ayakta durabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için sahip oldukları kaynakları etkili ve verimli biçimde kullanmaları ve böylece genel performanslarını artırmaları gerekmektedir. İşletmelerin en önemli ve değişkenliği en yüksek kaynaklarından birisi çalışanlardır ve çalışanların performansı işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise, onların işlerinden memnun olmalarına bağlıdır. Bu çerçevede, işletmelerdeki yönetim tarzının şekli çalışanların performanslarını etkilemektedir.

Yeniliklerin ortaya konulması yüksek kalitede ve yetenekte yöneticilere ihtiyaç duyar. Tepe yönetim, açık fikirli ve geliştirmeci bir yapıda olmalıdır. Katılımcı ve yatay bir yönetim tarzı başarılı yeniliklerle doğrudan ilişkilidir. Ayrıca örgüt içi yetenekler, başarılı yenilikler için oldukça önemlidir.

Bir liderin yönetim tarzı, yenilikler açısından büyük önem taşır. Yönetim tarzıyla lider örgüte kendi rengini verir. Liderin nitelikleri ve tarzı bir süre sonra örgütün nitelikleri ve tarzı haline gelir. Örgüte hakim olan kültür ve değerleri, yönetim tarzı büyük ölçüde etkiler. Örneğin açıklık ve şeffaflığı ilke edinen bir yönetim tarzında, örgüt içindeki iletişim ve bilgi akışı açık hale gelir, bu da örgütteki

⁸⁶KIRIM; a.g.e., s.54

güven, anlayış ve dürüstlük atmosferinin gelişmesine katkıda bulunur. İşlemsel faaliyetlerin sonuçlarından çok, yenilikleri ödüllendiren bir yönetim, örgütün yenilikçiliğini geliştirir.⁸⁷

Yönetim tarzı yenilik yönetiminde çok önemli rol oynar. Yenilikçi yöneticiler, sadece statik sistemi yönetmekle kalmaz, daima işletmenin basamaklıp bilgeliğine meydan okur ve fikir değişimlerini teşvik ederler.

2.6.1.2.4. Örgüt Kültürü

İşletmelerde yenilik yönetiminde etkili olan unsurlardan birisi de, işletmenin kültürüdür. Çünkü yenilik çalışmaları sırasında işletmenin hedeflerini ve stratejilerini gerçekleştirilmesinde kültürün payı büyüktür. Genel kabul görmüş çalışma yöntemleri ve davranış biçimleri, işletme kültürünün bir parçası olarak yenilik sürecinde yöneticiye ışık tutmaktadır.

Örgüt kültürü, bir organizasyonun temel değer ve inanışlarını çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerin toplamı olarak tanımlanmaktadır.⁸⁸ Örgüt kültürü bir anlamda örgütün karakteridir.

Örgüt kültürü geleceğe devredilen miras olarak da tanımlanmaktadır. Sonsuza değin yaşamak amacıyla kurulan örgütler, her geçen zaman diliminin sonunda, gelen yeni zaman dilimine maddi ve manevi bir birikim devrederler. Politikalarıyla, gelenekleriyle, etkinliğiyle, sırf o örgüte has olabilecek faaliyetleriyle bu birikimin manevi yanı, çalışanlarıyla, bina, teçhizat, coğrafi konumu vs. ile de maddi yanı

⁸⁷DURNA; a.g.e., s.191

⁸⁸Cem KOZLU; “Kurumsal Kültür- Amerika, Japonya ve Türkiye; Başarılı Firma Yönetiminde Kurumsak Kültürün Rolü”, İstanbul: Defne Yayıncılık, 1986, s.63

oluşur. Geleceğe aktarılan bu birikim, örgütün kültürel mirasından başka bir şey değildir.⁸⁹

Örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun, kültürün yapısından ve örgütün kendisinin üretmiş olduğu kültürel öğelerin etkileşimden oluşmaktadır. Bu anlamda kültür, çevreyle ve örgüt içerisinde sürekli etkileşim halindedir. Örgüt kültürü, organizasyonun başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Amaç birliğini sağlamış örgütlerde çalışanlar örgüt kültürünü paylaşmışlardır. Yani, işletmede çalışanlar nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşturmuşlardır.

Küresel rekabette başarılı olmak isteyen bir işletme, rakiplerinden daha kaliteli ve daha kısa zamanda yeni ürün ve işler geliştirmelidir. Yeni ürün ve iş geliştirme süreçleri oldukça etkin olmalıdır. Bütün bu süreçler örgütte uygun bir kültürle desteklenmelidir. Başarılı olmak için yenilikçi bir işletmenin, yenilikçi bir kültüre sahip olması gerekir. Süreçlerin yenilikçi bir kültürle desteklenmesi, sonuçları daha hızlı ve daha iyi yapacaktır. Böylece rekabet avantajı sağlayacaktır.

Yenilikçi kültür yapısı, yenilikçi vizyon sahibi liderler, dinamik, yaratıcı ve girişimci bir yönetim yapısı ile sağlanabilir. Yenilik kültürünün yaratılması aynı zamanda yenilik stratejilerinin uygulanabilmesi ve örgüt yapısının dinamik ve değişimlere uyum gösterebilen bir yapıya sahip olması önemlidir.

İşletmelerin yenilik yapma yetenekleri onların örgüt kültürlerinin yenilikçi olup olmadığına bağlıdır. Sürdürülebilir yenilikleri örgüt kültürleri belirler. Yenilikçiliğin öğretilmesi çalışanların yenilikçi özelliklerinin geliştirilmesi ve örgütün öğrenen özellikte olması, işletmede yenilikçiliğin sürekli olmasını

⁸⁹Nurullah GENÇ; “Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, A.Ü., İ.İ.B. Dergisi, Cilt:10, S:1-2, Erzurum, 1993, s.301

sağlamaktadır. Sonuçta yenilikte sürdürülebilirlik kazanılmış olacaktır. Yenilikçi bir örgütün kültürel özellikleri şöyle sıralanabilir:⁹⁰

- ✓ Yeniliğin üst yönetim tarafından başlatılması,
- ✓ Farklı uzmanlıklara sahip insanların birbirleriyle etkileşimlerinin sağlanması,
- ✓ Müşterinin, işletmede ilginin merkezinde olması,
- ✓ Çalışanların örgüte ve misyonuna kişisel bağlılıkları ve kendilerini onunla özdeşleştirmeleri,
- ✓ Örgütte düşündüğünü söyleme özgürlüğünü güvence altına alınması, fikirlerin serbest bırakılması ve açık yaratıcı tartışmaların teşvik edilmesi,
- ✓ Yenilikçiliğin örgütsel düzeyde herhangi bir departmanın tekelinde olmadığını kabul edilmesi,
- ✓ Örgütte çalışanların harmanlanması,
- ✓ Hata yapmaktan korkulmaması,
- ✓ Pazarın ve müşterilerin isteklerinin göz önünde bulundurulması, yapılan yeniliğe verdiği tepkinin bilinmesi, yenilik için bilimin benimsenmesi,
- ✓ Meydan okuma ve işe inanma,
- ✓ Şöyle olursa ne olur sorusunun sıkça sorulması,
- ✓ Prototip ve deney yapmak yenilik yapmanın önemli süreçlerinden olması,
- ✓ Ödül sistemlerinin olması, personel güçlendirmenin sağlanması,
- ✓ Faaliyetlerde hızın önem kazanması,
- ✓ Fonksiyonlar arası işbirliğinin önem kazanması
- ✓ Kuralların yıkılması ve engellerin kaldırılması,
- ✓ İşletmelerin piyasadaki en iyi uygulamalarla kendi ürün, hizmet ve süreçlerini kıyaslamaları,
- ✓ İletişimin daha çok yatay ve çapraz olarak yapılması,
- ✓ Bireysel niteliklere önem verilmesi.

⁹⁰Alan BARKER; "Yenilikçiliğin Simyası", İstanbul: Mess Yayın No:391, 2001, s.83

2.6.1.2.5. İletişim

İşletmelerin, değişen yeni çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi, yeni teknolojileri kullanabilmesi, müşteri beklentilerini karşılayabilmesi ve yeni ürün veya hizmet tasarımlarında bulunabilmesi için, iç ve dış çevreyi sürekli analiz ederek ihtiyaç olan bilgi ve verilere ulaşmaları artık zorunluluk haline gelmiştir.⁹¹ Yenilik yönetiminin etkinliği, elde edilen bu bilgilerin iletişim kanallarının aracılığıyla yayılabilmesiyle, aynı zamanda iletişimin doğru algılanabilmesiyle ve işletme içerisinde bilgi akışının sağlanabilmesi ile mümkün olacaktır.⁹² Dolayısıyla işletmelerde kurulacak örgütsel iletişimin şekli önem kazanacaktır.

Örgütsel iletişim, örgütsel ve yönetsel fonksiyonların yerine getirilmesinde özellikle yöneticiler açısından büyük önemi olan bir yönetsel fonksiyondur. Örgütlerde yöneticiler zamanlarının %75-90'ını iletişim faaliyetlerine harcarlar. İletişim, örgütte çalışan kişi ve grupların, kurumun ortak amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri mesaj alışverişidir.⁹³ İşletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek işletmeyi oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse işletme ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına imkan tanıyan toplumsal bir süreçtir. Örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim sistemi; bireyler, gruplar ve bölümler arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgudur.⁹⁴

Örgütsel iletişim sisteminin etkinliği örgütsel yapıdan önemli ölçüde etkilenir. Organik örgüt yapılarında bilginin akışı daha hızlı, sürekli ve sık olur. Bu tür örgütlerde kademe sayısı düşük olduğundan bilginin iş süreçleri arasındaki akışı hız kazanır. Yenilikçi örgütlerde hem örgüt içi hem de dış çevreyle olan iletişim, sürekli, hızlı ve sık olmalıdır. İletişimin sürekliliği yeniliklerin de sürekliliğine katkıda

⁹¹<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5459> Emre Konuk; Örgüt Kültürü ve Değişim Yönetimi

⁹²Aylin PİRA, Füsün KOCABAŞ; "Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği", Kocaeli Üniversitesi, SBE Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2003, s.9

⁹³Nurullah GENÇ; Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar", İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 1.Baskı, 2004, s.321-322

⁹⁴AKAT,BUDAK,BUDAK; a.g.e., s.342

bulunacaktır. Yenilikçi örgütlerde örgüt içi informal iletişim çok daha hızlı işler. İnfomal iletişim; kahve molaları, gayri resmi görüşmeler, programsız toplantılar, birlikte yenilen akşam yemekleri, kutlamalar şeklindeki yöntemlerle geliştirilebilir.

Örgütsel iletişimin işletmelere sağlayabileceği yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir⁹⁵:

- ✓ Örgütün vizyon ve misyonunun, amaç ve hedeflerinin tüm çalışanlara duyurulabilmesi,
- ✓ İş, yöntem ve süreçler hakkında bilgilendirme yapılabilmesi,
- ✓ Bilgi akışının zamanında yapılabilmesi,
- ✓ Kararların tüm çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülebilmesi,
- ✓ İş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılığın artırılabilmesi,
- ✓ Çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmesi ve fikir alışverişi yapabilmesi,
- ✓ Örgütsel değişim ve yeniliklerin hızla ve doğru yapılabilmesi,
- ✓ Ortak vizyon ve takım çalışması olgularının güçlendirilebilmesi,

2.6.1.2.6. Personel Güçlendirme(Empowerment)

Sürdürülebilir rekabet ortamında işletmelerin rekabet avantajı olarak kullanabilecekleri ve aynı zamanda yenilik yönetimi ve yenilik kültürünün oluşumunda etkili olan örgütsel faktörlerden birisi de personel güçlendirme kavramıdır.

⁹⁵Fusun KOCABAŞ; “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği” Bışkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 13, Ocak 2005 s.247

Yeni çevresel değişmelerle başarılı bir şekilde mücadele edebilmenin yolu, örgüt bireylerinin kişisel becerilerini en etkin şekilde kullanmasına bağlı olmaktadır.⁹⁶ İşgörenler örgütsel faaliyetleri yerine getirirken, kişisel olarak girişimde bulunabilme ve sorumluluk almayı öğrenmelidirler.

Personel güçlendirme anlayışı; yaratıcılık, yenilik ve esneklik ihtiyacı nedeniyle, örgütlerin yapısına uygun bir kontrolün nasıl geliştirileceği sorusu ile karşı karşıya bulunan yöneticilerce, bu sorunların çözümünde kullanılmaktadırlar. Çünkü yoğun rekabet ortamında bilinçli müşterilerin ihtiyaçlarını gidermek ve ortaya çıkan fırsatları yakalayabilmek, personelin inisiyatifini kullanmasına izin veren çalışma şekilleri ile mümkün olabilmektedir⁹⁷

Personel güçlendirme, her kademedeki kişi ya da takımların sahip oldukları bilgileri kullanarak, inisiyatif alma ve problem çözmeye yetkili kılınmaları ve bu kişilerin bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin, bu otoriteyi kullanabilir yeterliliğe kavuşturulma sürecidir.⁹⁸ Personel güçlendirme; İşgörenlerin kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edeceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamalara ve koşulları ifade eder. Güçlendirme, çalışanlara “güç” vermeyi ifade etmektedir.⁹⁹

Çalışanların sorumluluk alabilmesi için problem çözümünde ve karar vermede risk alabilen ve inisiyatif kullanabilen özelliklere sahip olabilmeleri gerekir. Personel güçlendirme motivasyonla ilgili kavramların yanı sıra kişilerin rolleri ile de bağlantılıdır. Çalışanların kendi inisiyatifleri ve kararlarını iş yöntemlerinde kullanabilmelerini ve ölçmelerini sağlar. Örgütsel olduğu kadar bireysel performans ve potansiyeli de geliştirmektedir

⁹⁶Hüseyin ÖZGEN, Murat TÜRK; “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, Ankara: Todaie Amme İdaresi Dergisi, 30/4, 1997, s.76

⁹⁷ÖZGEN, TÜRK; a.g.m., s.76

⁹⁸Bilge ERENGÜL; “Kültür Sihirbazları”, İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997, s.114

⁹⁹Tamer KOÇEL; “İşletme Yöneticiliği” İstanbul: Beta Basım Yayın, 9.Baskı, 2003, s.416–417

Güçlendirme anlayışı, çalışanlar tarafından doğru algılanması ve sadece karar vermede kullanılan bir sistem olarak kabul edilmemesi ve aynı zamanda örgüt yapısına uygun bir süreç olduğu anlaşılmalıdır.

Güçlendirme, çalışanları risk ve sorumluluk almaya teşvik ederek yaratıcı düşünceleri harekete geçirmektedir. Hiyerarşik kültürün yanı sıra işletme içinde güçlendirme kültürünün oluşturulması aynı zamanda işletmeyi yenilik yönetimine de hazırlayabilecektir. Personel güçlendirme anlayışı, yenilik çalışmalarını cesaretlendirmektedir. Çünkü çalışanlar işlerin yapılmasında, karar verme ve yeni fikirler üretme yetkisine sahiptirler.

2.6.1.2.7. Müşteri Odaklılık

Yenilik yönetiminde müşteri odaklılık ilkesi, örgütleri, müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini araştırma konusunda cesaretlendirmektedir ve bu nedenle pazardaki değişim ihtiyaçlarına sürekli bir adaptasyon sağlamak için yeni ürünler geliştirme ve üretme bağlamında örgütlerin yenilikçi olmalarına liderlik etmektedir. Müşteri odaklılık aynı zamanda, müşteri memnuniyetinin önemine işaret etmektedir.

Müşteri odaklı işletmelerin yenilikleri başarıyla yürütebilmeleri için yüksek kalitede müşteri hizmetlerini sağlaması gerekir. Bu durum; kalite, güvenilirlik ve değer üzerine odaklanarak başarılabilir. Bunlar, müşterinin işletme ile ilgili beklentilerini ve görüşlerini yansıtan kavramlardır.

Müşteri odaklılık, İşletmedeki tüm çalışanların müşteri beklentilerini karşılayabilecek şekilde çabalar gösterebilmesidir. Yenilikçi işletmeler müşterilerine daha fazla hizmet sunabilmek için yeni yöntemler ararlar. Sadece müşterilerin mevcut istek ve ihtiyaçlarını karşılamakla yetinmeyip, gelecekte ortaya çıkabilecek potansiyel istek ve ihtiyaçları da karşılarlar.

Müşteriyle kurulacak erken bir iletişim, yeniliklerin başarı derecesini büyük oranda artırır. Araştırmalara göre yeniliklerin % 70'lik bölümüne yeni bir kavram ya da tekniğin ortaya atılmasıyla değil, pazarın ihtiyaçlarından hareketle ulaşılmıştır. Doğrudan ihtiyaçlarını gözeten müşteriler, yenilik sürecindeki belirsizliklere daha toleranslı yaklaşırlar. Bu şekilde müşteriye sürece katmanın en iyi yolu düşünülmelidir. Enformasyon teknolojisi sayesinde müşteriler artık kendi ürünlerinin tasarımını yapabiliyorlar.¹⁰⁰

2.6.1.2.8. Ödüllendirme

Ödüllendirme, yöneticilerin çalışanların motivasyonunu istenilen yönde kanalize etmede kullandıkları önemli bir araçtır. Ödüllendirme, bir işletme yönetimin, çalışanlardan hangi tür davranışları istediğini ortaya koyan çok önemli bir araçtır. Çalışanların örgüte sundukları zaman, çaba, bilgi, beceri, yaratıcılık ve enerjilerine karşılık, örgüt de bunlara karşılık örgüt prosedürlerine uygun olarak ödüllendirmeye gider.

Ödüllendirme, bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alarak ve o kuruluştaki kalmasını sağlayarak, aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını artırarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir. Bu süreç, hem iç hem de dış motivasyonla ve hem parasal hem de parasal olmayan ödüllerle ilgilidir.¹⁰¹

Yenilikçi örgütler yaratıcı davranışları ödüllendirme ve bunların oluşumunu cesaretlendirme yollarını ararlar. Bu tür örgütlerde amaç, örgüt içinde yenilikçi personelin gelişimini sağlayacak şekilde ödüllendirme sistemlerinin oluşturulmasıdır. Yenilikçi bir kültüre sahip örgütlerde parlak fikirli bireyler destekleyici ve cesaretlendirici bir sistem içinde kendilerini geliştirebilirler.

¹⁰⁰DURNA; a.g.e., s.229

¹⁰¹Doğan CANMAN; "Çağdaş Personel Yönetimi", Ankara: TODAİE Yayınları, No:260, 1995, s.200

Yaratıcı bireylerin yer aldığı bu tür örgütlerde çalışanlar açısından önemli olan maaşlar, ikramiyeler ve promosyonlardan çok bireysel tanınma, kendini gerçekleştirme güdüsüdür. Bu tür çalışanlar, meslek ve örgütlerinin başarısıyla tanınmak isterler. Toplumda daha fazla konfor, daha iyi sağlık ve daha çok heyecan vererek katkıda bulunmak isterler. Onlar için en büyük ödül, anlamlı bir şeyler yaparak katkıda bulduklarının teyididir.

Yenilikçi örgütler yenilikçi davranışları motive edebilmek için kendine özgü bir güdüleme sistemine ihtiyaç duyarlar. Yenilik görevi sıradan işlemlerden farklı olduğu için, farklı bir ödüllendirme sistemi gerektirir. Yenilikçi görevler daha risklidir, daha zordur ve daha uzun bir zaman diliminde gerçekleşir. Ödüller, yenilik yapmak için gerekli olan ekstra çabaları motive etmelidir. Ödüller, fikir arz edenlerin sayısını artırmak yönünde özendirici olmalıdır.

2.6.1.2.9. Başarısızlığın Hoş Görülmesi

Başarısızlığın hoş görülmesi, yeniliklerin başarı ile gerçekleştirilmesinde esastır. Yenilikler doğaları gereği risklidir. Yenilikçi kültürler, yenilik süreci içinde başarısızlığın kaçınılmaz doğal bir sonuç olduğunu baştan kabul ederler. İşletmelerin ne kadar çok yenilik yaparlarsa o kadar başarısızlığa maruz kalacaklarını kabul etmeleri gerekir. Başarısızlık öğrenme sürecinin bir parçasıdır. Başarısızlık, gelişimi sağlamak için pozitif bir fırsattır.¹⁰²

Başarıya yönelik, olumlu ve yenilikçi çevrenin temel özelliği, başarısızlığa karşı toleranslıdır. Başarısızlık karşısında hoşgörü, kusursuz şirketlerin kültürlerinin özel bir yanıdır. Yenilikçiler, birçok deneme yapmalıdırlar, bunun sonucunda da bazı başarısızlıklar olabilir. Diğer türlü, örgüt yeni hiçbir şey öğrenemez.

¹⁰²DURNA; a.g.e., s.200

2.6.2. YENİLİKÇİ ÖRGÜT YAPILARI VE MODELLERİ

İşletmelerin hızla gelişen bilgi teknolojileri ve rekabet ortamında yenilikçi örgüt yapılarını uygulayabilmeleriyle geleneksel yapıdan sıyrılmaları gerçekleşebilecektir. Bu şekilde değişime uyum yeteneklerini artıracaklardır.

Ürün odaklı örgüt yapılarına dayalı modellerin artık rekabetçi ortamda fazla geçerliliğinin olmadığı görülmektedir. Müşteri odaklı örgüt yapı ve modelleriyle dikkat çeken yenilikçi örgütler hızla değişen çevreye daha hızlı uyum sağlayabilmektedirler.

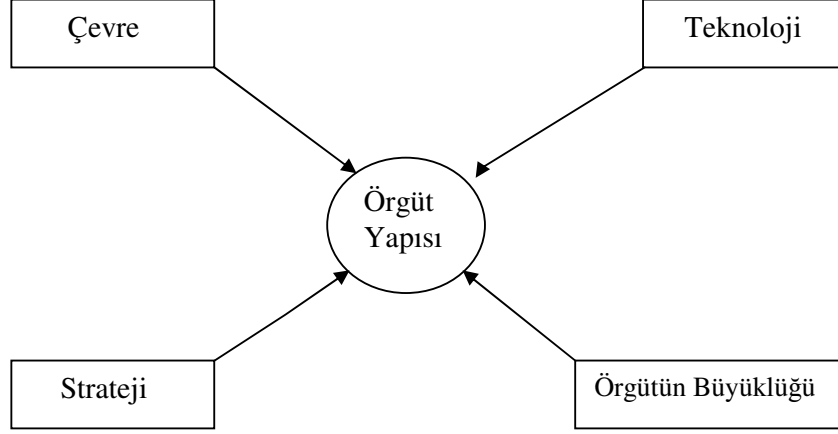
Örgüt yapılarında yaşanan değişim ve dönüşümleri gerekli kılan nedenler;

- ✓ Yaşanan hızlı teknolojik değişimi,
- ✓ Rekabetin koşullarının değişmesi,
- ✓ Teknolojinin aktif kullanımının gerekliliği,
- ✓ İşletme çevresinden alınan geri bildirimlerin önem kazanması,
- ✓ Çevresel değişimlerin hız kazanması,
- ✓ İşletmelerin odak noktalarının müşteri olması, müşteri istek ve ihtiyaçlarına anında cevap verme isteği,

Yenilik Açısından Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar

Yenilikçi örgütlerin örgüt yapılarında da teknolojinin gücüyle birlikte değişik etkiler görülmektedir. Yenilikçi örgüt yapılarıyla birlikte daha esnek bir yapıya dönüşümün söz konusu olduğu görülmektedir. Bu değişimlerle birlikte yenilikçi örgüt yapılarının belirlenmesinde etki eden unsurlarda da değişimler yaşanmaktadır.

Aynı zamanda işletmenin değişken ya da durağan bir çevrede olması örgüt yapısının belirlenmesinde de etken olmaktadır.



Kaynak: Adem ÖĞÜT; “Bilgi Çağında Yönetim”, Ankara: Nobel Yayınları, 2001, s.81

Şekil 2. 6:Yenilikçi Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar

Şekil 2.6’ya göre örgüt yapısını belirleyen unsurlar dört ana başlıkta toplamıştır. Bunlar, çevre, teknoloji, strateji, örgütün büyüklüğüdür. Örgütün çevresiyle olan ilişkileri örgüt yapısının şekillenmesinde önemli bir yer tutmaktadır. İşletmenin teknolojiyi takip edebilme ve teknolojiyi kullanım hızı örgüt yapısının şekillenmesinde etkindir. İşletmenin büyüklüğü ve belirlediği stratejiler örgüt yapısının belirlenmesinde etkenlerden diğerleridir.

2.6.2.1. Yenilikçi Örgüt Modelleri

Değişen iş ortamına uyum sağlayabilmek için işletmelerin içinde buldukları örgüt yapılarında da uyumlu değişimler yapabilmeleri zorunlu hale gelmiştir. Yenilikçi örgüt modellerinde yalın ve esnek yapının kullanımı gittikçe artmaktadır. Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte örgüt yapılarında yaratıcı ve yenilikçi üretim yapabilme gerekliliği artmaktadır. Çalışanların yaratıcılıklarını ortaya

koyabilecekleri esnek ve yalın yapının yanı sıra katılımcı yönetim anlayışı da örgüt yapılarının önemli özellikleri arasında yer almaktadır.

2.6.2.1.1. Yalın Örgütler

İşletmeler müşteri isteklerine uygun ürünle sundukları sürece başarılı olmaktadır. Klasik örgüt yapıları tüm işgörenlerin katılımına ve yaratıcılıklarına izin vermemektedir. Bunun yanı sıra klasik örgüt yapıları yaşanan hızlı gelişmelere uyum sağlamayı güçleştirir niteliktedir. Etkin bir iletişimin zorunluluk olduğu günümüzde organizasyonların içyapılarındaki sorunları çözümlenerek, müşteri beklentilerine hızla cevap verebilecek ve katılıma açık bir örgüt yapılanması gerekli olmaktadır. Bu bağlamda yalın örgüt; müşterilerin istek ve beklentilerini daha iyi bir şekilde karşılayabilmek için örgüt yapısının basitleştirilmesini, gereksiz ve katma değer yaratmayan iş süreçlerinin kaldırılmasını ifade eden bir yapıdır.

Yalın örgüt, değer oluşturmaya olumlu bir katkı sağlayacak şekilde fonksiyonların, departmanların, süreçlerin yeniden tanımlanması düzenlenmesidir. Tüketicilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk cevap verebilmek için örgüt yapısının basitleştirilmesidir. Kavramın vurgulamak istediği “yalınlıktır”. Yalın örgüt yapıları merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısı yerine, adem-i merkeziyetçi ve katılımcı bir organizasyon yapısını ifade eder.¹⁰³ Yalın örgütlerin genel ilkeleri, her iş ortamına uygun olup uygulanabilir olması, takım ruhunun örgütün tamamına hakim olması, yalın bir örgüt yapısına sahip olması, yetki ve sorumlulukların tüm işgörelere dağıtılmış olması, iş tanımlamalarının yapılmış olması, örgüt yapısının basit ve esnek olmasından dolayı etkin ve sağlıklı bir iletişim imkanı sağlaması, müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda değişkenlik gösterebilmesidir. Yalın örgütlerin başarıya ulaşması özellikle yenilik ve değer yaratma zincirinin odak noktasında takımların bulunmasına ve iş süreçlerinin sürekli kendini yenilemesine bağlıdır.¹⁰⁴

¹⁰³GENÇ; a.g.e., s.179

¹⁰⁴AYGEN; a.g.e., 98

2.6.2.1.2. Organik Örgütler

Bilgi çağının yenilikçi ve değişken çevre yapısına uyum sağlayabilmek için işletmelerin organik örgüt yapısına ihtiyacı vardır, organik örgütler daha çok yenilikçiliği ve yaratıcılığı özendirir bir yapıya sahiptir. Örgüt yapılarının mekanik olması daha çok biçimsel ve merkeziyetçi bir özelliği ifade ederken, organik olması informal ve esnek yapıyı ifade etmektedir.

Organik örgütler esnek yapıya sahip olmaları nedeniyle çevrenin değişimine kolay uyum sağlayabilirler. İşletmeler örgüt yapılarına dönüşmesiyle birlikte esnek, yenilikçi, yaratıcı ve takım çalışmasına uygun bir ortam oluştururlar.

2.6.2.1.3. Adhokratik Örgütler

Adhokratik örgütlenme, informel iletişim sistemlerine dayanan, standart dışı bir örgütlenmedir. Latince “geçici” anlamına gelen “ad-hoc” kavramından türetilen adhokrasi, geçici ve özel amaçlarla kurulan bir örgüt anlamına gelmektedir. Adhokratik örgüt modeli, değişken çevresel ortamın artması ve ileri derecede yenilikçiliğin zorunlu olmaya başladığı ortamlarda kullanılan bir modeldir.¹⁰⁵

Adhokratik örgüt yapıları, oldukça dinamik ve dolayısıyla yenilikçi, az miktarda biçimselleşmenin olduğu, uzman elemanlardan oluşan, ayrı ayrı takımların çalıştığı ve merkeziyetçiliğin olmadığı, esneklik ve koordinasyonun önemli olduğu yapılardır. Film yapım şirketlerinde bu tür yapılar kullanılmaktadır. Bu tür örgütlerin dış çevreleri oldukça dinamik ve karmaşıktır. Sıklıkla üretilen mal ve hizmet değişir.¹⁰⁶ Bu örgüt modelinde bir çalışan birden fazla takımın üyesi olabilmektedir. Bu tür örgütler belli amaçlar için kurulan ve daha sonra ortadan kalkan geçici

¹⁰⁵Hasan TUTAR; “Sanal Ofislerde Koordinasyon ve İletişim: Teorik Bir Çerçeve” Gazi Üniversitesi T.T.E.E Dergisi, Sayı: 2, Ankara, 2002, 21–22

¹⁰⁶Ömer DİNÇER; “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, İstanbul: Beta Yayınları, 7. Baskı, 2004, s.315–316

örgütlerdir. Hiyerarşik yapıda işletme üyelerinin kesin iş tanımları belirlenmiştir. Adhokratik yapıda hiyerarşik yapının içerisinde yeni takımlar yaratılabilmekte ve çalışanlar proje türlerine göre değişik takımlarda yer alabilmektedirler.

2.6.2.1.4. Matriks Örgütler

Yenilikçi örgüt yapılarından birisi de matriks örgüt yapılarıdır. Matriks örgüt yapısı, özellikle müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını gerek ürün gerekse hizmet açısından karşılayabilmede imkanlar tanımaktadır. Daha çabuk ve etkin proje olanakları sağlayan bir modeldir. Matriks örgüt yapısı iki farklı ilişki yapısına uygun olarak düzenlenmiştir. Bunlar dikey ve yatay ilişkiler olarak oluşturulmaktadır.¹⁰⁷

Matriks örgüt yapısı esnekler. Sözelimi bitirilen bir projenin yerini alan yeni projeye uygun bir örgütlenmeye geçilmekte, bunun en kısa zamanda yapılması gerekmektedir ve matriks örgüt yapısı buna imkan verecek niteliktedir.

Matriks örgüt yapılarında, yatay ve çapraz ilişkilere yer verilmiş olması ve dış çevreyle ilişki kurabilen birimlerin fazlalığı nedeniyle iletişim sistemi etkinlik kazanmıştır. Dolayısıyla karar verme ve verilen kararları uygulama bakımından yetkiler dağıtılmış bulunmaktadır. Yani, merkezkaç yönetim sistemi işlemektedir.

2.6.2.1.5. Şebeke Örgütler

Günümüzde yaşanan hızlı gelişmeler ve değişmeler neticesinde örgüt yapılarında önemli yenilikler yaşanmaktadır. Klasik örgüt yapıları bu değişikliklere ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Şebeke örgüt yapıları çevresel değişikliklere cevap verebilmek, etkinliğini artırmak, temel yeteneklerine uygun ve uzmanlaştığı

¹⁰⁷KOÇEL; a.g.e., s. 323

işlerin dışındakileri diğer işletmelere bırakmak gibi ihtiyaçlardan ortaya çıkan yenilikçi örgüt yapılarından birisidir.

Şebeke örgütlerin temel özelliği, bir mal ya da hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır.¹⁰⁸ Şebeke örgütlerde temel faaliyetlerin her biri ayrı ve özerk bir yönetime sahip olan işletmeler tarafından yapılmaktadır. Bu tür örgütlenmeler gidilmesinin amacı maliyet fiyatlarını düşürmek ve işletme kalitesini artırmaktır.

Şebeke örgütlerinin bir başka özelliği de geleneksel örgüt yapılarının ana karakteri olan “komuta ve kontrol” bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ve yalın ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır.

2.6.2.1.6. Yığışım Örgütler

Yığışım örgütler, değişik disiplinlerden gelen kişilerin hiyerarşik ve mevki otoritesiyle değil, sonuç üretme, bilgi ve haberleşme ağırlıklı olarak sürekli veya geçici bazda belli işleri grup üyelerinin kendi alanlarında geliştirecekleri uzmanlık, karar verme düzeni ve müşterilerle ilişkiler çerçevesinde gerçekleştirdikleri bir çalışma örgütüdür.¹⁰⁹

Yığışım örgütler ile şebeke örgütlerin temel fikir ve amaçları aynıdır. Bu örgüt yapısı ile daha esnek, daha hızlı ve hiyerarşik kademelerin azaldığı bir hizmet süreci sağlanabilmektedir.¹¹⁰ Bu örgüt yapısı içerisinde, çalışma gruplarının oluşturulması ile iş süreçleri oluşturulmaktadır. Bu örgüt yapısının en önemli özelliği, yığışım içerisinde yer alan çalışanların, hiyerarşik farklılaşmadan dolayı oluşan mevki

¹⁰⁸KOÇEL; a.g.e., s.318

¹⁰⁹EREN; a.g.e., s.308

¹¹⁰KOÇEL; a.g.e., s.394

farklılıklarına dikkat etmemeleridir. Daha çok bilgi paylaşımı ve iletişim ağırlıklı bir yapılandırma oluşmaktadır.

İşletmelerin yığışım örgütleri oluşturmasında etken olan bir diğer yenilikçi bakış açısı ise personeli güçlendirme özelliğinin ön plana çıkmasından kaynaklanmıştır. Personelin güçlendirilmesine değer verilen yenilikçi örgüt yapılarının özelliğine uyum gösterebilecek bir örgüt yapısı olmasından dolayı işletmeler yığışım örgütleri tercih etmektedir.¹¹¹

¹¹¹KOÇEL; a.g.e., s. 400

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERDE YENİLİK YÖNETİMİ

Endüstri ve pazarlarda yaşanan hızlı değişimin bir sonucu olarak, işletmeler üzerinde rekabetin yoğun biçimde hissedildiği bilinmektedir. Rekabeti yoğun biçimde hisseden firmaların rekabet güçlerini artırmada yeniliği stratejik bir araç olarak gördükleri ve bu anlamda da daha fazla yenilik yaptıkları söylenebilir. Bütün ekonomilerde büyük paya sahip olan KOBİ'lerin rekabetçi güçlerini artırabilmeleri için yeniliğe sıkı sıkıya sarılmaları, bilhassa örgüt yapılarını yenilikçi hale getirmeleri yeni ekonomik düzende bir gerekliliktir.

Bu bölümde öncelikle KOBİ'ler yenilik, yenilik yönetimi ve daha sonra ise sırasıyla KOBİ'lerde yenilik yönetiminde etkili olan örgütsel yapı ve faktörler incelenmiştir.

3.1. KOBİ'LERDE YENİLİK YÖNETİMİ

Her alanda hızlı değişimin yaşandığı günümüzde işletmeler, ayakta kalabilmek için bir yandan sürekli yenilik yapmaya zorlanırken, bir yandan da yoğun rekabetle karşı karşıya kalmaktadırlar. Değişime uyum sağlamayan, kendini yenilemeyen işletmelerin eninde sonunda yok olmaları kaçınılmaz görünmektedir. Dolayısıyla, varlığını sürdürmek ve amaçlarına ulaşmak isteyen her işletme değişime ayak uydurmak zorundadır. Bu bağlamda KOBİ'lerin mevcut yapılarıyla, özellikle gelişmiş ülke pazarlarındaki yoğun rekabet ortamında uzun vadeli ve kalıcı başarı sağlamaları zordur. Bu sorunun aşılmasında sahip oldukları avantajlarla pek çok yenilikleri ortaya koyabilirler. Daha da önemlisi işletme içerisinde sürdürülebilir bir yenilik süreci ve yönetimi sağlayabilirler.

Yenilikçi olmak, örgüt kültürünü yenilikçi hale getirmek rekabet avantajı sağlamanın güçlü bir anahtarıdır. KOBİ'lerin uzun vadede daha başarılı

yönetilmesinde etkili olacak ve onlara rekabet üstünlüğü sağlayacak aşağıda sayılan pek çok faktör yenilikçi kültür oluşumunda son derece önemlidir:

1. Esnek bir yapıya sahip olmaları değişime kolay uyum sağlama yetenekleri: Organik yapıda, basit ve odaklanmış örgüt yapılarına sahiptirler.
2. Yeniliklere yatkın olmaları: Özellikle göze çarpmayan ve ihtiyaç olarak kendini henüz hissettirmeyen konuların çabuk farkına varırlar ve uygulamaları hızlı şekilde gerçekleştirirler.
3. Sınırlı Pazar alanı: Özel isteklere, farklı ve nitelikli mamullere ihtiyaç duyan kesimlere yönelik çalışmalar yapabilmektedirler.
4. Gelişmiş beşeri ilişkilere ve örgüt iklimine sahip olmaları: İşgörenler arasında yakın ilişki ve örgüt ikliminin olumlu yapısı nedeniyle kalite ve verimlilik artarken, diğer taraftan da çalışanların örgütle bütünleşmeleri artmaktadır.
5. Çabuk karar verebilmesi ve sahip/yöneticinin rekabet fırsatı yaratabilme özelliği,
6. KOBİ sahip/yöneticilerin girişimci ruhlarının yüksek olması
7. Firma içerisinde informel ağ yapısı nedeniyle iç iletişim hızlı ve etkili olması.

3.1.1. KOBİ'lerde Yenilik

KOBİ'lerin en önemli özelliği dinamik ve değişimlere kolay adapte olabilen esnek yapılarıdır. Ancak finansal güçlerinin yetersizliği, yönetimlerinin ilköllüğü ve bunlara ek olarak gelişen sorunlar rekabetçi güçlerini zaafa uğratmaktadır. Küreselleşen yenedünya düzeninde ekonomik anlamda rekabetçi güçlerini artırmaları için KOBİ'lerin avantajlı yönlerini öne çıkarmaları ve eksik yönlerini de tamamlamak üzere yeniden yapılanmaları şarttır. Bunun için de yönetimlerini profesyonelleştirmeleri, yeni teknolojilere ve modern üretim tekniklerine

yönelmeleri, evrensel kalite normlarında ve en düşük maliyetle mamuller üretebilecekleri düzeye ulaşmaları gerekmektedir.¹¹²

KOBİ'ler sahip oldukları avantajı koruyarak yenilikçilik yeteneğini geliştirebilmeleri için mühendislik ve teknoloji yönetimi tekniklerini kullanabilmeli, yeni ürün geliştirmede süreç yaklaşımını kullanılarak kurumsallaşmalı, yeni teknikleri uygulamalı, bilgi yönetimini uygulayabilmeli, işbirliği yapabilmeli, ağ yapılarının bir parçası olmalı ve sayısal ekonominin getirdiği fırsatları değerlendirebilmelidir. Fakat bunların yapılabilir olmasında KOBİ'ler büyük firmalara göre ölçek nedeniyle dezavantajlıdır. Bu dezavantajının giderilmesi için KOBİ'ler sanal dünyada bir araya gelerek kümeler oluşturmalı ve ağ yapısı içerisinde birlikte çalışmalıdırlar.¹¹³

3.1.2. KOBİ'lerde Yenilik Yönetimi

KOBİ'ler tüm ülkelerin ekonomilerinde önemli bir yere sahiptirler. Ülkelerin sosyo-ekonomik yapısında temel taşı görevi üstlenmekte olan KOBİ'ler ekonomik gelişmenin de temel gücü olarak görülmektedir. Ancak gelişmekte olan ülkelerde bu işletmeler çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. KOBİ'lerin bu sorunlarını özetleyecek olursak;

- ✓ Küresel anlamda meydana gelen gelişme ve değişimlere uyum sağlayamamaları,
- ✓ Teknolojik değişimden çabuk etkilenmeleri,
- ✓ İy yapılarını kendi iradeleri dışında oluşan şartlara göre yeniden düzenleyememeleri,
- ✓ Bu tür işletmelerde yeterince örgüt kültürünün oluşmaması,

¹¹²Mehmet ERKAN, Ali ELEREN; "Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi", I. Orta Anadolu Kongresi, KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İ.İ.B.F., Ekim 2001, Nevşehir, s.164

¹¹³Elif BAKTIR; "İnternet Teknolojilerinin Sağladığı Olanaklar: KOBİ'lerde Yenilikçilik Yönetimi", X. Türkiye'de İnternet Konferansı, Bahçeşehir Üniversitesi, Aralık 2005, s.5

- ✓ İşletme içi sorunların çözümünde bilimsel olmayan tekniklerin kullanılması,
- ✓ Çalışanların ücretlendirme, güçlendirme, yeterli bilgiye sahip olamama gibi konulardaki sıkıntıları,
- ✓ Çalışanlar ile üst yönetimin amaç ve hedeflerindeki farklılıklar; amaç uyumsuzluğu,
- ✓ Değişim(yenilik) çalışmalarında yaşanan sıkıntılar(değişime direnç, yönetime güvensizlik vs.).

KOBİ'lerde yaşanan bu sorunlar, oluşturulacak yenilik yönetimi sayesinde çözülebilir. Şöyle ki yenilik yönetiminde etkili olan örgütsel yapı ve süreçlere ilişkin faktörler işletme düzeyinde analiz edilerek yukarıda sayılan sorunlara tek tek çözüm bulunabilir.

Küresel rekabet ortamında rekabetçi bir avantaja sahip olmaları için KOBİ'lerde çevresindeki değişimlere uyum sağlayan, çalışanların içindeki gizli merakı bulup çıkaracak, yaratıcı ve tutkulu bireyleri bir araya getirecek bir yapılanmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Yenilikçi örgüt yapısına sahip olan işletmelerde¹¹⁴;

- ✓ Örgüt yapısı sürekli değişen şartlara anında cevap verecek ve yenilikçi düşüncenin gelişimine ortam hazırlayacaktır.
- ✓ Örgüt yapısı stratejik taleplere cevap verebilecek ve çalışanların serbestçe hareket etmesine ve yeteneklerini kullanabilmesine imkan sağlayacak esneklikte olacaktır.
- ✓ Örgütün birimleri arasında yüz yüze iletişime imkan tanıyacaktır.
- ✓ Çalışanların şirketin çıkarına kendi yeteneklerini serbestçe kullanabilmesi ve kendilerini gerçekleştirilmesi için güçlendirilecektir.

¹¹⁴Şevki ÖZGENER; "Küresel Rekabet Ortamında KOBİ'lerin Yeniden Yapılanması", <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/kresel.doc>

- ✓ Bilgi değişimine imkan tanıyarak çalışanların iç içe yaşamasını öğrenmeleri ve değişimi bir fırsat olarak görmeleri sağlanacaktır.

Organik örgüt yapısına sahip olan KOBİ'ler, çevresinde yaşanan değişim ve gelişmelere anında tepki verecektir. Girdi alma ve çıktı verme sürecinde işletme hem dinamik yapısını korumuş, hem de negatif entropi sağlamış olacaktır. Müşteri istek ve beklentilerini yakından takip edebilmesi ve bunlara cevap verme hızı, küresel rekabet pazarında işletmelerin mevcudiyetlerini korumalarında ve daha da büyümelerinde etkili olacaktır. Çünkü çağımız değişim çağıdır.

Örgüt içerisinde oluşturulacak yenilikçi kültür, yeniliklerin devamında, çalışanların yenilikçi kapasitelerinin geliştirilmesinde, örgütteki süreçlerin etkin işletilmesinde (iletişim, karar verme vs.), vizyon oluşturma ve vizyonu paylaşmada, işletmenin devamlılığında, çalışanların iş tatmininde, işletmenin müşteri odaklı olup olmasında vb pek çok konuda işletmelere önemli avantajlar sağlayacaktır.

İşletme içerisindeki iklim de(çalışanların fikirlerinin desteklenmesi, çalışanların atılgı ve risk alabilir seviyeye gelmeleri, çalışanlar arasında güvenin sağlanması, yönetilebilir bir çatışma ortamının sağlanması, tartışma ortamının canlılığı vs) örgütün yeniliklik-yaratıcılık-değişim karakteristiğini artırır.

Tüketici tercihlerine daha esnek yaklaşımları ve çalışanlarıyla daha iyi ilişki içinde olmaları, değişen pazar koşullarına hızlı adapte olabilecek olmaları, küçük işletme sahiplerinin daha yaratıcı ve dinamik kişiler olarak hem yönetici hem de girişimci rolünü tek başlarına üstlenebilmeleri, KOBİ'lerde yenilikçi yönetimin başarılı olmasında önemlidir. Ayrıca, küçük işletmeler yeni fikirlerin ve dahilerin yeşerip serpilmesi için ideal ortamlardır. Değişik şekillerde krizler, yeni fikirleri deneme riskini göze almayı gerektirir. Küçük işletmeler, girişim özgürlüğünün yanı sıra girişim kapasiteleri ve kolayca uyum sağlayabilme yetenekleri sayesinde teknolojik gelişmeleri izler, hatta bir anlamda yeniliklerin denendiği laboratuvar işlevi görürler.

Küçük işletmelerde iletişim ve çalışanlar arasında uyum ve işbirliğinin sağlanması çok daha kolaydır. Bu tür işletmelerde(varsa) ar-ge bölümü, işletmenin diğer bölümleriyle çok yakın ilişki içinde çalışır. Bu anlamda değişimlere anında cevap verebilme, çabuk karar alabilme ve bunları kısa sürede uygulamaya koyma yetenekleri en önemli yeteneklerindedir.

KOBİ'lerde çalışan elemanların yetenekleri, yaratıcılıkları, çalışmaya yatkınlıkları, çalışma arzu ve heyecanları oldukça yüksektir. Özellikle bağımsız çalışmak ve katkı geliştirmek isteyenler için KOBİ'lerin çok daha fazla çekici yönleri bulunmaktadır. Bu özelliği yeniliklerin geliştirilmesinde yönetsel bağlamda etkili olan unsurlar arasındadır.

3.1.3. KOBİ'lerde Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler

3.1.3.1. KOBİ'lerde Örgüt Yapısı

KOBİ'lerde genellikle basit ve biçimsel olmayan bir örgüt yapısı bulunmaktadır. Örgüt yapısı kesin olarak tanımlanmış değildir. İş bölümü uygulaması daha kolay olabilmektedir. Kimin ne yapacağı, kimden emir alıp kime emir vereceği açık bir şekilde belirlenmiş durumdadır, yönetici kimin ne yapacağını kendisi saptamaktadır. Ancak böyle bir durum da, yöneticinin olmadığı zamanlarda işlerin aksamasına neden olabilmektedir.¹¹⁵ Uzmanlaşma ise çok düşük düzeydedir.

KOBİ'lerde hiyerarşi çok kademeleşmemiştir. Üretime bağlı olarak en çok üç ya da dört hiyerarşik kademeleşme görülür. Tek mamül üreten küçük işletme basit örgüt yapısına sahipken, aynı pazarda birden çok mamül üreten bir firma fonksiyonel bazı bölümlere gitmiştir ve bu nadiren resmi bir niteliğe sahip olur.¹¹⁶

¹¹⁵MÜFTÜOĞLU; a.g.e., s.123

¹¹⁶DİNÇER; a.g.e., s.437-438

Kararlar sahip/yönetici tarafından alınır ve karar alma mekanizması merkezileşmiştir. Tepe yönetici hemen hemen bütün işletme fonksiyonları ile ilgilenir. KOBİ'lerin sahip yöneticileri yardımcılara yetki devredememektedir. İşletme sahipleri profesyonel yöneticinin, mal sahibi yönetici gibi işletmeye bağlı çalışmayacağı, risk altına girmediğinden işletme yönetimine gereken önemi vermeyeceği, pratik bilgilerin ve tecrübenin yetersiz oluşu, işletmeye getireceği maliyetin yüksekliği gibi nedenlerden dolayı yönetimi profesyonel yöneticilere devretme konusunda çekingen davranmaktadırlar.¹¹⁷ Ayrıca, şirketin mali durumu ve kritik bilgiler, işletme içindeki personel dahil herkesten gizli tutulur.

KOBİ'lerde daha çok sözlü emirler verilmekte olup işletmenin küçük olması nedeniyle yüz yüze görüşme, yazılı emir ve yönergelere göre daha iyi anlaşılmakta ve daha etkili olmaktadır. İletişim kanalları resmi olmayan şekillerde oluşmaktadır. İletişim yapısı çok yönlü ve arkadaşçadır. Yöneticiler kendi aralarında ya da bölümlerinde istedikleri zaman gayri resmi toplantılar düzenlenebilmekte, herkes istediği kişilerle serbestçe görüşebilmektedir.

KOBİ'lerde örgüt yapısı, yenilik fikirlerinin ortaya çıkması, herkesin fikrini rahat bir şekilde ortaya koyması bakımından son derece uygundur. Ancak alınan kararların uygulanması noktasında merkezileşme söz konusudur.

3.1.3.2. KOBİ'lerde Liderlik

Liderlik, bir hedef doğrultusunda örgütlenmiş bir grubu etkileme süreci olarak tanımlanabilir. Bu sürecin başında bulunan kişi ise, liderdir. Yönetici ve lider aynı kişi olabilirler. Kişilerde yöneticilik özellikleriyle liderlik özellikleri bir arada bulunabilirken, aynı zamanda bir lider yönetici de olmayabilir. Aynı şekilde her yöneticinin lider olduğundan da söz edilemez. Buna rağmen, yöneticilik ve liderlik

¹¹⁷Hüseyin ÖZGEN, Selin DOĞAN; "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslar Arası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları" Dış Ticaret Dergisi, Yıl:3, Sayı:9, Nisan 87-127, 1998, s.47

birbirlerine üstünlükleri olan kavramlar değil, kendilerine has fonksiyonları olan iki farklı kavramdırlar. Gittikçe karmaşıklaşan günümüz iş dünyasında her iki fonksiyon da vazgeçilmez birer zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.¹¹⁸

Bir girişimci yönetici, mükemmel bir lider olmayabilir. Ancak ortalama bir liderde bulunması gereken vasıflara sahip olmalı, ideal liderle kendisini kıyaslayarak eksikliklerini gidermeye çalışmalıdır. Lider, astlarına karşı davranışlarında dengeli ve genel olarak ödüllendirici bir yapıda olmalıdır. Günümüzde pozitif liderlik yaklaşımı bunu gerektirmektedir. Çalışanları eleştirilerinde, kendilerini geliştirecek ve onlara yardımcı olacak bir üslup benimsemelidir. Ancak, ilkelerinden de taviz vermemelidir.

KOBİ'lerde işletme sahip yöneticisi aynı zamanda işletmenin lideridir. Her yönetici gibi KOBİ yöneticisi de teknik, beşeri ve kavramsal yönetim tekniklerini kullanacaktır. Bu arada, insanları etkilemede otokratik, davranışsal, destekleyici, bireyci, durumsal gibi liderlik yaklaşımlarından birini uygulayacaktır. Burada önemli olan yöneticinin, kendi kişisel yeteneklerinin farkında olması, zayıf ve güçlü yönlerini bilmesidir. Günümüz koşullarında, çalışanların önerilerini dikkate alan, onlara güvendiğini belli eden, yaptıkları başarılı işlerden dolayı onları madden ve manen ödüllendiren bir liderlik biçiminin benimsenmesinin uygun olacağı söylenebilir.¹¹⁹

3.1.3.3. KOBİ'lerde Vizyon

KOBİ'ler bir amaç doğrultusunda kurulurlar. Bu amaç veya temel hedefler zaman içinde değişiklik gösterse de çalışanların kurumun var oluş nedenini, yani misyonunu anlaması gerekir. Vizyon, gelecekte, şimdi var olan konumdan daha iyi

¹¹⁸Bahadır AKIN; “Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar” S.Ü.Karaman İİBF Dergisi, Sayı 3, 2002, s.13–27

¹¹⁹S. R. SONDENNO; “Small Business Management”, Business Publications, Plano, Texas, 1985, s.1

bir konumu anlatırken; misyon Şu andaki durumu anlatmaktadır. Vizyon, işletme amaçları ile ilgiliyken; misyon işletmenin davranış biçimi ile ilgilidir.

KOBİ'ler iç yapılarından kaynaklanan yetersizlikler nedeniyle vizyon oluŐtırmada zayıftırlar. Günülık amaçlar peşinde koŐtukları için yarın adına ne yapacakları net değildir. Yöneticiler için ürün ve hizmet satıŐı tek ve son amaçtır. KOBİ yöneticileri genellikle uzun vadeli planlar yapabilecek bilgi ve kabiliyete sahip değildirler. KOBİ yöneticileri vizyon çizmeyi, uzun vadeli amaçlar oluŐtırmayı gereksiz bir uğraŐ olarak görmekte ve günülık iŐlerle uğraŐma eğilimindedirler. Dolayısıyla büyük işletmeler gibi kendilerine vizyon çiz(e)mezler.

3.1.3.4. KOBİ'lerde Yönetim Tarzı

Tüm işletmelerde olduğu gibi işletme yönetimi ilke ve kuralları genel olarak KOBİ'ler için de geçerlidir. KOBİ'lerin yönetim bakımından en belirgin özelliği, işletme sahipliği ve yöneticiliğinin aynı kiŐide toplanmasıdır. KOBİ'lerde sahiplik ve yöneticiliğin aynı elde toplanması, işletmenin kuruluş ve gelişme dönemlerinde önemli bir avantaj olmaktadır. Ancak büyümenin belli bir aşamaya gelmesi ile birlikte işletme sahipliği ve yöneticiliğinin aynı elde kalmaya devam etmesi, işletme yönetiminde profesyonelleŐmeyi engellemektedir. Çünkü işletme sahipliği ve işletme yöneticiliği farklı rol ve sorumlulukları gerektirmektedir. Özellikle büyüme sürecinde sahiplik ve yöneticilik rol ve sorumluluklarının ayrıŐtırılması işletmenin başarısı ve performansı için büyük önem arz etmektedir.

KOBİ'lerde girişimcilik, yöneticilik ve mülkiyet aynı kiŐide toplanmaktadır. Bu kişi, işletme sahibidir. İŞletme sahipliğinin ve yöneticiliğinin tek elde toplanması işletme içerisinde uygulanacak yönetim tarzı üzerinde de etkili olacaktır. KOBİ'lerde yönetim tarzı işletme sahiplerinin tutumlarına, sahip olduğu değerlere, davranıŐlarına, amaç ve hedeflerine endekslidir. Burada işletme sahibi ön planda olup, onun kişilik yapısı ve değerleri doğrultusunda yönetim tarzı Őekillenir. Örneğin bütün yetki ve sorumlulukların tek kiŐide toplanmasıyla işletme fonksiyonları

karmaşık bir hale gelir. Yöneticinin üstlendiği görevler arttıkça durum daha da karışık bir hal alır. Çünkü artık yönetici, aynı zamanda muhasebeci, satıcı, finans uzmanı ve patronudur. Bu durumda kontrol mekanizması artık kendisidir. Olaylara kendi bakış açısı ile bakmakta ve karar vermektedir. Yönetim merkezi olup, işletmenin sahip yöneticisi karar alma, risk üstlenme konusunda bağımsız ve yönetim onun kişisel özelliklerini taşımaktadır. İşletmenin amacı, işletmenin sahip yöneticisi tarafından belirlenmektedir. Planlar kısa ve orta vadeli olarak yapılmakta, ast-üst ilişkileri doğrudan ya da kişisel olarak gerçekleşmektedir. Tüm yönetim yetkilerini kendisinde toplayan işletme sahibinin çok güçlü pozisyonu, yani işletme üzerindeki hakimiyeti onun subjektif-rasyonel olmayan kararlar vermesine neden olabilmektedir. Diğer yandan ise, yönetici işletme sahibi, ortaya çıkabilecek herhangi bir aksamaya hemen müdahale edebilmektedir. Bu da fiili ve alternatif maliyetleri azaltmaktadır.¹²⁰

Çağdaş işletmelerde operasyonel işlerin çeşitliliği ve çokluğu yönlendirmeyi ve denetimi zorlaştırmaktadır. Özellikle üst yönetim ayrıntılarla boğulmaktadır. Bu durum yetki devrini zorunlu hale getirmektedir.¹²¹ Ancak, merkezi bir yönetim tarzına sahip olan KOBİ'lerde herhangi bir yetki devri tam anlamıyla olamamakta, kararlar işletme sahip yöneticisi tarafından alınmaktadır. İşletme sahip yöneticisinin işletme üzerindeki hakimiyeti çalışanların yönetime katılmasını engellemektedir. Bunun yerine çalışanların karar almalarına katılımına önem verilmeli, çalışanların önü açılmalı ve kararlara katılımı gönüllü olarak sağlanmalıdır. KOBİ'lerde otoriter yönetim tarzı yerini katılımcılığı esas alan, çalışanların görüş ve düşüncelerine önem veren bir anlayışa terk etmelidir.

KOBİ sahiplerinin, aynı zamanda işletmenin birinci yöneticisi durumunda bulunmaları, işleri çabuklaştırma ve değişikliklere hızlı uyum sağlanması yönünden olumlu olmasına karşın, sürekli değişen piyasa şartları ve teknolojiler karşısında

¹²⁰ÖZGEN, DOĞAN; a.g.m., s.99–100

¹²¹İsmail TÜRKMEN; “Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından: Yönetimde Verimlilik (Ampirik Bir Çalışma)” Ankara: MPM Yayınları No:519, 1996, s.85

gerekli olan teknik ve mesleki bilgiye işletme sahip/yöneticilerinin yeterli ölçüde sahip bulunmamaları, yani yetişememeleri, doğru karar vermeyi güçleştirmektedir.¹²²

KOBİ'lerde, işletmenin yönetim yapısı, tepe yöneticisi tarafından şekillendirilmektedir. Küçük işletmelerde tepe yönetiminin yapısı genellikle üç şekilde olmaktadır:¹²³

- ✓ **Monografik:** İşletmenin bütün politikaları tek sahip/yönetici tarafından belirlenmektedir. Yönetici tek hakimdir ve hemen hemen bütün fonksiyonlarla kendisi ilgilenmektedir. Astlarına yapacakları işi, emir ve talimatlarla bildirmektedir.
- ✓ **Oligarşik:** Hisselerin çoğunu elinde tutan ortakların desteklediği, bir veya iki uzmanın hakimiyetinde olan bir yapı sözkonusudur. Genellikle ortaklar arasından seçilen bu yöneticiler, daha çok teknik uzmanlardır ve her biri değişik fonksiyonların yerine getirilmesini üstlenmektedirler.
- ✓ **Aristokratik:** Sahiplerin ve aile fertlerinin yönetime katılmadığı ve dışarıdan bir yöneticinin tayin edildiği bir yönetim yapısıdır. İşletme sahipleri, yöneticiyi tayin etmekle beraber, genel politikaları kendileri belirlemektedirler.

3.1.3.5. KOBİ'lerde Örgüt Kültürü

Örgüt üyelerinin inanışları, hissettikleri ve düşündükleri, algılamaları ve gerçek olarak kabul ettikleri varsayımlar işletmelerde örgüt kültürünün çekirdeğini oluştururlar. KOBİ'lerde işletme sahip yöneticisinin hakimiyeti esas olması nedeniyle, yöneticinin temel varsayımları, benimsediği değerleri, alışkanlıkları, düşünce ve davranışları örgütün bütün görünümüne ve renklerine yansır. Yöneticinin çalışanları yakından kontrol etmek istemesi otoriter yönetim tarzını örgütte hakim

¹²²Süleyman KARATAŞ; "Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler," İstanbul: 2. Baskı, Veli Yayınları, 1991, s.40

¹²³DİNÇER; a.g.e., s.442

kılarken, çalışanların görüş ve düşüncelerinden yararlanmak istemesi, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymalarını istemesi katılımcı yönetim tarzını örgütte hakim kılar. Katılımcı yönetim tarzının hakim olduğu örgütlerde çalışanlar fikirlerini kolayca ifade edebileceğinden çok sayıda yenilik fikri ortaya çıkabilmektedir. Örgüt kültürünün yenilikçi etkinliğin esas belirleyicisi olması dolayısıyla KOBİ yöneticilerinin örgütte yeniliği destekleyen bir kültür oluşturmaları gerekir. Örgütte açık yaratıcı tartışmaları destekleyen, gruplar arası işbirliğini geliştiren, tüketici istek ve beklentilerine anında cevap veren koşullar gerçekleştirmelidir.

Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemidir. Örgüt kültürünün oluşumunda işletme kurucularının etkisi oldukça belirgindir. Üst yönetimin yönetim anlayışı ve personeli sosyalleştirme biçimleri de kültürün yansımalarıdır.¹²⁴

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip KOBİ'ler kurumsallaşmaya daha da yaklaşmış olurlar. Bunu başarmış KOBİ'ler kuşaklar boyu ayakta kalabilirler. Kurumsallaşan KOBİ'lerde sistem ve ilkeler yerleşmiş demektir. Kurumsallaşan KOBİ'ler ne kadar küçük olursa olsun belirli bir vizyon ve misyona sahiptirler. İnsan emeği bir maliyet unsuru değil, temel bir üretim faktörü olarak görülür. Şirkette çağdaş yöntemler asgari seviyelerde de olsa uygulanır. Kurumsallaşmış KOBİ'lerde uzun vadeli ilkeler şirket anayasası olarak belirlenir.¹²⁵ Belirli bir sistem ve ilkelere sahip örgütlerde yenilik süreci daha örgüt amaçlarına uygun bir şekilde

3.1.3.6. KOBİ'lerde İletişim

Örgütlerde ilişkiler, kişilerin biçimsel olan ve olmayan davranışları sonucu ortaya çıktığından, iletişim kanalları da biçimsel ya da biçimsel olmayan şekillerde oluşacaktır. Biçimsel iletişim, dikey olarak emir, talimat, prosedür ve planların yazılı

¹²⁴Nihat ERDOĞMUŞ; "Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi" İstanbul: Beta Basım, 2004, s.107-108

¹²⁵Faruk TÜRKOĞLU; Aile Şirketlerinde Adanmışlık Başarıya, Güç Hırsı Yıkıma Sürükler", Referans Gazetesi, 22-23 Eylül 2007

veya sözlü olarak alt kademelere doğru, rapor olarak da üst kademelere iletilmesi şeklinde ortaya çıkar. Yatay biçimsel iletişim ise, departmanlar arası koordinasyon için gereklidir.

İletişim sisteminin bütün örgüt yapıları için taşıdığı rol çok önemlidir. Hatta örgütleri bir iletişim sistemi olarak ele alıp, haber akışını böyle bir sistem içinde incelemek de mümkündür.¹²⁶ Her yönetici kendi işletmesinde etkin bir iletişim politikası oluşturmalıdır. Alınan kararlar işgörenlerden saklanmamalı, onlarla paylaşılmalıdır. Bir yönetici, “çalışan bunlardan anlamaz, henüz o kapasiteye ulaşmadı” gibi düşüncelerle birçok haberi çalışanlardan saklamaya kalkarsa, pek de isabetli hareket etmiş sayılmaz. İşletme içinde oluşturulacak etkili sözlü ve yazılı iç iletişim yolları ile KOBİ yöneticileri işletmelerde sorunları ve çözüm yollarını kolaylıkla belirleyebilmektedirler.¹²⁷ Çünkü iletişim, işletmede çalışanlar arasında bilgi alışverişidir. İşletme büyüdükçe ve örgüt yapısı karmaşıklaştıkça iletişimin önemi daha da artar. Çoğunlukla biçimsel bir yapıya sahip olmayan işletmeler açısından iletişimin önemi göz ardı edilmemelidir.

KOBİ’lerde genelde biçimsel olmayan iletişim söz konusudur. Çalışanlar ve işletme sahibi arasındaki iletişimde statüler önemli bir rol oynamaz.¹²⁸ KOBİ’lerde ne olup bittiğinin herkes farkındayken, aynı kolaylık büyük işletmeler için söz konusu değildir. Büyük işletmelerde yapılan hatalar bazen bir süre patronun saklanabilirse de girişimci yönetici her olan biteni kolayca izleyebilecektir.

İyi bir iletişim örgütsel koordinasyonu sağladığı gibi, işletme ile çevre arasında da uyuma yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda iyi bir iletişim yenilik sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesine de yardımcı olacaktır. KOBİ’lerde ilişkiler genelde informel yapıdadır. Hiyerarşik kademenin ve çalışanların azlığı, iletişim üzerinde olumlu bir etki yapacaktır. Karmaşık yapıya büyük işletme örgütlerinde darboğazların oluşması ve bunların aşılmasındaki güçlükler önemli bir yer tutar. Eğer

¹²⁶KOÇEL; a.g.e., s.221

¹²⁷AKGEMCİ; a.g.e., s..25

¹²⁸ALPUGAN; a.g.e., s. 170

kurallarına uyulmazsa, iletişimsizlik darboğazların oluşmasına neden olacak ve mesajın ancak kısmen istenen yere ulaşmasına imkan verecektir. Bu avantajlarına karşın, KOBİ’lerde iletişimin genelde sistematik ve yazılı olmaması bazı sorunlara yol açabilecektir. Etkin bir iletişimin sağlanabilmesi için, personel mutlaka bu konuda eğitime tabi tutulmalıdır.¹²⁹

3.1.3.7. KOBİ’lerde Personel Güçlendirme

Örgütlerin temel kaynağı insan olduğu için insan kaynaklarını yakından tanımak gerekir. Çalışanların amaçları nelerdir? Örgütten beklentileri nelerdir? İşgörenlerin performanslarını hangi yönetim araçlarıyla artırabiliriz? Gibi soruların cevaplarını örgütsel ve bireysel amaçları uyumlaştırarak ortaya koyabiliriz. Örgüt amacına ulaştığı takdirde, birey de kendi amacına ulaştığına inanırsa, işgören daha çok motive olabilecektir. Sonuçta işgören işinden daha çok tatmin olabilecek duruma gelecektir. Tatmin olmuş, güçlendirilmiş personel işletme içerisinde daha etkin olacak, kendini ortaya koyabilecektir.

KOBİ’lerin en belirgin özelliklerinden biri de ekip çalışmalarının yaygınlığıdır. Bu tür çalışmalar sayesinde örgütün bireyleri arasında toplantılar yapmaları, karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmaları ve dayanışmanın ön planda tutulması KOBİ’lerde başarıyı ve kaliteyi bir bütün olarak algılamalarını sağlar. Örgütsel düzeyde tüm çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişkinin varlığı katılımcıyı güçlendirecek, işgörenler arasında işbirliğini artıracak ve böylece çalışanlar kendilerini işlerine daha kolay verebilecek ve örgütsel bağlılık artacaktır.

Personel güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, örgütün üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Güçlendirmede amaç, “iş yapanı, işin sahibi haline getirmektir.” İşle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. Yöneticinin buradaki rolü, işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için

¹²⁹ AKIN; a.g.m., s.13–27

gerekli ortamı yaratmak ve kaynakları bulmaktır. Güçlendirilen personel işine karşı daha çok motive olacaktır. Örgütte karar verme yetkisini artacak, onları yetki ister hale getirecek ve işlerini daha iyi yapmaları için onlara güç kazandıracaktır. Güçlü insan örgüt ortamında amaçları gerçekleştirilen insandır.¹³⁰

KOBİ'lerde çevreye uyum, esneklik katsayısının yüksekliği, iletişimin hızlı olması gibi pek çok örgütsel yapı ve süreçler personelin kendini güçlü hissetmesinde yardımcı olmaktadır. KOBİ'lerde işgören özellikle tüketici istek ve ihtiyaçlarını gidermede, onların sorunlarına çözüm bulmada ve ortaya çıkan yenilik fırsatlarını değerlendirmede inisiyatif kullanabilmektedir. Sorunların çözümünde karar verme yetkisi ve işin daha hızlı yapılabilmesinde güç kendisindedir.

3.1.3.8. KOBİ'lerde Müşteri Odaklılık

Değişen teknolojik ve rekabet şartlarının bir uzantısı olarak günümüz müşterileri de büyük değişiklikler göstermektedir. Pazarlamada oluşan büyük değişiklikler müşteri ilişkilerini ön plana çıkarmıştır. Müşteri ilişkileri çerçevesinde oluşturulan müşteri sadakati kavramı “tekrar satın alma sıklığı veya benzer malı satın alma hacmi” şeklinde tanımlanmaktadır. KOBİ'lerin yapıları itibariyle sürekli müşterilerle kurdukları birincil ilişkiler sayesinde müşteri odaklı davranışlar içerisinde olmaları daha kolaydır. Bu pazarlama uygulaması ile KOBİ'ler sahip oldukları potansiyel müşterilere daha çok ürün/hizmet pazarlayabilecekler ve yakın ilişkiler sonucu onların değişen isteklerine daha hızlı ve etkin bir şekilde karşılık verebileceklerdir. Müşteri odaklı olan KOBİ'ler, yenilik ihtiyacının ortaya çıkarılmasında ve yeniliğin müşteriye sunumunda daha avantajlıdırlar.

KOBİ'ler esnek yapıları sayesinde müşteri ilişkilerini verimli kullanarak mevcut ve potansiyel müşterileri örgüt bünyesine kazandırarak yeni müşteri

¹³⁰KOÇEL; a.g.e., s. 423

kitlelerine sahip olurlar. KOBİ'lerin sahip oldukları müşteri odaklılık, özellikle küresel boyutta faaliyet gösteren rakiplerine karşı bir üstünlük sağlayacaktır.

KOBİ'lerin yapıları gereği iletişim kanallarının esnek ve hızlı çalışıyor olması ürün ve hizmet aksamalarına hızlı şekilde dönebilmeleri ve hatalarını çabuk bir şekilde telefi edebilmelerine yardımcı olacaktır. Hatalı bir şekilde yerine getirilmiş bir ürün ve hizmet işletmeler açısından ilk bakışta bir müşterinin kaybı gibi görünse de uzun vadede daha büyük problemlere yol açacaktır. Bu anlamda KOBİ'lerin önemli bir avantajı mevcuttur. Ancak bu üstünlüğü kullanabilmek için iyi bir örgüt yapısına ve eğitilmiş personele ihtiyaç vardır. Çünkü sorunun öncelikle algılanması, daha sonra hızlı şekilde çözümlenebilmesi büyük ölçüde eğitilmiş personel sayesinde mümkün olabilecektir. Sorunu çözümlenen müşteri büyük olasılıkla işletme için sadık müşteri olacak veya olmaya devam edecektir.

3.1.3.9. KOBİ'lerde Ödüllendirme

Günümüz KOBİ yöneticisinin işletme içerisinde çözmesi gereken sorunların başında verimliliğin artması için çalışanların nasıl güdülenmesi gerektiği ve en uygun ödüllendirme sisteminin ortaya konulmasıdır. Çalışmaya karşı isteksizlik kalite düşüklüğü, hizmet eksikliği, işten kaçma, verimlilik düşüşü gibi sonuçlar doğurmaktadır.

Bütün kademelerdeki çalışanlar, kısaca gereksinimlerin ortaya çıkarılması ve bu gereksinimlere uygun yöntemlerin uygulanması olarak tanımlanabilecek olan motivasyon ihtiyacı içindedirler. Çalışanların tatmin edilmesi öncelikle, işletmenin politikası ve yönetimine, kişisel ilişkilere, statü, maaş, iş güvenliğine ve sosyal faaliyetlere bağlıdır. Bu öncelikli tatminden sonra, işin ilginçliği, kişinin yaratıcı gücünü kullanabilmesi, katılımın sağlanması gibi faktörler motivasyonu artırıcı etkilerde bulunacaklardır.

Küçük bir işletmede çalışanları motive etmek, büyük işletmelerdekine nazaran daha kolaydır. Girişimci tüm çalışanları bireysel olarak tanımaktadır. Her gün yüz yüze gelmektedirler. Bu şekilde girişimci çalışanların kişisel problemlerini, karakterlerini rahatça anlayacak ve bu doğrultuda iyi iş imkanları, çeşitli ödüller ve promosyonlar, ilerleme imkanları sunarak onları tatmin edebilecektir.

Ekip çalışmasının desteklenmesi ve çeşitli metotlarla katılımın sağlanması bu yolla çalışanların sorumluluklarının artırılması önemli motivasyon kaynakları olarak görülmektedir. KOBİ'ler çalışanların kararlara katılım imkanı, az sayıda çalışanın üstleriyle yakın teması, çalışanların işbirliği neticesinde bazı sonuçlara ulaşması için uygun ortamlar oldukları için, bu işletmelerde uygun metotlar kullanılırsa, hem çalışanların şevki hem de üretkenlik artacaktır. Bu bakımdan yenilikçi işgörenlerin ödüllendirilmesi önemlidir. Yöneticilere ulaşamayan yenilikçi ve yaratıcı işgörenler, yaratıcılıklarını zamanla kullanamayacak duruma geleceklerdir. Yenilikçi işgörenler ödüllendirildikçe yenilikçi düşünceler ortaya çıkmaya devam edecektir.

3.1.3.10. KOBİ'lerde Başarısızlığın Hoş Görülmesi

Yenilik yapmak doğası gereği kolay bir faaliyet olmadığı gibi, KOBİ'lerde yenilik yapmak daha zor bir faaliyettir. Yenilik yapmak için yenilikçi bir personel yapısı, yeniliğe uygun örgüt yapısı, piyasa koşullarını iyi değerlendiren araştırma ekibi, finansal kaynakların varlığı gibi koşullar gereklidir.

Yenilik yapmanın çok riskli bir süreç olduğu bilinmektedir. Girişilen projelerin çok az bir kısmının istenilen nitelikte sonuçlara ulaştığı, diğer kısmının sonuçlarının ise piyasa için bir ürün ve hizmet teşkil etmeyip, diğer araştırmalara temel oluşturduğu, iyi bir tecrübe oluşturduğu açıktır. Yenilik çalışmalarından elde edilen ürün ve hizmetten istenilen faydayı sağlayabilmek için piyasa ihtiyaçlarının iyi analiz edilip, analiz sonuçlarına göre projeye girişmek gerekir.

Yenilik yaratan fikirlerin üretilebilmesi, yenilik çalışmalarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için uygun bir örgütsel yapının varlığına ihtiyaç vardır. Örgütün yapısı, basamak sayısı azaltılmış, basık ve statü baskısı minimize edilmiş ise yaratıcılığa uygundur. Bu tür örgütlerde liderler ve yöneticiler esnektir, yeni fikirlere ve önerilere açıktır. Yenilik ve yaratıcılık teşvik edilir ve hatta çalışanların hata yapmalarına izin verilmiştir. Hatalar hoşgörü ile karşılanmaktadır. Yenilik faaliyetleri için araştırmacılara gerekli ortam yaratılmakta, yaratıcı personelin işletmeye kazandırılması için fedakarlıkta bulunulmakta, grup çalışma ortamları(proje grupları, kalite çemberleri, ar-ge geliştirme takımları vb.) oluşturulmaktadır.

Yenilik çalışmalarının sonuçlarının olumlu olması KOBİ'ler açısından rekabette var olmak, büyümek için istenen bir durumdur. Ancak yenilik çalışmalarının başarısız olması her zaman hoşgörü ile karşılanmaz. Çünkü KOBİ'lerin özellikle finansal anlamda kaynakları kıttır, ar-ge çalışmalarına bütçe ayır(a)mazlar. Bu bakımdan büyük işletmeler gibi ar-ge birimleri yoktur. Çalışanların yaratıcılıkları sınırlı kalmakta, yenilik faaliyetleri yaygın olamamaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERDE YENİLİK YÖNETİMİ: YENİLİK YÖNETİMİNDE ETKİLİ OLAN ÖRGÜTSEL YAPI VE FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

KOBİ'lerin müşteri memnuniyeti ve beklentilerini karşılayabilmesi, ürün ve hizmet kalitelerini yükseltebilmeleri için yenilik yönetimini benimsemeleri ve bu bağlamda örgüt yapılarını ve süreçlerini yeniden düzenlemeleri gerekmektedir.

Bu bölümde araştırmanın önemi, amacı, veri toplama yöntemi, araştırmanın örnekleme, hipotezleri ve veri analiz yöntemi ile ilgili konular ele alınmıştır.

4.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1.1. Araştırmanın Önemi

Günümüz rekabet ortamında sadece kaliteli mal ve hizmet sunmak avantaj elde etmek için yeterli değildir. Kalite bütün işletmelerin yerine getirmesi gereken sıradan bir eylemdir. Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler, yenilik yaparak rakiplerinden farklı hale gelecek ve ürün, hizmet ve süreçlerine katma değer ilave ederek rakiplerinin önüne geçeceklerdir.

Sürekli ve hızlı bir şekilde değişmekte olan tüketici istek ve beklentileri gittikçe karmaşık bir hal almaktadır. Tüketicinin yeni bir isteğini en önce keşfeden, buna yönelik ürünler sunan ve süreçler geliştiren işletmeler büyük bir Pazar avantajı kazanacaktır.

Literatürde gıda firmalarında, yenilik üzerinde etkili olan faktörler incelenmiştir. Teoman Pamukçu (2003) tarafından Türk firmaları üzerinde yapılan

bir çalışma sonucunda ticaretin liberalizasyonun yenilik üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Yenilik faaliyetlerinin göstergesi olarak Ar-Ge yatırımlarının önemi üzerinde Shefer ve Frenkel (2005) tarafından yapılan çalışmada Ar-Ge yatırımlarının firmanın büyüklüğü, yaşı, yönetim ve örgütsel yapısı, faaliyette bulunduğu sektör ve firma yeri gibi işletme özelliklerinden etkilendikleri ortaya konulmuştur.¹³¹ Ufuk Durna (2002) tarafından Niğde ili ve çevresindeki illerde faaliyette bulunan(İSO'nun 1999 yılında yayınladığı Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi içerisine giren) firmalar üzerinde yapılan bir çalışmada da yenilik yönetimi üzerinde etkili olan örgütsel yapı faktörleri incelenmiştir. Araştırmada örgütsel yapının yenilikçiliği ile yenilik stratejileri, buldukları çevrenin özellikleri, sahip oldukları liderlik biçimi, iletişimlerinin işleyiş şekli, sahip oldukları örgüt normları ve yenilikleri ödüllendirme tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanırken, örgütsel yapının yenilikçiliği ile müşteriye yönelik yenilik yaklaşımı arasında bir ilişki saptanamamıştır. Erhan Gültekin (2006) tarafından Türkiye İş Bankasının genel müdürlük birimleri ve İstanbul şubeleri çalışanları üzerinde yapılan çalışmada örgütsel yapı faktörleri ile örgütsel yenilikçilik değişkeni karşılaştırılmıştır.¹³² Yenilik faaliyetleri üzerinde başka işletme faktörleri de etkilidir. Bunlar arasında; yönetimin kalitesi, yeniliklere bakış tarzı, firmaların geçmiş yenilik tecrübeleri, firmaların pazarlık gücü, yaptıkları işlerdeki uzmanlık tecrübeleri, örgütsel yapı, finansal performans, yenilik faaliyetlerinin sürekliliği, tedarikçilerle olan ilişkiler, çalışanların iş tatmin düzeyleri, firmanın içinde bulunduğu pazardaki rekabet düzeyi sayılabilir. Bu faktörler firmaların faaliyette buldukları sektörlerle göre değişim göstermektedir.

4.1.2. Araştırmanın Amacı

Temel olarak araştırmanın amacı, KOBİ'lerin daha yenilikçi hale gelebilmeleri için örgütsel yapılarını etkileyen unsurların belirlenmesidir. Bu doğrultuda işletmelerin uyguladıkları yenilik stratejileri, buldukları çevrenin özellikleri, sahip

¹³¹Hatice ÇALIPINAR, Uğur BAÇ; "KOBİ'lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması" Ege Akademik Bakış,7(2) 2007,s.453-466

¹³²Erhan GÜLTEKİN; "Yenilik Yönetimini Etkileyen Örgütsel Yapı Faktörlerinin Örgütsel Yenilikçilik İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış YL Tezi, Kocaeli Üniv., SBE, Kocaeli, 2006

oldukları liderlik biçimi, iletişim kanallarının işleyiş şekli, sahip oldukları örgüt normları, müşteriye yönelik yenilik yaklaşımları ve yenilikleri ödüllendirme tutumları ile örgütsel yapıları arasındaki ilişkiler araştırılacaktır.

4.1.3. Veri Toplama Yöntemi ve Planı

Araştırmada birincil ve ikincil veriler kullanılmıştır. İkincil verilerin elde edilmesi amacıyla İstanbul, Marmara, Kocaeli, Kültür, Kadir Has Üniversitelerinin kütüphanelerinden ve KOSGEB'in çeşitli kaynaklarından yararlanılmıştır.

Birincil verilerde veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler, işletmelerin büyük çoğunluğunda şirket sahibi/ortağı/yöneticisi, muhasebe müdürü, satış sorumlusu vb işletmeyi iyi tanıyan insanlarca cevaplandırılmıştır. Anketler; bazı işletmelerde yüz yüze görüşülerek, bazıları ise bir gün sonrasında teslim alınmak üzere verilmek suretiyle cevaplandırılmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletmenin yenilik stratejisi, bulunduğu çevrenin özelliği, liderlik biçimi, iletişimin işleyiş şekli, örgüt normları, müşteriye yönelik yenilik yaklaşımları ve yenilik yapan bireylerin ödüllendirilmesi gibi konular yer almaktadır. İkinci bölümde ise tezin kuramsal yapısına uygun biçimde örgüt yapısıyla ilgili konulara yer verilmiştir. Bu amaçla örneğin; işletmenin hiyerarşik yapısı, formelleşme derecesi, iletişim biçimi, amaçları gibi ve benzeri konular ele alınmıştır. Anket içerisinde bu konular ifadeler şeklinde yer almış olup, cevaplayıcıdan “tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum” şeklindeki şıklardan birisini işaretlemesi istenmiştir. Araştırmada temel ölçekleme yöntemi olarak beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

4.1.4. Araştırmanın Sınırları

Araştırma, Mega Center Kuru Gıda Sitesindeki KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Gıda sitesinde yaklaşık 650 KOBİ faaliyette bulunmaktadır. Araştırma 15 Haziran–10 Ağustos tarihleri arasında yapılmıştır.

4.1.5. Araştırma Örneklemi

Mega Center Gıda Sitesinde yaklaşık 650 KOBİ bulunmaktadır. Site içerisindeki KOBİ nitelikli firmaların tamamına gidilmiş ancak, çeşitli nedenlerle(devletin resmi görevlisi sanılması, şirkette yetkilinin bulunmaması, çalışmanın gereksiz bir iş olarak algılanması, cevap vermek istememesi, zamanım yok gibi vb) firmaların büyük bir kısmı anket sorularına cevap vermemiştir. Anket sorularına site içerisindeki 105 KOBİ'den cevap alınmış ancak, 105 firma içinden 95 tane firmadan alınan cevaplar itina ile hazırlanmış olduğu tespit edilmiş, kalan firmaların cevapları araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Ankete cevap verenlerin büyük çoğunluğunun şirket sahibi/ortağı/yöneticisi, muhasebe müdürü, satış sorumlusu vb. işletmeyi iyi tanıyan insanlardan oluşmasına özen gösterilmiştir.

4.1.6. Araştırma Hipotezleri

Araştırmada test edilen hipotezler aşağıdadır:¹³³

H_0_1 = İşletmenin uyguladığı yenilik stratejisi ile örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1_1 = İşletmenin uyguladığı yenilik stratejisi ile örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_0_2 = İşletmenin bulunduğu çevrenin özellikleriyle örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

¹³³ Ufuk DURNA; “Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma” daki hipotezler ve anket soruları araştırmamda kullanılmıştır.

H1₂= İşletmenin bulunduğu çevrenin özellikleriyle örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0₃= İşletmede uygulanan liderlik biçimi ile örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1₃= İşletmede uygulanan liderlik biçimi ile örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0₄= İşletmedeki iletişim işlevinin işleviyle örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1₄= İşletmedeki iletişim işlevinin işleviyle örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0₅= İşletmede yeniliği teşvik eden normlarla örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1₅= İşletmede yeniliği teşvik eden normlarla örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0₆= İşletmede yenilik yapan bireylerin ödüllendirilmesiyle örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1₆= İşletmede yenilik yapan bireylerin ödüllendirilmesiyle örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0₇= İşletmenin izlediği müşteriye yönelik yenilik yaklaşımlarıyla örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1₇= İşletmenin izlediği müşteriye yönelik yenilik yaklaşımlarıyla örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2. VERİ ANALİZİ VE BULGULARI

Araştırmada yer alan verilerin analiz edilmesinde Excel ofis programı, araştırmada kullanılan hipotezlerin analizinde ise “ki kare testi” kullanılmıştır.

Araştırmada, öncelikle işletmeler, ikinci bölümündeki örgüt yapılarıyla ilgili ifadelerle verdikleri cevaplara göre beş üzerinden en az 3,48 ve üzeri puan alanlar, örgütsel yapılarının yenilikçilikleri bakımından yüksek olanlar ve 3,48’den az puan alanlar ise örgütsel yapılarının yenilikçiliği bakımından düşük olanlar şeklinde ikiye ayrılmıştır.

4.2.1. İşletme Frekans Değerlerinin Belirlenmesi

Tablo 4.1: İşletmelerin Personel Sayısına Göre Dağılımı

Personel Sayısı	1 ile 9 Arası	10 ile 49 Arası	50 ile 250 Arası	Toplam
İşletme Sayısı	30	45	20	95
%	0,32	0,47	0,21	100,00

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi 1 ile 9 arası personel çalıştıran mikro firmalar araştırmanın % 32’sini, 10 ile 49 arası personel çalıştıran küçük ölçekli işletmeler araştırmanın % 47’sini, 50 ile 250 arası personel çalıştıran orta ölçekli işletmeler ise araştırmanın % 21’ini oluşturmaktadır. 10 ile 49 arası personel çalıştıran küçük işletmeler araştırmada en ağırlıklı olarak yer almaktadır

4.2.2. Cevaplayıcıların Örgütsel Faktör İfadelerine Katılma Derecelerinin Frekans ve Ağırlıklı Ortalama Puanları

Cevaplayıcıların, uygulanan ankette kendilerine sunulan her bir örgütsel faktör ifadelerine katılma derecelerinin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4.2’de görüldüğü şekildedir:

Tablo 4.2: Örgütsel Faktör İfadelerine Katılma Derecelerinin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Örgütsel Yapı ve Faktörlerle İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Kararsız		Katılmıyor		Kesinlikle Katılmıyor		TOPLAM	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İFADE-1	25	26,32	11	11,58	18	18,95	32	33,68	9	9,47	95	100,00
İFADE -2 (TERS ÇEVİRİLMİŞ)	2	2,11	9	9,47	6	6,32	50	52,63	28	29,47	95	100,00
İFADE -3(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	3	3,16	15	15,79	14	14,74	43	45,26	20	21,05	95	100,00
İFADE -4	12	12,63	21	22,11	10	10,53	40	42,11	12	12,63	95	100,00
İFADE -5	14	14,74	17	17,89	5	5,26	47	49,47	12	12,63	95	100,00
İFADE -6(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	3	3,16	9	9,47	11	11,58	46	48,42	26	27,37	95	100,00
İFADE -7(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	3	3,16	8	8,42	12	12,63	49	51,58	23	24,21	95	100,00
İFADE -8	10	10,53	20	21,05	15	15,79	44	46,32	6	6,32	95	100,00
İFADE -9(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	4	4,21	6	6,32	2	2,11	56	58,95	27	28,42	95	100,00
İFADE -10(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	3	3,16	8	8,42	8	8,42	46	48,42	30	31,58	95	100,00
İFADE -11	13	13,68	19	20,00	12	12,63	43	45,26	8	8,42	95	100,00
İFADE -12	22	23,16	37	38,95	10	10,53	23	24,21	3	3,16	95	100,00
İFADE -13(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	2	2,11	8	8,42	14	14,74	42	44,21	29	30,53	95	100,00
İFADE -14	21	22,11	41	43,16	11	11,58	15	15,79	7	7,37	95	100,00
İFADE -15(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	4	4,21	15	15,79	16	16,84	44	46,32	16	16,84	95	100,00
İFADE -16(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	4	4,21	9	9,47	13	13,68	42	44,21	27	28,42	95	100,00
İFADE -17	6	6,32	8	8,42	3	3,16	60	63,16	18	18,95	95	100,00
İFADE -18(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	0	0,00	0	0,00	3	3,16	53	55,79	39	41,05	95	100,00
İFADE -19	17	17,89	20	21,05	17	17,89	28	29,47	13	13,68	95	100,00
İFADE 20	25	26,32	48	50,53	10	10,53	8	8,42	4	4,21	95	100,00
İFADE 21(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	1	1,05	5	5,26	4	4,21	46	48,42	39	41,05	95	100,00
İFADE I-22	8	8,42	7	7,37	15	15,79	48	50,53	17	17,89	95	100,00
İFADE -23	9	9,47	8	8,42	10	10,53	50	52,63	18	18,95	95	100,00
İFADE -24(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	2	2,11	5	5,26	8	8,42	56	58,95	24	25,26	95	100,00
İFADE -25	12	12,63	15	15,79	17	17,89	45	47,37	6	6,32	95	100,00

F:Frekans

Tablo 4.3 ise, örgütsel faktör ifadelerinin ağırlıklı ortalamalarının hesaplanışını göstermektedir. Frekanslar, ilgili katılma derecesinin katsayısıyla çarpılmış; bulunan ağırlıklı toplam cevaplayıcı sayısına bölünmüş ve her bir ifadenin ağırlıklı ortalama puanına ulaşılmıştır. Daha sonra da her bir ifadenin ağırlıklı ortalama toplam puanları toplam ifade sayısına bölünerek işletmelerin örgütsel yapılarının yenilikçilikleri için baz puan oluşturulmuştur. Elde edilen ortalama puan ve üzeri puan alan firmaların yapıları yenilikçi denmiştir.

Tablo 4.3: Örgütsel Faktör İfadelerinin Ağırlıklı Ortalama Puanları

Örgütsel Yapı ve Faktörlerle İlgili İfadeler	FREKANSLAR						PUANLAR						
	Kesinlikle Katılıyorrum	Katılıyorrum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	TOPLAM	*1	*2	*3	*4	*5	AĞIRLIKLİ TOPLAM	AĞIRLIKLİ TOPLAM (ağırlıklı toplam/toplam)
İFADE -1	25	11	18	32	9	95	25	22	54	128	45	274	2,88
İFADE -2 (TERS ÇEVİRİLMİŞ)	2	9	6	50	28	95	2	18	18	200	140	378	3,98
İFADE -3(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	3	15	14	43	20	95	3	30	42	172	100	347	3,65
İFADE -4	12	21	10	40	12	95	12	42	30	160	60	304	3,20
YARGI-5	14	17	5	47	12	95	14	34	15	188	60	311	3,27
İFADE -6(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	3	9	11	46	26	95	3	18	33	184	130	368	3,87
İFADE -7(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	3	8	12	49	23	95	3	16	36	196	115	366	3,85
İFADE -8	10	20	15	44	6	95	10	40	45	176	30	301	3,17
İFADE -9 (TERSÇEVİRİLMİŞ)	4	6	2	56	27	95	4	12	6	224	135	381	4,01
İFADE -10(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	3	8	8	46	30	95	3	16	24	184	150	377	3,97
İFADE -11	13	19	12	43	8	95	13	38	36	172	40	299	3,15
İFADE -12	22	37	10	23	3	95	22	74	30	92	15	233	2,45
İFADE -13(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	2	8	14	42	29	95	2	16	42	168	145	373	3,93
İFADE -14	21	41	11	15	7	95	21	82	33	60	35	231	2,43
İFADE -15(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	4	15	16	44	16	95	4	30	48	176	80	338	3,56
İFADE -16(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	4	9	13	42	27	95	4	18	39	168	135	364	3,83
İFADE -17	6	8	3	60	18	95	6	16	9	240	90	361	3,80
İFADE -18(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	0	0	3	53	39	95	0	0	9	212	195	416	4,38
İFADE -19	17	20	17	28	13	95	17	40	51	112	65	285	3,00
İFADE -20	25	48	10	8	4	95	25	96	30	32	20	203	2,14
İFADE -21(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	1	5	4	46	39	95	1	10	12	184	195	402	4,23
İFADE -22	8	7	15	48	17	95	8	14	45	192	85	344	3,62
İFADE -23	9	8	10	50	18	95	9	16	30	200	90	345	3,63
İFADE -24(TERS ÇEVİRİLMİŞ)	2	5	8	56	24	95	2	10	24	224	120	380	4,00
İFADE -25	12	15	17	45	6	95	12	30	51	180	30	303	3,19
TOPLAM	225	369	264	1056	461	2375	225	738	792	4224	2305	8284	87,20 3,488

4.2.3. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerin Çapraz Tablo Değerleri

Tablo 4.4'te işletmelerin izledikleri yenilik stratejileri; “yeni ürün ve hizmet oluşturma”, “mevcut ürünlerde geliştirmeler yapma” ve “mevcut ürünün aynısını yapma gibi üç farklı şekilde ele alınmıştır. Tablo 4.4'te yapı yenilikçiliği yüksek olan işletmelerin yeni ürün ve hizmet oluşturma oranı % 21, mevcut ürünlerde geliştirmeler yapma oranı % 35'tir. Bu tür işletmelerin çoğunlukla mevcut ürünleri geliştirme stratejisi izledikleri görülmektedir. Mevcut ürünün aynısını yapma oranları % 2 gibi çok düşük bir orandır. Yapı yenilikçiliği düşük işletmelerin ise yeni ürün ve hizmet oluşturma oranları %6'dır. Bu, yapı yenilikçiliği yüksek olan işletmelerinkine göre daha düşük bir orandır. Bu işletmelerin de daha çok, mevcut ürünlerde geliştirmeler yapma stratejisini (% 25) izledikleri görülmektedir. Mevcut ürünlerin aynısını yapma oranları (% 11) ise yapı yenilikçiliği yüksek işletmelere göre oldukça fazladır.

Tablo 4.4: Yapı-İşletmenin İzlediği Yenilik Stratejisi Karşılaştırması

	İşletmenin İzlediği Yenilik Stratejisi			Toplam
	Yeni Ürün ve Hizmet Oluşturma	Mevcut Üründe Geliştirmeler	Mevcut Ürünün Aynısını Yapma	
Yapı Yenilikçiliği Yüksek Olanlar	20 % 21	33 % 35	2 % 2	55 % 58
Yapı Yenilikçiliği Düşük Olanlar	6 % 6	24 % 25	10 % 11	40 % 42
Toplam	26 % 27	57 % 60	12 % 13	95 % 100

Tablo 4.5'te işletmelerin faaliyette buldukları çevre, değişken ve durgun olarak iki farklı şekilde ele alınmıştır. Tablo 4.5'e göre, yapı yenilikçiliği yüksek olan işletmelerin çok yüksek (% 54) bir oranda değişken bir çevrede faaliyette buldukları görülmektedir. Çok küçük bir kısmı (% 4) durgun bir çevrede faaliyette bulunmaktadır. Örgütsel yapı bakımından yenilikçiliği düşük olan işletmeler ise birbirine eşit oranlarda (% 21 ve % 21) durgun ve değişken çevre ortamlarında faaliyette bulunmaktadır.

Tablo 4.5: Yapı-Çevrenin Özelliği Karşılaştırması

	Çevrenin Özelliği		Toplam
	Değişken	Durgun	
Yapı Yenilikçiliği Yüksek Olanlar	51	4	55
	% 54	% 4	% 58
Yapı Yenilikçiliği Düşük Olanlar	20	20	40
	% 21	% 21	% 42
Toplam	71	24	95
	% 75	% 25	% 100

Tablo 4.6’da işletmelerin uyguladıkları liderlik biçimleri “demokratik”, “danışmacı” ve “otokratik” olarak üç farklı şekilde ele alınmıştır. Tablo 4. 6’ya göre, örgütsel yapıları bakımından yenilikçilikleri yüksek olan işletmeler, çok büyük bir oranda (% 32) demokratik liderlik biçimini uygulamaktadır. Bu tür işletmelerde çok küçük bir oranda (% 5) otokratik liderlik biçimini görmekteyiz. Örgütsel yapıları bakımından yenilikçilikleri düşük olan işletmelerde ise büyük ölçüde (% 20) danışmacı liderlik biçimi, % 12 gibi bir oranda da demokratik liderlik biçimini uygulamaktadır.

Tablo 4. 6: Yapı-Liderlik Biçimi Karşılaştırması

	Liderlik Biçimi			Toplam
	Demokratik	Danışmacı	Otokratik	
Yapı Yenilikçiliği Yüksek Olanlar	32 % 34	18 % 19	5 % 5	55 % 58
Yapı Yenilikçiliği Düşük Olanlar	12 % 13	20 % 21	8 % 8	40 % 42
Toplam	44	38	13	95
	% 46	% 40	% 14	% 100

Tablo 4.7’de işletmelerde iletişimin işleyiş şekli “sadece dikey”, “dikey ve yatay” ve “çok yönlü” olarak üç farklı şekilde ele alınmıştır. Tablo 4.7’ye göre, örgütsel yapıları bakımından yenilikçilikleri yüksek olan işletmelerde çok büyük bir oranda (% 44) dikey, yatay ve çapraz iletişim şeklinin uygulandığı görülmektedir. Çok küçük bir ölçüde (% 4) “sadece dikey” iletişim şekli uygulanmaktadır. Örgütsel yapı yenilikçiliği düşük olan işletmelerde ise büyük bir oranda (% 23) “dikey ve yatay” iletişim şekli uygulanmaktadır. Çok küçük bir oranda da “sadece dikey” ve “çok yönlü” (% 9) iletişim biçiminin uygulandığı görülmektedir.

Tablo 4. 7: Yapı-İletişimin İşleyiş Biçimi Karşılaştırması

	İletişimin İşleyiş Biçimi			Toplam
	Sadece Dikey	Dikey ve Yatay	Çok Yönlü	
Yapı Yenilikçiliği	4	9	42	55
Yüksek Olanlar	% 4	% 10	% 44	% 58
Yapı Yenilikçiliği	9	22	9	40
Düşük Olanlar	% 9	% 23	% 10	% 42
Toplam	13	31	51	95
	% 13	% 33	% 54	% 100

Tablo 4. 8’de işletmeler, yeniliği teşvik eden işletme normları yönünden “iyi”, “orta” ve “kötü” olarak üç farklı şekilde değerlendirilmiştir. Örgütsel yapı yenilikçiliği yüksek olan işletmelerin yeniliği teşvik eden normlar yönünden yüksek oranda (% 43) “iyi” durumda oldukları görülmektedir. Bu işletmelerin çok küçük bir oranı (% 2) bu normlar yönünden “kötü” durumdadır. Yapı yenilikçiliği düşük olan işletmelerin yeniliği teşvik eden normlar yönünden daha çok (% 21) “orta” düzeyde oldukları gözlenmektedir.

Tablo 4. 8: Yapı-Yeniliği Teşvik Eden İşletme Normları Karşılaştırması

	Yeniliği Teşvik Eden İşletme Normları			Toplam
	İyi	Orta	Kötü	
Yapı Yenilikçiliği Yüksek Olanlar	41 % 43	12 % 13	2 % 2	55 % 58
Yapı Yenilikçiliği Düşük Olanlar	11 % 12	20 % 21	9 % 9	40 % 42
Toplam	52 % 55	32 % 34	11 % 11	95 % 100

Tablo 4.9’da, işletmelerin müşteriye yönelik yaklaşımları “müşteriyi yönlendiren yenilikler”, müşteriye göre yönelen yenilikler” ve “müşteriyi dikkate almayan yenilikler” şeklinde üç farklı açıdan ele alınmıştır. Örgütsel yapı yenilikçiliği açısından hem yüksek hem de düşük durumda olan işletmelerin çoğunun, müşteriye yönelik yenilik yaklaşımları “müşteriyeye göre yönelen yenilikler” şeklindedir. Örgütsel yapı yenilikçiliği düşük olan işletmelerin çok küçük bir kısmı da (% 2) “müşteriyi dikkate almayan yenilikler” yaklaşımını benimsemişlerdir.

Tablo 4. 9: Yapı-Müşteriye Yönelik Yenilik Yaklaşımları

	Müşteriye Yönelik Yenilik Yaklaşımı			Toplam
	Müşteriyi Yönlendiren Yenilikler	Müşteriye Göre Yönelen Yenilikler	Müşteriyi Dikkate Almayan Yenilikler	
Yapı Yenilikçiliği	19	36	0	55
Yüksek Olanlar	% 20	% 38	% 0	% 58
Yapı Yenilikçiliği	6	32	2	40
Düşük Olanlar	% 6	% 34	% 2	% 42
Toplam	25	68	2	95
	% 26	% 72	% 2	% 100

Tablo 4.10’da işletmeler, yenilik yapan bireylerin ödüllendirilmesi yönünden “iyi”, “orta” ve “kötü” olarak üç farklı şekilde değerlendirilmiştir. Örgütsel yapı yenilikçiliği bakımından yüksek olan işletmelerin büyük bir kısmının (% 33) yenilik yapan bireylerin ödüllendirilmesi yönünden “iyi” oldukları görülmektedir. Örgütsel yapı yenilikçiliği düşük olan işletmeler ise, yenilik yapan bireylerin ödüllendirilmesi yönünden pek iyi durumda değildirler (sadece % 9’u).

Tablo 4.10: Yapı-Yenilik Yapan Bireylerin Ödüllendirilmesi Karşılaştırması

	Yenilik Yapan Bireylerin Ödüllendirilmesi			Toplam
	İyi	Orta	Kötü	
Yapı Yenilikçiliği	31	20	4	55
Yüksek Olanlar	% 33	% 21	% 4	% 58
Yapı Yenilikçiliği	9	16	15	40
Düşük Olanlar	% 9	% 17	% 16	% 42
Toplam	40	36	19	95
	% 42	% 38	% 20	% 100

4.2.4. Hipotezlere İlişkin Bulgular¹³⁴

“H1: İşletmenin uyguladığı yenilik stratejisi ile örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır”. Bu hipotez tablo 4.11 verilerine göre, işletmenin uyguladığı yenilik stratejisi ile örgütsel yapının yenilikçiliği arasındaki ilişki şeklinde ki kare analizi yapılarak test edilmiştir.

¹³⁴ Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Problem Çözümleri EK2’dedir.

Aşağıdaki tablo verilerine göre ki-kare değeri 12,25 (df:2) olarak çıkmaktadır. Ki kare tablo değeri ise 5,99 (P>0,05)'dir. Buna göre H1 hipotezi kabul edilerek işletmenin izlediği yenilik stratejisi ile örgütsel yapı bakımından yenilikçiliği anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılır. Özellikle örgütsel yapısının yenilikçiliği yüksek olan işletmelerin mevcut ürünlerde geliştirmeler yaptıkları ve yeni ürün ve hizmet oluşturdukları görülmektedir. Bu tür işletmeler mevcut ürünün aynısını yapma stratejisini çok az bir oranda uygulamaktadırlar. Özellikle örgüt yapıları bakımından yenilikçi olan işletmelerin, yenilik stratejilerinin de yenilikçi olması tutarlı bir davranış içerisinde bulduklarını göstermektedir.

Tablo 4.11: Yapı-İşletmenin İzlediği Yenilik Stratejisi İlişkisi

		İşletmenin İzlediği Yenilik Stratejisi			Toplam
		Yeni Ürün ve Hizmet Oluşturma	Mevcut Üründe Geliştirmeler	Mevcut Ürünün Aynısını Yapma	
Yeni Yüksek Olanlar	Yapı Sayı	20	33	2	55
	%	% 21	% 35	% 2	% 58
	Beklenen	15,05	33,00	6,95	55,00
Yeni Düşük Olanlar	Yapı Sayı	6	24	10	40
	%	% 6	% 25	% 11	% 42
	Beklenen	10,95	24,00	5,05	40,00
Toplam	Yapı Sayı	26	57	12	95
	%	% 27	% 60	% 13	%100
	Beklenen	26,00	57,00	12,00	95,00

“H1: işletmenin bulunduğu çevrenin özellikleriyle örgütsel yapısının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır”. Bu hipotez tablo 4.12 verilerine göre, işletmenin bulunduğu çevrenin özellikleriyle örgütsel yapısının yenilikçiliği arasındaki ilişki şeklinde ki-kare analizi yapılarak test edilmiştir.

Aşağıdaki 4.12 tablo verilerine göre ki-kare değeri 22,36 (df:1) olarak çıkmaktadır. Ki-kare tablo değeri ise 3,84 ($P>0,05$)’dir. Buna göre H1 hipotezi kabul edilerek, işletmenin bulunduğu çevrenin özellikleriyle örgütsel yapı bakımından yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılır. Örgütsel yapı bakımından yenilikçi olan işletmelerin büyük ölçüde değişken bir çevrede faaliyette buldukları görülmektedir. Değişken bir çevrede bulunan bir işletmenin bu çevreye uyum sağlayabilmesi için iç dinamiklerinde de bu duruma uygun değişimler yapması kaçınılmaz olur. Örgütsel yapının yenilikçi olması da bu uyum sürecinin bir parçası olmaktadır.

Tablo 4.12:Yapı-İşletmenin Bulunduğu Çevrenin Özellikleri İlişkisi

		Çevrenin Özelliği		Toplam
		Değişken	Durgun	
Yapı Yenilikçiliği i Yüksek Olanlar	Sayı	51	4	55
	%	% 54	% 4	% 58
	Beklenen	41,11	13,89	55,00
Yapı Yenilikçiliği i Düşük Olanlar	Sayı	20	20	40
	%	% 21	% 21	% 42
	Beklenen	29,89	10,11	40,00
Toplam	Sayı	71	24	95
	%	% 75	% 25	% 100
	Beklenen	71,00	24,00	95,00

“H1: işletmede uygulanan liderlik biçimi ile örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır”. Bu hipotez tablo 4.13 verilerine göre, işletmede uygulanan liderlik biçimi ile örgütsel yapının yenilikçiliği arasındaki ilişki şeklinde ki-kare analizi yapılarak test edilmiştir.

Aşağıdaki tablo 4.13 verilerine göre ki-kare değeri 7,93 (df:2) olarak çıkmaktadır. Ki-kare tablo değeri ise 5,99 (P>0,05)’dir. Buna göre H1 hipotezi kabul edilerek, işletmede uygulanan liderlik biçimi ile örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılır. Örgütsel yapı bakımından yenilikçi olan işletmelerin büyük ölçüde demokratik liderlik biçimini uyguladıkları görülmektedir. Yenilikçi bir örgütsel yapıya sahip olan işletmede liderler, işletmedeki bütün bireyleri yeni fikir ve düşüncelerinden yararlanılabilecek büyük bir potansiyel olarak görürler. Dolayısıyla bu yenilikçi liderler aldıkları kararlarda astlarının fikir ve düşüncelerinden büyük ölçüde yararlanırlar. Sonuçta örgütsel yapısı yenilikçi olan bir işletmede, liderlerin demokratik bir yönetim biçimini benimsemeleri normaldir. Örgütsel yapı yenilikçiliği düşük olan işletmelerin büyük ölçüde danışmacı liderlik biçimi uyguladıkları görülmektedir.

Tablo 4.13:Yapı-İşletmede Uygulanan Liderlik İlişkisi

		Liderlik Biçimi			Toplam
		Demokratik	Danışmacı	Otokratik	
Yapı Yenilikçiliği Yüksek Olanlar	Sayı	32	18	5	55
	%	% 34	% 19	% 5	% 58
	Beklenen	25,47	22,00	7,53	55,00
Yapı Yenilikçiliği Düşük Olanlar	Sayı	12	20	8	40
	%	% 13	% 21	% 8	% 42
	Beklenen	17,69	16,42	5,89	40,00
Toplam	Sayı	44	38	13	95
	%	% 46	% 40	% 14	% 100
	Beklenen	44,00	38,00	13,00	95,00

“H1: işletmedeki iletişim işlevinin işleyişiyle örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır”. Bu hipotez tablo 4.14 verilerine göre, işletmedeki iletişim işlevinin işleyişiyle örgütsel yapının yenilikçiliği arasındaki ilişki şeklinde ki-kare analiz yapılarak test edilmiştir.

Aşağıdaki tablo verilerine göre ki-kare değeri 27,01 8(df:2)'dir. Ki-kare tablo değeri ise 5,99 (P>0,05)'dir. Buna göre H1 hipotezi kabul edilerek, işletmedeki iletişim işlevinin işleyişiyle örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılır. Örgütsel yapı bakımından yenilikçi olan işletmelerin büyük ölçüde çok yönlü iletişim biçimini uyguladıkları görülmektedir. Yenilikçi bir yapıya sahip olan işletmelerde, çalışanlar, ilgili kişilerle serbestçe görüşebilmekte ve hiçbir kısıtlama olmadan fikir ve önerilerini rahatlıkla aktarabilmektedirler. Dolayısıyla örgütsel yapısı yenilikçi olan işletmeler, iletişimi daha etkin hale getirebilmek için çok yönlü iletişim biçimini uygulamaktadırlar.

Tablo 4.14: Yapı-İletişimin İşleyiş Biçimi İlişkisi

		İletişimin İşleyiş Biçimi			Toplam
		Sadece Dikey	Dikey ve Yatay	Çok Yönlü	
Yapı Yenilikçiliği Yüksek Olanlar	Sayı	4	9	42	55
	%	% 4	% 10	% 44	% 58
	Beklene n	7,53	17,94	29,53	55,00
Yapı Yenilikçiliği Düşük Olanlar	Sayı	9	22	9	40
	%	% 9,5	% 23	% 9,5	% 42
	Beklene n	5,47	13,06	21,47	40,00
Toplam	Sayı	13	31	51	95
	%	% 14	% 33	% 53	% 100
	Beklene n	13,00	31,00	51,00	95,00

“H1: işletmede yeniliği teşvik eden normlarla örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır”. Bu hipotez tablo 4.15 verilerine göre, işletmede yeniliği teşvik eden normlarla örgütsel yapının yenilikçiliği arasındaki ilişki şeklinde ki-kare analizi yapılarak test edilmiştir.

Aşağıdaki tablo verilerine göre ki-kare değeri 21,94 (df:2) olarak çıkmaktadır. Ki-kare tablo değeri ise 5,99 (P>0,05)'dir. Buna göre H1 hipotezi kabul edilerek, işletmedeki yeniliği teşvik eden normlarla örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılır. Örgütsel yapı bakımından yenilikçi olan işletmelerin büyük bir kısmının yeniliği teşvik eden işletme normları açısından iyi durumda oldukları görülmektedir. Yenilikçi bir örgütsel yapıya sahip olan işletmelerde bireylerin fikir ve düşünce özgürlüğüne önem verilir, bireyler risk almaya teşvik edilir, değişime, eleştirilere ve hatalara karşı hoşgörü geliştirilir. Böyle bir örgütsel iklime sahip olan bir işletme yeni fikir ve uygulamalara karşı daha istekli hale gelir.

Tablo 4.15: Yapı-İşletmede Yeniliği Teşvik Eden Normlar İlişkisi

		Yeniliği Teşvik Eden İşletme Normları			Toplam
		İyi	Orta	Kötü	
Yapı Yenilikçiliği Yüksek Olanlar	Sayı	41	12	2	55
	%	% 43	% 13	% 2	% 58
	Beklenen	30,11	18,52	6,37	55,00
Yapı Yenilikçiliği Düşük Olanlar	Sayı	11	20	9	40
	%	% 12	% 21	% 9	% 42
	Beklenen	21,89	13,48	4,63	40,00
Toplam	Sayı	52	32	11	95
	%	% 55	% 34	% 11	%100
	Beklenen	52,00	32,00	11,00	95,00

“H1: işletmenin izlediği müşteriye yönelik yenilik yaklaşımlarıyla örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır”. Bu hipotez tablo 4.16 verilerine göre, işletmenin izlediği müşteriye yönelik yenilik yaklaşımlarıyla örgütsel yapının yenilikçiliği arasındaki ilişki şeklinde ki-kare analizi yapılarak test edilmiştir.

Aşağıdaki tablo verilerine göre ki-kare değeri 6,83 (df:2) olarak çıkmaktadır. Ki-kare tablo değeri ise 5,99 (P>0,05)'dir. Buna göre H1 hipotezi kabul edilerek işletmenin izlediği yenilik yaklaşımlarıyla örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılır. Örgütsel yapı yenilikçiliği yüksek ve düşük olan işletmelerde müşteriye yönelik yenilik yaklaşımları hemen hemen aynı orandadır. Örgütsel yapının düşük olduğu işletmelerde küçük bir oranda da olsa (% 2) müşterilerin istek ve ihtiyaçları dikkate alınmamaktadır. Her iki işletmelerde de müşteriye göre yönelen yeniliklerin ortaya konulması piyasada mevcudiyetin devamı açısından bir gerekliliktir.

Tablo 4.16: Yapı-İşletmenin Müşteriye Yönelik Yenilik Yaklaşımları İlişkisi

		Müşteriye Yönelik Yenilik Yaklaşımı			Toplam
		Müşteriyi Yönlendiren Yenilikler	Müşteriye Göre Yönelen Yenilikler	Müşteriyi Dikkate Almayan Yenilikler	
Yapı Yenilikçiliği Yüksek Olanlar	Sayı	19	36	0	55
	%	% 20	% 38	% 0	% 58
	Beklenen	14,47	39,37	1,16	55,00
Yapı Yenilikçiliği Düşük Olanlar	Sayı	6	32	2	40
	%	% 6	% 34	% 2	% 42
	Beklenen	10,53	28,63	0,84	40,00
Toplam	Sayı	25	68	2	95
	%	% 26	% 72	% 2	% 100
	Beklenen	25,00	68,00	2,00	95,00

“H1: işletmede yenilik yapan bireylerin ödüllendirilmesiyle örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır”. Bu hipotez tablo 4.17 verilerine göre, işletmede yenilik yapan bireylerin ödüllendirilmesiyle örgütsel yapının yenilikçiliği arasındaki ilişki şeklinde ki-kare analizi yapılarak test edilmiştir.

Aşağıdaki tablo verilerine göre ki-kare değeri 16,97 (df:2) olarak çıkmaktadır. Ki-kare tablo değeri ise 5.99 (P>0,05)'dir. Buna göre H1 hipotezi kabul edilerek, işletmede yenilik yapan bireylerin ödüllendirilmesiyle, örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılır. Yenilikçi bir örgüt yapısına sahip olan işletmeler, yoğun rekabet ortamında geride kalmamak için yeni fikir ve düşünceleri teşvik etmek, yeni ürün, hizmet ve süreçler oluşturmak için en küçük bir yeniliği bile uygun bir şekilde ödüllendirme yolunu seçmektedirler. Bu tür işletmeler sadece parasal ödüllerle yetinmeyip, ödüllendirme araçlarını çeşitlendirmektedirler. Özellikle yenilikler, uzun vadeli çalışmaları gerektirdiğinden buna uygun ödüllendirme araçlarını geliştirmektedirler.

Tablo 4.17: Yapı-İşletmede Yenilik Yapan Bireylerin Ödüllendirilmesi İlişkisi

		Yenilik Yapan Bireylerin Ödüllendirilmesi			Toplam
		İyi	Orta	Kötü	
Yapı Yenilikçiliği Yüksek Olanlar	Sayı	31	20	4	55
	%	% 33	% 21	% 4	% 58
	Beklenen	23,16	20,84	11,00	55,00
Yapı Yenilikçiliği Düşük Olanlar	Sayı	9	16	15	40
	%	% 9	% 17	% 16	% 42
	Beklenen	16,84	15,16	8,00	40,00
Toplam	Sayı	40	36	19	95
	%	% 42	% 38	% 20	% 100
	Beklenen	40,00	36,00	19,00	95,00

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, yani var olabilmeleri için sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri gerekir. Çünkü çevre koşulları sürekli olarak değişmektedir. Müşteriler sürekli olarak değişik olan ürün ve hizmete yöneldiği için, onlara ilgilerini çekebilecek daha ekonomik, daha kaliteli ve daha kullanışlı ürün ve hizmet sunabilmek, ayrıca işletmelerin rakipleri ile rekabet edebilmeleri için yenilik yapmak kaçınılmazdır. Yenilik yapmak ise işletmelerin yenilikçi bir yapıya sahip olmalarının bir sonucudur. Yenilikçi firmalar tüketicilerin zevkleri, beklentileri ve sürekli değişen ihtiyaçlarını daha hızlı ve kolay algırlar.

Yenilikçi bir işletme sürekli dış çevre ile etkileşim halinde olan dinamik bir örgüttür. Dış çevredeki değişimlerden etkilendiği gibi, dış çevreyi de etkileme potansiyeline sahiptir. Yenilikçi firmalar sürekli ve hızla değişen bir çevrede buldukları için dış çevredeki tehditlere karşı örgüt yapılarında bazı düzenlemeler yapmak durumundadırlar. Aynı tür yapıda ısrar eden örgütler değişime uyum sağlayamazlar. Esnek, dinamik ve organik yapılara sahip örgütler daha etkin olurlar ve değişime daha hızlı cevap verirler.

Yaptığım uygulamalı araştırmada KOBİ'lerin daha yenilikçi hale gelebilmeleri için, örgütsel yapılarını etkileyen unsurlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda işletmelerin örgütsel yapılarının yenilikçiliği ile; uyguladıkları yenilik stratejileri, buldukları çevrenin özellikleri, sahip oldukları liderlik biçimi, iletişim işlevlerinin işleyiş şekli, sahip oldukları örgüt normları, müşteriye yönelik yenilik yaklaşımları ve yenilikleri ödüllendirme tutumları arasındaki ilişkiler ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmamla ilgili sonuçlar aşağıda ortaya konmaktadır:

KOBİ'lerin yoğun rekabet ortamından başarıyla çıkmalarının önemli yollarından birisi de kendisine uygun bir yenilik stratejisi uygulamasıdır. Yenilik stratejisinin seçiminde işletmenin ürün ve hizmet çeşidi, sahip olduğu kaynakları, faaliyette bulunduğu çevre, örgütsel yapının yenilikçiliği gibi önemli faktörlerde yer

almaktadır. Yiyecek firmaları göz önüne alındığında günümüz bilinçli müşteri talepleri ve gıda standartları uygulamaları nedeniyle gıda maddelerinin kaliteli, güvenilir ve ihtiyaçları karşılar nitelikte olması gerekmektedir. Küçük ölçekli gıda endüstrisindeki işletmeler açısından yenilik çalışmaları genellikle mevcut ürünleri geliştirmeye ya da üretim süreçlerinde iyileştirme yapmaya dayalıdır. Araştırmamda örgütsel yapı yenilikçiliği yüksek olan işletmelerin daha çok mevcut ürün ve hizmetlerde geliştirmeler yapma ve daha sonra da yeni ürün ve hizmet oluşturma stratejilerini uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Yapı yenilikçiliği yüksek olan KOBİ'lerin % 60'ı mevcut ürün ve hizmette geliştirmeler yaparken, % 36'sı yeni ürün ve hizmet oluşturma stratejisini seçmektedir. Çok az bir kısmı ise piyasada mevcut mal ve hizmetlerin aynısını yaparak faaliyetlerine devam etmektedir. Çok yüksek bir oranın mevcut mal ve hizmette geliştirmeler yapma stratejisini izlemeleri beklenen bir sonuç iken, yeni ürün ve mal hizmetinde yer alan işletme sayısının yüksekliği de ülkemiz KOBİ'leri için olumlu bir gelişmedir. Çünkü farklılaşan işletmeler rekabette kazanacaklardır. Ölçeklerini büyütmeleri, lig atlamaları daha kolay olacaktır.

KOBİ'lerin faaliyette buldukları çevrenin de örgüt yapılarının yenilikçilikleri üzerine etkisi vardır. Sürekli hızla değişen bir çevrede faaliyette bulunan işletmenin buna uygun karşılıklar verecek birtakım davranışlarda bulunması gerekir. Araştırmamda örgüt yapısı bakımından yenilikçilikleri yüksek olan işletmelerin büyük bir oranda değişken bir çevrede yer aldıkları ortaya çıkmıştır. Bu tür işletmeler, hızla değişen çevreye uyum sağlayabilmek için örgüt yapılarını da buna göre tasarımları doğal bir sonuçtur.

Çağımız değişim çağıdır. Her gün yeni bir şey meydana gelmekte, değişen şeyler de tüketici istek ve beklentilerinde değişikliklere neden olmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin ulaştığı nokta, değişimin ivmesinin ne kadar arttığını göstermektedir. Çevrede meydana gelen değişimlere uyum yetenekleri yüksek olan işletmeler krizlerden kolayca ve güçlü bir şekilde çıkarlar. Araştırma sonucu da KOBİ'lerimizin % 75'i düzeyinde değişken bir çevrede faaliyetlerini sürdürdüklerini söylemektedir. % 25'i düzeyindeki statik çevrede bulunan KOBİ'lerin daha çok nihai

tüketicilerle karşılaşmak yerine, tek bir firmaya ürün ürettikleri, yani onlara bağımlı kaldıkları görülmektedir.

İşletme, yöneticilerinin kişilik yapılarına göre yönetilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar da yöneticilerin kişilik yapılarına uygun bir tarzda davranış göstereceklerdir. Bu nedenle yönetimin çalışan personel üzerinde oluşturduğu etki çok önemlidir.

İşletmede tüm çalışanların fikir ve düşüncelerinden mutlaka yararlanılmalıdır. Zaten yeniliklerin çok sayıda çıktığı işletmeler, çalışanların fikir ve düşüncelerinden daha çok yararlanan işletmelerdir. Yenilikçi bir yapıya sahip olan işletmelerde liderler demokratik yönetim biçimini benimsemektedirler. Her çalışan ayrı bir fikir ve düşünce, dolayısıyla yenilik potansiyeli olarak görülmektedir. Araştırmamda da örgütsel yapı yenilikçileri yüksek olan işletmelerin daha çok demokratik liderlik biçimini(% 58) benimsedikleri bulunmuştur. Örgütsel yapı yenilikçiliği yüksek olan KOBİ'lerin çok azında (%9) otokratik yönetim tarzının benimsendiğini ortaya çıkmıştır. Yapı yenilikçiliği düşük olan KOBİ'lerde ise demokratik yönetim tarzından çok danışmacı yönetim biçimi uygulanmaktadır. Nihai kararı yöneticinin kendisi vermektedir. Ancak şunu söylemek gerekir: KOBİ'lerde çalışanların fikir ve düşüncelerinden ne kadar faydalanılsa faydalanılsın, nihai karar her zaman işletme sahip yöneticisidir. Burada önemli olan sahip yöneticinin subjektif-rasyonel olmayan kararların verilmesini engellemek, mümkün olduğunca çalışanlara yetki ve sorumluluk verip, sahaya çıkarmaktır, işletmenin büyümesine fikren ve bedenen katkı yapmasını sağlamaktır. KOBİ yöneticisi bu şekilde bir yönetim tarzına sahip olmalıdır.

KOBİ'lerin müşteri istek ve beklentilerini hızlı bir şekilde algılamaları ve aynı hızda cevap verebilmeleri rekabetçi olmalarında olmazsa olmazdır. Bunu sağlamanın yolu da şeffaf ve hızlı iletişimden geçer. İletişimi engelleyecek her türlü sınırlandırmalardan kaçınılmalıdır. KOBİ'lerde informal örgüt yapıları daha çok olduğu için iletişim fonksiyonu da informal bir şekilde gerçekleşmektedir. İyi bir

iletişim sistemine sahip KOBİ'lerde her türlü bilgi kanalları açık olacak, karar vermek de o derece isabetli olacaktır. Örgüt yapısı yenilikçi olan KOBİ'lerin çok yönlü iletişim biçimi(%76) uyguladıkları istenen bir sonuçtur. Çok yönlü iletişim hem dikey, hem yatay, hem de çapraz olarak gerçekleşmektedir. Yapı yenilikçiliği düşük olan KOBİ'lerde daha çok dikey ve yatay iletişim (%55) uygulandığı görülmektedir.

İşletmelerin sahip oldukları risk alma, özgürlük, şeffaflık, değişime tahammül, hatalara karşı hoşgörü ve eleştirilere açıklık gibi örgüt normları yeniliklerin ortaya çıkmasında son derece önemlidir. Fikir ve düşünce özgürlüğünün, şeffaflığın, değişime açıklığın, hatalara hoşgörünün, eleştirilere açıklığın iyi olduğu, risk alma özelliğinin yüksek olduğu işletmelerde yenilikler daha kolay ortaya çıkar. Tüm yenilikler yüksek derecede özveri ve sabır ister. Yenilik yapmak isteyen işletmeler de bu normları sağlamalıdır. Örgüt yapıları yenilikçi olan KOBİ'lerde(%75) yeniliği teşvik eden işletme normlarının iyi olduğu sonucuna varılmıştır. Örgüt yapı yenilikçiliği düşük KOBİ'lerde(%50) yeniliği teşvik eden işletme normlarının orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Yenilikler doğaları gereği riskli faaliyetlerdir. Her yenilik faaliyeti de başarıyla sonuçlanmamaktadır. Çok az bir kısmı tüketicilerin beklentilerini karşılayan yenilikler olmaktadır. Uğraşmaların büyük bir kısmı başarısızlıkla sonuçlanmakta, diğer yenilikler için işletmelere tecrübe kazandırmaktadır. Ancak, KOBİ'lerin yenilik faaliyetlerine girişmek için güçlü bütçeleri yoktur. Sınırlı finansal kaynakları vardır ki, bunu da en verimli bir şekilde kullanmak zorundadırlar. Bu anlamda başarısızlık KOBİ'lerde büyük işletmelerin tersine tecrübe olarak görülmeyebilir, bazen şirketi istenmeyen durumlara bile sürükleyebilir. Hayati bir karar olabilir. Dolayısıyla yeniliğe girişme kararında KOBİ'lerin merkezileşmeleri daha güçlü olmaktadır.

Tüketicilerin istek ve beklentileri işletmelerin yenilik yaklaşımlarını etkilemektedir. Yenilik yaparken tüketicilerin beklentileri son derece önemlidir. Bu

noktada tüketiciler işletmelerin davranışlarını yönlendirmekte ve onlara şekil vermektedirler. KOBİ'lerin her düzeyde tüketiciye yakın olarak çalışması; onların tercihlerini, sorunlarını hemen değerlendirerek üretim mekanizmalarında gerekli değişikliklere süratle gitmelerini ve değişen Pazar şartlarına derhal uyum sağlama kabiliyetlerini artırmaktadır. Bu nedenle, ortamdaki değişimlere karşı gösterdikleri reaksiyon ve esnekliğin yüksek olması, KOBİ'leri yeniliklere daha yatkın kılmaktadır. Örgüt yapıları yenilikçi olan KOBİ'lerin daha çok müşteriye yönelik yenilik yaklaşımını(%65)ı benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Müşteriyi yönlendiren yeniliklere ortaya koyan KOBİ'ler ise % 35 düzeyindedir. Yapı yenilikçiliği düşük olan KOBİ'lerin de büyük çoğunluğu müşteriye göre yönelen yenilikler yaklaşımını benimsemişlerdir. Her iki yapı işletmeleri de müşteriye göre yönelen yenilik yaklaşımlarını izleyerek, tüketici istek ve beklentilerine cevap vermektedirler. Müşterilerin istek ve ihtiyaçları önemlidir.

Yenilikler, hemen ortaya çıkacak bir özelliğe sahip değildir. Uzun süreli çalışma ve yoğunlaşmayı ister. Yoğun çalışmalar sonucunda bile ortaya çıkan yenilik başarılı olmayabilir, başarısızlıkla da sonuçlanabileceği için özü itibari ile risklidir. Herkes bu zorlu sürece katlanmak istemez. Yeniliklerin daha etkin bir şekilde yapılabilmesi ve sürekli hale getirilebilmesi için yeniliğin niteliğine bakılmaksızın, bütün yenilikler uygun bir şekilde ödüllendirilmelidir. Çalışanların, bu tür çalışmaların bir karşılığı olduğunu bilmeleri gerekir. Örgüt yapıları yenilikçi olan KOBİ'lerin yenilik yapanları ödüllendirme bakımından iyi oldukları ortaya çıkmıştır. Yenilik yapan çalışanlar ödüllendirmektedir. Örgütsel yapı yenilikçiliği yüksek olan KOBİ'lerin %56'sında ödüllendirme(ekstra ödemeler, terfi) iyi durumda iken, % 36'sında orta düzeydedir. Örgütsel yapı yenilikçiliği düşük olan KOBİ'lerde ise durum tersinedir.

Ufuk Durna (2002) tarafından yapılan araştırmada örgütsel yapının yenilikçiliği ile yenilik stratejileri, buldukları çevrenin özellikleri, sahip oldukları liderlik biçimi, iletişimlerinin işleyiş şekli, sahip oldukları örgüt normları ve yenilikleri ödüllendirme tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanırken, örgütsel yapının yenilikçiliği ile müşteriye yönelik yenilik yaklaşımı arasında bir

ilişki saptanamamıştır. İşletme içerisindeki örgüt yapısının biçimi ile müşteriye yönelik yaklaşımı arasında yaptığı büyük ölçekli işletmelerde bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Yaptığım uygulamalı araştırmada örgüt yapısının yenilikçiliği ile müşteriye yönelik yenilik yaklaşımı arasında anlamlı bir ilişkiye varılmıştır. KOBİ'ler ürün ve hizmet sunumlarında müşteri istek ve beklentilerine göre işletmelerinin yapılarını ve çevre ile olan ilişkilerini düzenlemektedirler. Bu hipotezin anlamlı bir şekilde test edilmesinde KOBİ'lerin örgüt yapılarının esnekliklerinin yüksek olması etkili olmuştur. Müşteri istek ve beklentileri hızlı şekilde karşılanmaktadır.

Erhan Gültekin (2006) tarafından yapılan çalışmada örgütsel yapı faktörleri ile örgütsel yenilikçilik değişkeni(yeni fikirler araştırma, pazardaki durum, yeniliğe direniş, son beş yıldaki yenilik faaliyetleri ve yeni yöntemler arama) karşılaştırılmıştır. Kararlara personelin katılımı(pozitif), personelin ast ve üstleriyle biçimsel ilişkisi(pozitif), personelin işletme geleceğine katkısı(pozitif), bölümlerin yeniliklerle ilgili sorumlulukları(pozitif), yöneticilerin informal toplantı düzenleyebilmeleri(negatif), personelin tartışma ve eleştiri özgürlüğü(pozitif), astlara güven(negatif), kararlara katılma(pozitif) ve işin rutinliği(negatif) ile örgütsel yenilikçilik değişkeni arasında ilişkiler saptanmıştır.

Hatice Çalıpnar ve Uğur Baç (2007) tarafından yapılan çalışmada çalışan sayısı ve işletme yaşı ile inovasyon sayısı arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. İşletme yaşı küçük olan KOBİ'ler en son üretim teknolojilerini kullanmaları nedeniyle yaşı büyük KOBİ'lere oranla daha az çalışana sahiptirler ve bu özelliklere sahip işletmelerin inovasyon yapma sayıları diğerlerine göre daha azdır. Aynı zamanda ileri teknolojinin kullanılması işgücü sayısını da azaltmaktadır. KOBİ'lerin yapıları gereği kurucuların aynı zamanda yönetici pozisyonunda olmaları nedeniyle yaşı büyük olan KOBİ'lerin yöneticileri yeni üretim teknolojileri karşısında daha tutucu bir tavır sergilemektedirler. Bunun sonucu olarak yaşı daha büyük işletmeler eski teknoloji nedeniyle daha fazla işçi çalıştırmakta ve yenilik yapma sayıları da yeni işletmelere göre daha azdır.

Yenilikçi işletmelerde fikir ve düşünceler özgürce ifade edilir. Çalışanların fikir ve düşüncelerine karşı herhangi bir sınırlama yoktur. Bu özelliklere sahip işletmelerde keşif ve buluşların çok sayıda ortaya çıkması da normal bir sonuçtur. Bütün işletmelerde fikir ve görüşlerin ifade edilmesinde herhangi bir sınırlama getirilmemelidir. İşletmeler demokratik tarzda olmalıdır.

Yenilikçi bir işletmede, yeniliklerden sadece ar-ge bölümü değil, bütün birimler ortak sorumludurlar. Tepe yönetiminden en alt kademeye kadar bütün çalışanlar yenilikle yakından ilgilidir. Özellikle pazarlama, ar-ge, halkla ilişkiler ve finans departmanları arasında koordinasyonun güçlü olması gerekir. Bu durumda bütün çalışanların dikkatlerini bir noktaya toplayacak yenilikçi liderler devreye girmektedir. Bu tür liderler çalışanları belirsizliğin ve karmaşıklığın yüksek olduğu bir çevrede, aynı amaçta toplayabilecek niteliklere sahip olmalıdır. Tutarlı, cesur ve gerçekçi olmalıdırlar. Örgütün gelecekteki resmini şimdiden tasarlayan vizyonunu geliştirecek ve bütün eylem ve planları buna uygun olarak yapabilecek bir yapıya sahip olmalıdır. Nitekim böyle liderlere sahip yenilikçi firmalar başarıya daha kolay ulaşacaklardır.

Yenilik özü itibarı ile risk taşır. Sonuç başarıya da, başarısızlığa da götürebilir. Yeniliğin başarı ile sonuçlanması örgüt adına istenen bir durumdadır. Başarısızlık ile sonuçlanması ise yenilikçi firmalarda bir öğrenme ve ders alma süreci olarak görülmesi gerekir. Bu bakımdan yenilikçi liderler yüksek risklere katlanabilecek cesur kişilik yapısına sahip olmalıdırlar. Bu özelliklerini de tüm çalışanlara aşılmalı, onları cesaretlendirmeli ve yenilik yapmaya onları özendirmelidir.

Yenilikçi niteliklere sahip işletmelerde bütün çalışanlar sorunları tartışarak ve karşılıklı görüşme yoluyla birlikte karar alarak çözümlerler. Kararın sonuçlarına herkes ortaktır ve aynı sorumluluklara sahiptirler. Diğer bir anlatımla, yenilik herkesin sorumluluğundadır. KOBİ'lerde sahip yönetici tarafından bütün çalışanlar bilgi ve fikir potansiyeli olarak görülmelidir. Potansiyelin ortaya çıkarılması için uygun ortamların oluşturulması gerekir.

Yenilikçi işletmelerde örgüt kültürü(KOBİ sahip yöneticilerinin inanışları, değerleri, yönetim tarzları, koşullara bakış açıları) son derece önemlidir. Yenilikçi niteliklere sahip örgüt kültürleri, çalışanları yeni şeyler ortaya koyma yönünde özendirici olmalıdır. Örgüt kültürü örgütün vizyon ve amaçlarıyla uyumlu olmalıdır. Yeniliği teşvik etmeli ve çalışanlara güven duymayı temin etmelidir. Kültür, değişimi işletmenin karakteri haline getirmelidir. Durağanlığa izin vermemelidir.

Yenilikçi işletmelerde herkes istediği çalışanla serbestçe görüşebilir. Kendi aralarında ya da bölümlerinde istedikleri zaman gayri resmi toplantılar düzenleyebilmektedir. İletişim aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve çapraz yönlü olarak gerçekleşmektedir. Daha sık ve şeffaf iletişim yapılan bu tür örgütlerde çevre ile sürekli ve hızlı bir bilgi akışı gerçekleşmektedir. Bu tür yapılanma içerisindeki KOBİ'lerde çalışanlar belli kalıplara sokulmak yerine, görüş ve ifadelerini serbestçe ortaya koyabilirler.

Yenilikçi işletmeler müşteri istek, beklenti ve ihtiyaçlarını çok yakından izlerler ve müşterileri sürekli iletişim halindedirler. Onlardan gelen tepkileri anında değerlendirirler ve hızlı bir geri besleme süreci hakimdir. Günümüz yeni ekonomisinde kral müşteri anlayışı KOBİ'lerde müşteri ilişkileri yönetimini zorunlu olarak karşımıza çıkarmaktadır.

Yenilikçi işletmelerin, müşteri istek ve ihtiyaçları hızlı biçimde karşılamaları yanında, müşterilerin mevcut istek ve beklentilerinin ötesinde henüz daha ifade edilmemiş, gelecekte ortaya çıkabilecek olası istek ve ihtiyaçları araştırarak karşılayabilme özellikleri de vardır. Henüz ifade edilmemiş yenilikleri de ortaya koyabilecek yapıya sahiptirler. Bu anlamda müşteri eğilimlerini takip etmek için Pazar araştırmaları yapmaları KOBİ'ler için ek bütçedir. Sınırlı bütçelere sahip KOBİ'lerde bu problemi aşmak için müşterilere daha yakın olmaları nedeniyle eğilimleri daha önceden görebilme imkanları mümkündür.

Türkiye'nin AB'ye alınması gündeme geldikten sonra, hükümetler tarafından özellikle ekonominin temelini oluşturan KOBİ'leri hedef alan yenilikleri güçlendirici düzenlemeler getirilmiştir. AB'ye girilmesi durumunda artan rekabet ve özellikle yasaların getirdiği standartları gerçekleştirememesi nedeniyle KOBİ'leri sıkıntılı günler beklemektedir. İş ortamlarının getireceği yasal mevzuat, KOBİ'leri ölçekleri nedeniyle zorlamaktadır. Dolayısıyla piyasa koşullarını yerine getirmeleri ve güçlerini artırmaları bakımından KOBİ'lerin yapılarının güçlendirilmesi gerekmektedir.

Tez çalışmamda; KOBİ'lerde yenilik yönetimi ve yenilik yönetiminde etkili olan örgütsel yapı ve faktörler ayrı ayrı ele alındıktan sonra, uygulamalı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda KOBİ'lerin örgüt yapılarının nasıl daha yenilikçi hale getirilebileceklerine ilişkin öneriler sunulmuştur. Bu araştırma verileri de baz alınarak farklı sektördeki KOBİ'lerin, farklı büyüklükteki işletmelerin büyüklüklerinin yenilik üzerine etkisi; buldukları bölge farklılıklarının, yönetimin kalitesinin ve yeniliklere bakış açısının, geçmiş yenilik tecrübeleri gibi çeşitli işletme faktörlerinin yenilik çalışmaları üzerine etkileri olup olmadığı yapılacak yeni araştırmalarla ortaya konulabilir. Bu şekilde yapılacak araştırma sonuçlarından firmaların yenilik rehberi ortaya çıkarılabilir. Bu bakımdan çalışmanın yol gösterici ve gelecek çalışmalara yön vermesi hedeflenmiştir.

EK1

KOBİ'lerde Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler Üzerine Bir Araştırma

Değerli Yönetici;

Bu anket işletmelerin örgütsel yapı ve süreçlerini ve bunlar üzerinde etkili olan unsurları yenilikçilik açısından değerlemek için yapılmaktadır. Günümüzde işletmelerin yeni ürün, hizmet ve süreç geliştirmeleri başarıyla rekabet etmenin önde gelen şartıdır. İşletmelerin bu doğrultuda yenilikçi yeteneklerini ilerletmek için örgütsel yapılarında, liderlik tarzlarında, kültürlerinde, müşterilerle olan ilişkilerinde birtakım yaklaşımlar geliştirmeleri gerekmektedir. Anketin ilk bölümü, işletmenizle ilgili demografik özelliklerden ve yeniliğe yönelik yaklaşımlarınızdan; ikinci bölümü ise yenilik yönetiminde etkili olan örgütsel yapı ve süreçlerden oluşmaktadır. Bu anketi olabildiğince samimi ve objektif cevaplandırmanız çalışmanın amacına ulaşması için oldukça önemlidir.

Bu anket Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans çalışmasının araştırma bölümünde kullanılacaktır. Yardımınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Ali ACARAY

Adres: Kocatepe Mah, C-30 Blok Kat: 5, No:284 Mega Center, Bayrampaşa/İstanbul

Tel: 0212 640 76 02

Faks: 0212 640 77 13

Cep Tel: 0536 617 17 54

ANKET FORMU

KOBİ'lerde Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler Üzerine Bir Araştırma

İşletmenin Adı:

Personel Sayısı:

Anketi Cevaplayanın Ünvanı:

I. BÖLÜM

1. İşletmenizin Yenilik Stratejisi Aşağıdakilerden Hangisidir?

a-Saldırgan strateji(pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetler oluşturma)

b-Savunmaya yönelik strateji(mevcut ürünlerde geliştirmeler ve tasarımlar yapmak)

c-Taklitçi ve bağımlı strateji(mevcut ürünleri birebir taklit etme)

2. Aşağıdakilerden Hangisi İşletmenizin Bulunduğu Çevrenin Özelliklerini En İyi Tanımlar?

a-Değişkendir

b-Durgundur

3. İşletmenizde Uygulanan Liderlik Tarzı Aşağıdakilerden Hangisidir?

a-Lider sorunu astlarıyla tartışır, hep birlikte çözüm önerileri değerlendirilir ve grup halinde çözüme ulaşılır.

b-Lider astların görüş ve önerilerini alır, sonra kendisi karar verir.

c-Lider astların görüş ve önerilerini ya hiç almaz ya da çok az alır ve bütün kararları kendisi verir.

4. İşletmenizde İletişim İşlevi Nasıl İşler?

- a-Sadece dikey olarak işler.
- b-Dikey ve yatay olarak işler.
- c-Çok yönlü olarak işler.

5. Aşağıda Yer Alan Normlara Karşı İşletmenizdeki Genel Anlayış Nasıldır?

Normlar	İyi	Orta	Kötü
Risk Alma			
Şeffaflık			
Özgürlük			
Değişime Tahammül			
Eleştirilere Açıklık			
Hatalara Karşı Hoşgörü			

6. İşletmeniz Aşağıda Yer Alan Müşteriye Yönelik Yaklaşımlardan Hangisini İzlemektedir?

- a-Müşteriyi yönlendiren yenilikler
- b-Müşteriye göre yönelen yenilikler
- c-Müşteriyi dikkate almayan yenilikler

7. İşletmenizde Yenilik Yapan Personeller Ödüllendirilmekte Midir?

- a-Evet
- b-Bazen
- c-Hayır

II. BÖLÜM

Aşağıda işletmenizle ilgili çeşitli yargılar yer almaktadır. Bu yargılara ne oranda katıldığınızı ilgili yere (X) işareti koyunuz.

1:Kesinlikle Katılıyorum.

2:Katılıyorum

3:Kararsızım

4:Katılmıyorum

5:Kesinlikle Katılmıyorum

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	1	2	3	4	5
1. İşletmenizde her bir bölüme ilişkin kural, prosedür ve yöntemler kesin ve net bir şekilde üst yönetim tarafından belirlenmektedir.					
2. İşlemimizde kararlar alınırken ilgili bütün personelin fikir ve düşüncelerinden yararlanma yoluna gidilmektedir.					
3. İşletmemizde proje grupları, kalite çemberleri ve geliştirme takımları gibi özerk iş birimleri bulunmaktadır.					
4. İşletmemizdeki iletişim sadece emir ve kararlardan oluşmaktadır.					
5. İşletmemizdeki personel resmi olarak sadece ast ve üstleriyle ilişki kurabilmektedir.					
6. İşletmemizde personelin her birine işletmenin geleceğinin belirlenmesinde katkıda bulunma olanağı verilmektedir.					
7. İşletmemizde yeniliklerden sadece ar-ge bölümü değil, bütün birimler ortak sorumludurlar.					
8. İşletmemizde karar ve kurallar daha çok denetim, kısıtlama ve yasaklarla ilgilidir.					
9. İşletmemizde herkes istediği kişilerle serbestçe görüşebilir.					
10. İşletmemizdeki yöneticiler kendi aralarında ya da bölümlerinde istedikleri zaman gayri resmi toplantılar düzenleyebilmektedir.					

11. İşletmemizde personelin yapacağı görev en ince ayrıntısına kadar tanımlanmıştır ve personel bunun dışına çıkamamaktadır.					
12. İşletmemizde bütün kararları yöneticiler almaktadır.					
13. İşletmemizde yenilik yapmak isteyen birim, grup ya da bireylere yetki, kaynak ve bilgi gibi bütün araçlar sağlanmaktadır.					
14. İşletmemizde bütün bilgiler gizlenmekte ve sadece üst yöneticiler tarafından bilinmektedir.					
15. İşletmemiz bütün yetki, sorumluluk ve kararların alt birim, grup ya da bireylere aktarıldığı merkezi olmayan bir yapıya sahiptir.					
16. İşletmemizdeki bütün bireyler hiçbir güçten korkmadan tamamen özgürce tartışmalara girip eleştirilerde bulunabilir.					
17. İşletmemizdeki bölümler hiçbir şekilde işbirliğine gitmemekte, sadece kendi içlerinde faaliyette bulunmaktadır.					
18. İşletmemizdeki bütün bölüm ve birimlerin amaçları, işletmenin genel amaçlarıyla aynı doğrultudadır.					
19. İşletmemizdeki bütün işlemler ve işler kesinlikle yazılı belgelere dayanmak zorundadır.					
20. İşletmemizde kayıtsız şartsız amirlere itaat ve sadakat esastır.					
21. İşletmemiz dış çevreyle sürekli, hızlı ve sık iletişim halindedir					
22. İşletmemizin örgütsel yapısı dış çevredeki yeni yaklaşım ve eğilimlerden hiç etkilenmemektedir					
23. İşletmemizde astlara güvenmek sakıncalı olarak görülmektedir					
24. İşletmemizdeki sorunlar tartışma ve karşılıklı görüşme yoluyla, birlikte karar alınarak çözümlenmektedir.					
25. İşletmemizin personeli yıllardır aynı işi, aynı yöntem ve araçlarla yapmaktadır.					

	ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER
1. İFADE	Kural ve Yöntemlerin Üst Yönetim Tarafından Belirlenmesi
2. İFADE	Kararlara Personelin Katılımı
3. İFADE	Özerk İş Birimlerinin Örgüt İçindeki Yeri
4. İFADE	Emir ve Kararların İletişim İçindeki Yeri
5. İFADE	Personelin Ast ve Üstleriyle Biçimsel İlişkisi
6. İFADE	Personelin İşletmenin Geleceğine Katkısı
7. İFADE	Bölmelerin Yenilik İle İlgili Sorumlulukları
8. İFADE	Karar ve Kuralların İçeriği
9. İFADE	Personelin Görüşme Serbestliği
10. İFADE	Yöneticilerin İnfomal Toplantı Düzenleyebilmesi
11. İFADE	Görevlerin Tanımlanması
12. İFADE	Yöneticilerin Karar Alma Yetkisi
13. İFADE	Yenilik Yapmak İsteyenlere Kaynak Sağlanması
14. İFADE	Örgütün Şeffaflık Derecesi
15. İFADE	Örgüt Yapısının Merkeziliği
16. İFADE	Personelin Tartışma ve Eleştiri Özgürlüğü
17. İFADE	Bölmeler Arası İşbirliği
18. İFADE	Amaç Bütünlüğü
19. İFADE	Örgütün Bürokrasiliği
20. İFADE	Örgütün İtaat ve Sadakat Yaklaşımı
21. İFADE	Çevreyle İletişim
22. İFADE	Örgütün Yapısı ve Çevreyle Etkileşimi
23. İFADE	Astlara Güven
24. İFADE	Kararlara Katılım
25. İFADE	İş Rutinliği

EK2

HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Beklenen değer, fiili frekansların bulunduğu göze karşılık gelen satır ve sütun toplamalarının çarpımının örnek sayısına bölümü ile hesaplanır.

H_0 = İşletmenin uyguladığı yenilik stratejisi ile örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = İşletmenin uyguladığı yenilik stratejisi ile örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır

Yapı-İşletmenin İzlediği Yenilik Stratejisi Karşılaştırması

		İşletmenin İzlediği Yenilik Stratejisi			Toplam
		Yeni Ürün ve Hizmet Oluşturma	Mevcut Üründe Geliştirmeler	Mevcut Ürünün Aynısını Yapma	
Yapı Yenilikçiliği Yüksek Olanlar	Sayı	20	33	2	55
	%	0,21	0,35	0,02	0,58
	Beklenen	15,05	33,00	6,95	55,00
Yapı Yenilikçiliği Düşük Olanlar	Sayı	6	24	10	40
	%	0,06	0,25	0,11	0,42
	Beklenen	10,95	24,00	5,05	40,00
Toplam	Sayı	26	57	12	95
	%	0,27	0,60	0,13	1,00
	Beklenen	26,00	57,00	12,00	95,00

$$\text{Beklenen}=(55*26)/95=15,05$$

$$=(40*26)/95=10,95$$

$$=(55*57)/95=33$$

$$=(40*57)/95=24$$

$$=(55*12)/95=6,95$$

$$=(40*12)/95=5,05$$

FF: Fiili Frekans, BF: Beklenen Frekans

(FF-BF)	(FF-BF) ²	(FF-BF) ² /BF
20-15,05=4,95	24,50	24,50/15,05=1,63
6-10,95=-4,95	24,50	24,50/10,95=2,24
33-33,00=0,00	0,00	0,00/33,00=0,00
24-24,00=0,00	0,00	0,00/24,00=0,00
2-6,95=-4,95	24,50	24,50/6,95=3,53
10-5,05=4,95	24,50	24,50/5,05=4,85
		+-----
		$\sum X^2$ 12,25

Hesaplanan ki-kare değeri 12.25(df:2)'tir. Ki-kare tablo değeri ise 5,99(P>0,05)'dur.

H0₂= İşletmenin bulunduğu çevrenin özellikleriyle örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1₂= İşletmenin bulunduğu çevrenin özellikleriyle örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapı-Çevrenin Özelliği Karşılaştırması

		Çevrenin Özelliği		Toplam
		Değişken	Durgun	
Yapı Yenilikçiliği Yüksek Olanlar	Sayı	51	4	55
	%	0,54	0,04	0,58
	Beklenen	41,11	13,89	55,00
Yapı Yenilikçiliği Düşük Olanlar	Sayı	20	20	40
	%	0,21	0,21	0,42
	Beklenen	29,89	10,11	40,00
Toplam	Sayı	71	24	95
	%	0,75	0,25	1,00
	Beklenen	71,00	24,00	95,00

$$\begin{aligned} \text{Beklenen} &= (55 \cdot 71) / 95 = 41,11 & & = (40 \cdot 71) / 95 = 29,89 \\ & = (55 \cdot 24) / 95 = 13,89 & & = (40 \cdot 24) / 95 = 10,11 \end{aligned}$$

(FF-BF)	(FF-BF) ²	(FF-BF) ² /BF
51-41,11=9,89	97,81	97,81/41,11=2,38
4-13,89=-9,89	97,81	97,81/13,89=7,04
20-29,89=-9,89	97,81	97,81/29,89=3,27
20-10,11=9,89	97,81	97,81/10,11=9,67
+-----		
Σ X² 22,36		

Hesaplanan ki-kare değeri 22,36(df:1)'dir. Ki-kare tablo değeri ise 3,84(P>0,05)'dur.

H₀₃= İşletmede uygulanan liderlik biçimi ile örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁₃= İşletmede uygulanan liderlik biçimi ile örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapı-Liderlik Biçimi Karşılaştırması

		Liderlik Biçimi			Toplam
		Demokratik	Danışmacı	Otokratik	
Yapı Yenilikçiliği Yüksek Olanlar	Sayı	32	18	5	55
	%	0,34	0,19	0,05	0,58
	Beklenen	25,47	22,00	7,53	55,00
Yapı Yenilikçiliği Düşük Olanlar	Sayı	12	20	8	40
	%	0,13	0,21	0,08	0,42
	Beklenen	18,53	16,00	5,47	40,00
Toplam	Sayı	44	38	13	95
	%	0,46	0,40	0,14	1,00
	Beklenen	44,00	38,00	13,00	95,00

$$\text{Beklenen}=(55*44)/95=25,47 \quad =(40*44)/95=18,53$$

$$=(55*38)/95=22,00 \quad =(40*38)/95=16,00$$

$$=(55*13)/95=7,53 \quad =(40*13)/95=5,47$$

(FF-BF)	(FF-BF) ²	(FF-BF) ² /BF
32-25,47=6,53	42,64	42,64/25,47=1,67
12-18,53=-6,83	46,65	46,65/18,53=2,51
18-22,00=-4,00	16,00	16,00/22,00=0,73
20-16,00=4,00	16,00	16,00/16,00=1,00
5-7,53=-2,53	6,40	6,40/7,53=0,85
8-5,47=2,53	6,40	6,40/5,47=1,17

+-----
 $\sum X^2$ **7,93**

Hesaplanan ki-kare değeri 7,93 (df:2)'tür. Ki-kare tablo değeri ise 5,99(P>0,05)'dur.

H0₄= İşletmedeki iletişim işlevinin işleviyle örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1₄= İşletmedeki iletişim işlevinin işleviyle örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapı-İletişimin İşleyiş Biçimi Karşılaştırması

		İletişimin İşleyiş Biçimi			Toplam
		Sadece Dikey	Dikey ve Yatay	Çok Yönlü	
Yapı Yenilikçiliği Yüksek Olanlar	Sayı	4	9	42	55
	%	0,04	0,09	0,44	0,58
	Beklenen	7,53	17,94	29,53	55,00
Yapı Yenilikçiliği Düşük Olanlar	Sayı	9	22	9	40
	%	0,09	0,23	0,09	0,42
	Beklenen	5,47	13,06	21,47	40,00
Toplam	Sayı	13	31	51	95
	%	0,14	0,33	0,54	1,00
	Beklenen	13,00	31,00	51,00	95,00

$$\text{Beklenen}=(55*13)/95=7,53$$

$$=(40*13)/95=5,47$$

$$=(55*31)/95=17,94$$

$$=(40*31)/95=13,06$$

$$=(55*51)/95=29,53$$

$$=(40*51)/95=21,47$$

(FF-BF)	(FF-BF) ²	(FF-BF) ² /BF
4-7,53=-3,53	12,46	12,46/7,53=1,65
9-5,47=3,53	12,46	12,46/5,47=2,28
9-17,94=-8,94	79,92	79,92/17,94=4,45
22-13,06=8,94	79,92	79,92/13,06=6,12
42-29,53=12,47	155,50	155,50/29,53=5,27
9-21,47=-12,47	155,50	155,50/21,47=7,24

+-----

$$\sum X^2 \mathbf{27,01}$$

Hesaplanan ki-kare değeri 27,01(df:2)'dir. Ki-kare tablo değeri ise 5,99(P>0,05)'dur.

H0₅= İşletmede yeniliği teşvik eden normlarla örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1₅= İşletmede yeniliği teşvik eden normlarla örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapı-Yeniliği Teşvik Eden İşletme Normları Karşılaştırması

		Yeniliği Teşvik Eden İşletme Normları			Toplam
		İyi	Orta	Kötü	
Yapı Yenilikçiliği Yüksek Olanlar	Sayı	41	12	2	55
	%	0,43	0,13	0,02	0,58
	Beklenen	30,11	18,52	6,37	55,00
Yapı Yenilikçiliği Düşük Olanlar	Sayı	11	20	9	40
	%	0,12	0,21	0,09	0,42
	Beklenen	21,89	13,48	4,63	40,00
Toplam	Sayı	52	32	11	95
	%	0,55	0,34	0,12	1,00
	Beklenen	52,00	32,00	11,00	95,00

$$\text{Beklenen}=(55*52)/95=30,11 \quad =(40*52)/95=21,89$$

$$=(55*32)/95=18,52 \quad =(40*32)/95=13,48$$

$$=(55*11)/95=6,37 \quad =(40*11)/95=4,63$$

(FF-BF)	(FF-BF)²	(FF-BF)²/BF
41-30,11=10,89	118,60	118,60/30,11=3,94
11-21,89=-10,89	118,60	118,60/21,89=5,42
12-18,52=-6,52	42,51	42,51/18,52=2,30
20-13,48=6,52	42,51	42,51/13,48=3,15
2-6,37=-4,37	19,10	19,10/6,37=3,00
9-4,63=4,37	19,10	19,10/4,63=4,13
		+-----
		∑ X² 21,94

Hesaplanan ki-kare değeri 21,94(df:2)'tür. Ki-kare tablo değeri ise 5,99(P>0,05)'dur.

H₀₆= İşletmenin izlediği müşteriye yönelik yenilik yaklaşımlarıyla örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁₆= İşletmenin izlediği müşteriye yönelik yenilik yaklaşımlarıyla örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapı-Müşteriye Yönelik Yenilik Yaklaşımı

		Müşteriye Yönelik Yenilik Yaklaşımı			Toplam
		Müşteriyi Yönlendiren Yenilikler	Müşteriye Göre Yönelen Yenilikler	Müşteriyi Dikkate Almayan Yenilikler	
Yapı Yenilikçiliği Yüksek Olanlar	Sayı	19	36	0	55
	%	0,20	0,38	0,00	0,58
Yapı Yenilikçiliği Düşük Olanlar	Beklenen	14,47	39,37	1,16	55,00
	Sayı	6	32	2	40
Yapı Yenilikçiliği Düşük Olanlar	%	0,06	0,34	0,02	0,42
	Beklenen	10,53	28,63	0,84	40,00
Toplam	Sayı	25	68	2	95
	%	0,26	0,72	0,02	1,00
	Beklenen	25,00	68,00	2,00	95,00

$$\begin{aligned} \text{Beklenen} &= (55 \cdot 25) / 95 = 14,47 & & = (40 \cdot 25) / 95 = 10,53 \\ & = (55 \cdot 68) / 95 = 39,37 & & = (40 \cdot 68) / 95 = 28,63 \\ & = (55 \cdot 2) / 95 = 1,16 & & = (40 \cdot 2) / 95 = 0,84 \end{aligned}$$

(FF-BF)	(FF-BF) ²	(FF-BF) ² /BF
19-14,47=4,53	20,52	20,52/14,47=1,42
6-10,53=-4,53	20,52	20,52/10,53=1,95
36-39,37=-3,37	11,36	11,36/39,37=0,29
32-28,63=3,37	11,36	11,36/28,63=0,40
0-1,16=-1,16	1,35	1,35/1,16=1,16
2-0,84=1,16	1,35	1,35/0,84=1,61
		+-----
		Σ X² 6,83

Hesaplanan ki-kare değeri 6,83(df:2)'tür. Ki-kare tablo değeri ise 5,99(P>0,05)'dur.

H07= İşletmede yenilik yapan bireylerin ödüllendirilmesiyle örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H17= İşletmede yenilik yapan bireylerin ödüllendirilmesiyle örgütsel yapının yenilikçiliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yapı-Yenilik Yapan Bireylerin Ödüllendirilmesi Karşılaştırılması

		Yenilik Yapan Bireylerin Ödüllendirilmesi			Toplam
		İyi	Orta	Kötü	
Yapı Yenilikçiliği Yüksek Olanlar	Sayı	31	20	4	55
	%	0,33	0,21	0,04	0,58
	Beklenen	23,16	20,84	11,00	55,00
Yapı Yenilikçiliği Düşük Olanlar	Sayı	9	16	15	40
	%	0,09	0,17	0,16	0,42
	Beklenen	16,84	15,16	8,00	40,00
Toplam	Sayı	40	36	19	95
	%	0,42	0,38	0,20	1,00
	Beklenen	40,00	36,00	19,00	95,00

$$\begin{aligned} \text{Beklenen} &= (55 \cdot 40) / 95 = 23,16 & & = (40 \cdot 40) / 95 = 16,84 \\ & = (55 \cdot 36) / 95 = 20,84 & & = (40 \cdot 36) / 95 = 15,16 \\ & = (55 \cdot 19) / 95 = 11,00 & & = (40 \cdot 19) / 95 = 8,00 \end{aligned}$$

(FF-BF)	(FF-BF) ²	(FF-BF) ² /BF
31-23,16=7,84	61,47	61,47/23,16=2,65
9-16,84=-7,84	61,47	61,47/16,84=3,65
20-20,84=-0,84	0,71	0,71/20,84=0,04
16-15,16=0,84	0,71	0,71/15,16=0,05
4-11,00=-7,00	49,00	49,00/11,00=4,45
15-8,00=7,00	49,00	49,00/8,00=6,13
		+-----
		Σ X² 16,97

Hesaplanan ki-kare değeri 16,97(df:2)'dir. Ki-kare tablo değeri ise 5,99(P>0,05)'dur.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

1. Tahir AKGEMCİ; “KOBİ’lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler”, Ankara: Bsm Matbaacılık, 2001
2. M. Tamer MÜFTÜOĞLU; “Türkiye’de Küçük ve Orta Boy İşletmeler, Sorunlar ve Öneriler”, Ankara: Turhan Kitabevi, 1998
3. Mustafa H. ÇOLAKOĞLU; “KOBİ Rehberi”, Ankara: TOBB Yayınları, 2002
4. Halil SARIASLAN; “Türkiye Ekonomisinde Küçük ve Orta Boy İşletmeler”, Ankara: TOBB Yayınları, 1996
5. Oktay ALPUGAN; “Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi”, KTÜ Basımevi, Trabzon, 1988
6. Hayriye ATİK; “Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü”, Ankara: Detay Yayıncılık, 2005
7. George RİSLEY; “Moderne Industrial Marketing”, New York, Mc Graw-Hill Co., 1972
8. İsmet S. BARUTÇUGİL; “Teknolojik Yenilik ve Araştırma ve Geliştirme Yönetimi”, Bursa: Bursa Üniversitesi, Basımevi, 1981
9. Ufuk DURNA; “Yenilik Yönetimi”, Ankara: Nobel Yayın, 2002
10. İlter AKAT, Gönül BUDAK, Gülay BUDAK; “İşletme Yönetimi”, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 4.Bası, 2002
11. Gönül BUDAK; “Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey”, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998
12. Ömer DİNÇER, Yahya FİDAN; “İşletme Yönetimine Giriş”, İstanbul: Beta Yayınları, 2.Baskı, 1996
13. Ömer DİNÇER; “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, İstanbul: Beta Yayınları, 7. Baskı, 2004

14. Hasan Kürşat GÜLEŞ, Hasan BÜLBÜL; "Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı", Ankara: Nobel Yayın, 1.Basım, 2004
15. TÜSİAD; "Türkiye'de Girişimcilik", İstanbul: TÜSİAD Yayın No:10/340, 2002
16. TÜSİAD; "Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri", İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları, 2003
17. TÜSİAD; "Ulusal İnovasyon Sistemi", İstanbul: TÜSİAD Yayın No:10/362, 2003
18. Halime İnceler SARIHAN; "Teknoloji Yönetimi", İstanbul: Denet Yayınları, 1998
19. Peter F. DRUCKER; "Yenilikçilik Disiplini İçinde Yenilik", (Çev: A. KARDAN), İstanbul: Mess Yayın, No:412, 2003
20. Peter F. DRUCKER; "Innovation And Entrepreneurship", New York: Harper And Row Publishers, 1985
21. Ebru GÜZELCİK; "Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı", İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1. Basım, 1999
22. Erol EREN; "Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar", İstanbul: Beta Yayın, 6.Bası, 2003
23. Peter M. SENGE; "Beşinci Disiplin", Çev. Ayşegül İLDENİZ ve Ahmet DOĞUKAN, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2.Baskı, 1993
24. Erol EREN, "İşletmelerde Yenilik Politikası", İstanbul: Formül Matbaası, 1982
25. Arman KIRIM; "Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim", İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2.Bası, 1999
26. Hayri ÜLGEN, S. Kadri MİRZE; "İşletmelerde Stratejik Yönetim", İstanbul: Literatür Yayınları, 2.Bası, 2004
27. Cem KOZLU; "Kurumsal Kültür- Amerika, Japonya ve Türkiye; Başarılı Firma Yönetiminde Kurumsak Kültürün Rolü", İstanbul: Defne Yayıncılık, 1986

28. Alan BARKER; “Yenilikçiliğin Simyası”, İstanbul: Mess Yayın No:391, 2001
29. Nurullah GENÇ; Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar”, İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 1.Baskı, 2004
30. Bilge ERENGÜL; “Kültür Sihirbazları”, İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997
31. Tamer KOÇEL; “ İşletme Yöneticiliği” İstanbul: Beta Basım Yayın, 9. Baskı, 2003
32. Adem ÖĞÜT; “Bilgi Çağında Yönetim”, Ankara: Nobel Yayınları, 2001
33. Nihat ERDOĞMUŞ; “Aile İşletmeleri: İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi” İstanbul: Beta Basım, 2004
34. Süleyman KARATAŞ; “Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler,” İstanbul, 2. Baskı, Veli Yayınları, 1991
35. S. R. SONDENO; “Small Business Management”, Business Publications, Plano,Texas, 1985
36. İsmail TÜRKMEN; “Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından: Yönetimde Verimlilik (Ampririk Bir Çalışma)” Ankara: MPM Yayınları No:519, 1996

MAKALELER

37. Turhan KORKMAZ, R. İlker GÖKBULUT: “KOBİ’lerde Hissedar Değeri İle Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Ölçülmesi” 2. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2–3 Aralık 2005, İstanbul
38. TESK; “Avrupa Topluluğuna Giriş Aşamasında Türk Küçük İşletmelerin Durumu, Karşılaşacakları Sorunlar ve Çözüm Yolları”, Ankara: TESK Yayınları, No:11, 1998
39. Ali AKDEMİR; “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin AR-GE Olanakları”, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, C:VIII, s:1–2, 1990
40. Ömer TARLAK, Şuayip ÖZDEMİR; “Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Yöneticilerinin İş Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk Anlayışları Üzerine Bir Alan

- Araştırması”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22–24 Mayıs, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayın No:57, 2003
41. Selen DOĞAN; “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetici Eskimesi Sorunu”, Dünya, 1996
42. Mustafa KILIÇ; “İnovasyon ve İşletmeler”, H.Ü.İİBF Dergisi, C.7, s.1–2, Ankara, 1989
43. Hasan Kürşat GÜLEŞ, Hasan BÜLBÜL; “İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”, DEÜ, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, İzmir, 2003
44. Hasan Kürşat GÜLEŞ, Hasan BÜLBÜL; “Yeni Ürün Performansının Artırılmasında Ürün Geliştirme Yöntemlerinin Etkisi: Sanayi İşletmelerinde Bir Saha Araştırması”, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B. Dergisi, Cilt: 18, Nisan 2004
45. Aylin PİRA, Füsün KOCABAŞ; “Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği”, Kocaeli Üniversitesi, SBE Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2003
46. Füsün KOCABAŞ; “Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği” Bişkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 13, Ocak 2005
47. Nurullah GENÇ; “ Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, A.Ü., İ.İ.B. Dergisi, Cilt:10, S:1-2, Erzurum, 1993
48. Doğan CANMAN; “Çağdaş Personel Yönetimi”, Ankara: TODAİE Yayınları, No:260, 1995
49. Hasan TUTAR; “Sanal Ofislerde Koordinasyon ve İletişim: Teorik Bir Çerçeve” Gazi Üniversitesi T.T.E.E Dergisi, Sayı: 2, Ankara, 2002
50. Mehmet ERKAN, Ali ELEREN; “Küreselleşme Sürecinde KOBİ’lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi”, I. Orta Anadolu Kongresi, KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İ.İ.B.F., Ekim 2001, Nevşehir

51. Bahadır AKIN; “Küçük İşletmelerde Büyüme ve Örgütsel Sorunlar” S.Ü.Karaman İİBF Dergisi, Sayı 3, 2002
52. Hüseyin ÖZGEN, Selen DOĞAN; “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslar Arası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları” Dış Ticaret Dergisi, Yıl:3, Sayı:9, Nisan 87–127, 1998
53. Hüseyin ÖZGEN, Murat TÜRK; “Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)”, Ankara: Todaie Amme İdaresi Dergisi, 30/4, 1997
54. Hatice ÇALIPINAR, Uğur BAÇ; “KOBİ’lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması” Ege Akademik Bakış,7(2) 2007
55. Hatice ÇALIPINAR; “Ülkemizdeki KOBİ’lerin Yatırım Kararlarında Uygulanacak Ekonomik ve Mali Yöntemler ile Değerlendirme Tekniklerinin Bir Model Olarak Önerilmesi”, Nevşehir: 1. Orta Anadolu Kongresi,18–21 Ekim, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, İİBF –KOSGEB, 2001

TEZLER

56. Gülşen CURA; “KOBİ’lerin Finansal Kaynaklara Ulaşım Olanakları ve Finansal Yapıları” YL Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, 2006, Zonguldak
57. Halit ÖZUTKU, “KOBİ’lerde Örgütsel Etkililik ve Afyon Bölgesinde Mermercilik İşletmelerinde Bir Araştırma”, YL Tezi, Afyon, 2001
58. Selin AYGİN; “İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Bir Ampirik Araştırma”, Konya: S.Ü.SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006
59. İbrahim H. EKŞİ; “Finansal Krizlerin KOBİ’ler Üzerinde Etkileri: Başarılı ve Başarısız KOBİ’lerin Kriz Dönemi Stratejileri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, SBE, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2007
60. Erhan GÜLTEKİN; “Yenilik Yönetimini Etkileyen Örgütsel Yapı Faktörlerinin Örgütsel Yenilikçilik İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış YL Tezi, Kocaeli Üniv., SBE, Kocaeli, 2006

İNTERNET

61. Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar <http://www.treasury.gov.tr/mevzuat/tm151.htm>[26.08.2005]
62. Yurt Dışında Milli veya Bireysel Düzeyde Gerçekleştirilen Fuar Katılımlarının Desteklenmesine İlişkin Tebliğ, <http://www.foreigntrade.gov.tr/HR/fuar/teblig.htm>[26.08.2005]
63. http://www.eximbank.gov.tr/html_files/MENU-2.html
64. KOSGEB Kuruluş Yasası, www.kosgeb.gov.tr
65. <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale5.htm>
66. <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=5459> Emre Konuk; Örgüt Kültürü ve Değişim Yönetimi
67. Şevki ÖZGENER; “Küresel Rekabet Ortamında KOBİ’lerin Yeniden Yapılanması”, <http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/kresel.doc>

BİLDİRİLER

68. Elif BAKTIR; “İnternet Teknolojilerinin Sağladığı Olanaklar: KOBİ’lerde Yenilikçilik Yönetimi”, X. Türkiye’de İnternet Konferansı, Bahçeşehir Üniversitesi, Aralık 2005
69. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımları Hakkında Kararın Uygulanmasına İlişkin Tebliğ, (Tebliğ No:2001/1) Yayımlandığı Resmi Gazete Tarih ve Sayısı:18.02.2001–24322
70. KOSGEB; “Türkiye’de KOBİ Anlayışının Dünü, Bugünü, Geleceği Paneli” ODTÜ Kültür ve Kongre Merkezi, 19 Eylül 2003, Ankara

GAZETELER

71. Faruk TÜRKOĞLU; Aile Şirketlerinde Adanmışlık Başarıya, Güç Hırsı Yıkıma Sürükler”, Referans Gazetesi, 22–23 Eylül 2007

ÖZGEÇMİŞ

Ali ACARAY, 1982 yılında Amasya'nın Avşar Köyü'nde dünyaya gelmiştir. İlkokulu ve Ortaokulu Amasya, Liseyi İstanbul'da okuduktan sonra, 1999 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümüne girerek 2004 yılında mezun olmuştur. 2005 yılından beri özel bir firmada finans biriminde görevini sürdürmektedir.

2004 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yönetim ve Organizasyon alanında yüksek lisans eğitimine başlayan Ali ACARAY, İngilizce bilmektedir.