

## **Kobilerde Stratejik Yönetim Anlayışına İnovasyon Perspektifinden Bakış**

**Özcan Demir<sup>1</sup> ve Eray Ekin Sezgin<sup>2</sup>**

Fırat Üniversitesi

### **ÖZET**

Çağımızda KOBİ'ler sürekli değişen koşullar ve artan rekabet ortamında belirledikleri amaçlara en etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak ve ayakta kalabilmek için farklılaşmak ve yeni şeyler ortaya koymak zorundadırlar. KOBİ'ler varlıklarını başarılı bir şekilde sürdürmelerinde etkili olmasında stratejik yönetim kavramının; geleceğe ilişkin belirsizlikleri ortadan kaldırma ve rekabet üstünlüğü sağlama gibi faydalarıyla ışık tutacağı aşikârdır. İnovasyon kavramı, son yıllarda üzerinde oldukça durulan ve yönetim alanında en çok ilgi gören konuların başında gelmektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve bunu koruyabilmek için KOBİ'ler; ürün, süreç, pazarlama, organizasyon gibi yenilik türlerini sürekli geliştirme ve yenileme ihtiyacı duymaktadır. Hızla küreselleşen ve küçük bir köy halini alan dünyada inovasyon KOBİ'lerin tüm birimleri tarafından devamlı uygulanacak bir stratejidir. Çalışmamızda KOBİ'lerde stratejik yönetimin gelişim süreci anlatılmıştır. İnovasyon kavramının tanımıyla birlikte KOBİ'lerde stratejik yönetim açısından inovasyon stratejisinin nasıl yerleştirileceğinin ortaya koyulması amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *KOBİ, Stratejik Yönetim, İnovasyon.*

**JEL Sınıflandırması:** O31, M19

## **1. GİRİŞ**

Sürekli değişen dünyada işletmelerin rekabet avantajlarını, varlıklarını sürdürmeleri ve geliştirmeleri için kaçınılmaz olan değişim, günümüzde tüm işletmelerde uyum sağlanması gereken bir süreçtir. İşletmelerin değişimi benimseyip başarılı sonuçlar elde edebilmeleri için güncel yönetim yaklaşımlarına (bilgi ve inovasyon yönetimi) olan ilgi giderek artmaktadır. Bu ilgi işletme büyüklüğünü ayırt etmemekte ve ekonominin bel kemiği olan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde de (KOBİ) yaygın hale gelmektedir.

Bu çalışmada, inovasyon uygulamalarının KOBİ'lerin stratejik yönetim açısından bütünlük performanslarının geliştirilmesi açısından ne derece gerekli ve önemli olduğu konusuna özellikle vurgu yapılmıştır.

## **2. KOBİ'LERDE STRATEJİ VE İNOVASYON**

### **2.1. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramı**

Strateji terimi günümüzde pek çok alanda ve faaliyetlerde anılması ya da moda olmuş bir kavram gibi görünse de gerçek anlamda strateji kavramını kökünden yola çıkıp yapılan tanımlara bir göz atmakta fayda görmekteyiz.

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr. Özcan Demir, Fırat Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, ozcandemir@yahoo.com

<sup>2</sup> Eray Ekin Sezgin, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yöneticiliği Doktora Öğrencisi

Etimolojik olarak Latince yol, çizgi ve nehir yatağı anlamında ki “Stratum” kökünden gelen (Dinçer, 2007: 16) “strateji” esas itibariyle askeri bir terim olarak literatüre girmiştir. Bu manada strateji bir ülkenin askeri, ekonomik, siyasi vb. her türlü imkan ve kabiliyetlerinin milli menfaatler doğrultusunda ve eş güdümlü olarak kullanılabilmesidir (Aşgın, 2006: 3). Böyle bir tanım içerisinde strateji aynı zamanda bir “düşünce yöntemi” olarak da dikkat çeker (Çomaklı, 2007: 10).

Strateji; işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme çevresini sürekli analiz ederek, uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir (Dinçer, 2007: 16) Strateji yönetim alanında, bir işletmenin ideallerini ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için izleyebileceği yol haritalarının, planlamaların ve eylemlerin oluşturduğu süreç olarak değerlendirilmektedir.

İş hayatında özellikle rekabet ortamında stratejik düşünmek yeterli olmamaktadır. İşletmelerin stratejik düşüncelerini olgunlaştırmaları, planlamaları, tercihlerde bulunmaları, uygulamaları ve sonuçlarını değerlendirip yeniden strateji üretmeye olan ihtiyaçları açıktır. Bu da bir stratejiye sahip olmanın ötesinde stratejik süreci yönetmeyi gerektirir ve işletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için rekabet avantajı elde etmek isteyecekleri aşikârdır. Rekabet avantajı elde etmenin ve onu sürekli hale getirmenin yolu ise stratejiye sahip olmak değil ancak stratejik yönetimdir (Erol vd., 2013: 77).

Stratejik yönetimi; bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniği olarak tanımlayabiliriz (Bryson, 1988: 5). Aynı şekilde stratejik yönetim bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşacağını gösteren süreci analiz etmektir (Barry, 1986: 10).

Stratejik yönetimi, işletmelerin değişik alternatifler arasında kararlar verilmesinde, yeni bir mamul için üretim veya yatırım kararlarının verilmesinde, olduğu gibi işletmelerin rutin faaliyetleri dışında ortaya çıkacak durumların analizi ve işletmelerin geleceklerini şekillendirme süreci olarak da tanımlayabiliriz.

Stratejik yönetimin belirgin özellikleri özetlenerek aşağıda Tablo 1’de gösterilmiştir.

STRATEJİK YÖNETİM	
ODAK NOKTASI	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç ve stratejiler
AMAÇLARI	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
SINIRLAMALARI	Muhtemel kaynaklar ve çevre
SONUÇLARI	Büyüme, gelişme ve süreklilik
BİLGİ KAYNAĞI	İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri
VERİ YAPISI	Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı
ÖRGÜT YAPISI	Yenilikçi ve esnek
LİDERLİK	Değişmelerden etkilenir, açık
PROBLEM	Tehir edilebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı
PROBLEM ÇÖZME	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
ZAMAN, RİSK	Uzun vadeli yüksek risk

Tablo 1: Stratejik Yönetim, Kaynak: Dinçer, 2007: 38

## 2.2. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çalışmalarını, planlanmış olan bu stratejilerin uygulamaya geçilmesi

için işletme içinde her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulması, daha sonraki aşamada ise yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır (Otlu ve Demir, 2005: 158).

Stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için planların hazırlanmasından ve uygulama sonuçlarının değerlendirilmesinden sorumlu olabilecek stratejistlere gereksinim duyulmaktadır. Stratejistler işletmelerin vizyon ve misyonuna uygun strateji ve aksiyon planlarının oluşturulması ve bunların değerlendirmesi sürecinde aktif rol oynarlar. Stratejik yönetim sürecinde üç evre söz konusudur. (Otlu ve Demir, 2005: 158)

### **1. Strateji Oluşumu ve Plan Evresi**

Birinci evrede işletme yönetimi tarafından iç ve dış çevre koşullarının SWOT analizi kullanılarak değerlendirilmesi yapılır. Bu evrede organizasyonların ortak amaç, ilke, değerlerinin yansıtan vizyon ve misyonları ortaya çıkarılır. Böylece evrede işletmelerde bu vizyon, misyonlara uygun stratejiler belirlenmiş ve uygulama planları hazırlanmış olur.

### **2. Uygulama Evresi**

Bu evre işletmeler için ortaya konulan stratejilerin uygulamaya geçildiği dönemdir. Yönetimler süreç olarak üst seviyeden en alt seviyeye kadar uygulamaların sağlıklı bir şekilde yapılması için çaba gösterirler.

### **3. Faaliyetleri Kontrol ve Değerlendirme Evresi**

Üçüncü evrede stratejik yönetim sürecinin sonuçlarının gözden geçirilmesi ve gerekli görülen değişikliklerin yapılması sürecidir. İşletmelerde stratejilerin başarıya ulaşılabilmesi için yönetimin bir bütün olarak hedefler doğrultusunda kenetlenmesi ve koordinasyonu gereklidir.

## **2.3. KOBİ'lerde Stratejik Yönetimin Yeri ve Önemi**

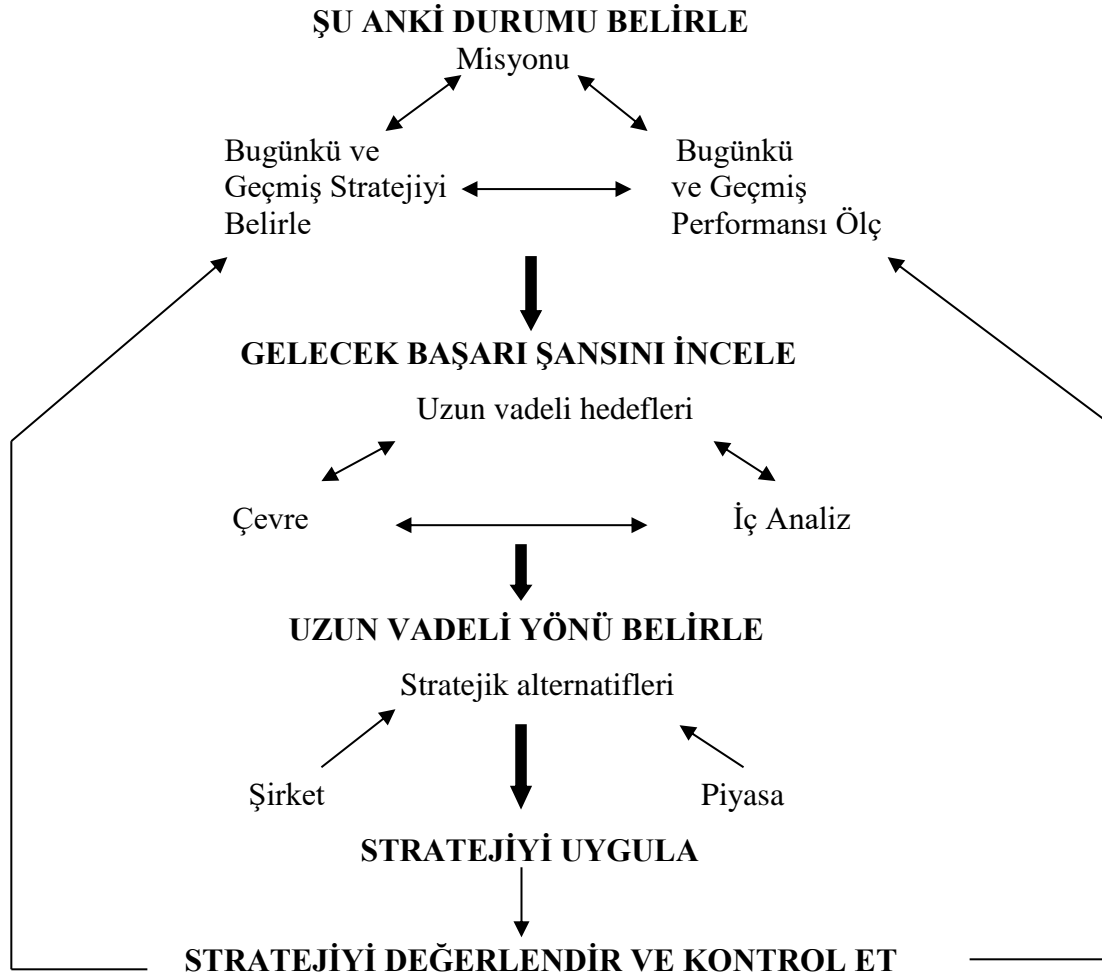
Stratejik yönetim kavramının ilk olarak büyük işletmelerde uygulanabilirliği görünmekle beraber, yönetsel alandaki değişim ve gelişmelerle birlikte, stratejik yönetimin KOBİ'ler tarafından da uygulanabilir olduğu görülmüştür. Stratejik yönetimi sürecini uygulayan KOBİ'ler de başarılı sonuçlar alındığı görülmektedir. Çünkü değişen dış çevre koşulları büyük işletmeleri olduğu kadar küçük işletmelerin faaliyetlerini de önemli ölçüde etkilemektedir. KOBİ'ler esnek bir yapıya sahip olmaları nedeniyle, dış çevrede meydana gelen değişikliklere daha hızlı ve kolay bir biçimde uyum sağlayabilirler. KOBİ'ler bu haliyle karar alma sürecini daha hızlı çalıştırabileceklerinden ve uygulama konusunda daha esnek bir yapıya sahip oldukları için avantajlı bir konuma sahiptirler. (Sucu, 2010: 118-119).

İşletmelerin büyümeleri sahipleri tarafından istenilen bir durum olup, her sağlıklı işletmenin zaman içinde büyümesi doğal bir süreç olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla KOBİ'ler de zaman içinde büyümekte, bununla birlikte büyümenin getirdiği çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Aynı zamanda büyüyen bir KOBİ'de planlama daha da önem kazanmakta ve özellikle stratejik planlama yapmak bir zorunluluk haline gelebilmektedir. (Sucu, 2010: 118-119).

Stratejik yönetim ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda ve çalışmalarda, büyük işletmelerin stratejik yönetim süreç, araç, yöntem ve faaliyetleri ile stratejik alternatifler konusunda daha çok bilgiye sahip oldukları ve bu işletmelerde strateji belirleme sürecinin daha kapsamlı olduğu kabul edilmektedir. Hatta bu nedenlerle stratejik yönetimle ilgili çalışmalar özellikle büyük işletmeleri inceleme konusu yapmaktadır. (Sucu, 2010: 118-119).

Ancak günümüz rekabet koşulları ve dinamik piyasa koşulları dikkate alındığında, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin de yaşanan değişimlere ayak uydurabilme, büyüme ve rekabet avantajları elde edebilme konusunda stratejik yönetim gibi yeni yönetim modellerinden, rekabet stratejilerinden ve stratejik yönetim araç yöntem ve tekniklerinden kendilerine uygun olanları seçerek bunları titizlikle uygulamalarının başarılarını önemli ölçüde etkileyebileceği kabul edilmektedir (Sucu, 2010: 118-119).

KOBİ'ler için Şekil 1'de görüldüğü üzere, stratejik yönetim süreci; stratejilerin hazırlanışı, uygulanışı ve değerlendirme aşamalarında daha yalın bir yapı göstermektedirler. Bunun en büyük faydası, süratli ve etkin kararların alınabilmesine sağlayacağı olumlu katkılardır.



Şekil 1: Kobi'ler İçin Stratejik Yönetim Süreci, Kaynak: Öztop, 2007: 22

Öte yandan işletmelerin faaliyette bulunduğu çevrede yaşanan değişimler ve bu değişimlerin hızı işletmeler gibi KOBİ'leri de strateji tabanlı yönetime itmektir. Bu doğrultuda, küresel anlamda değişen iş yapma usulleri, yönetim modelleri ve rekabet stratejileri, KOBİ'ler tarafından değerlendirilmeli ve trendlere bağlı olarak stratejiler geliştirilerek uygulanmalı ve kendi bünyelerine uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir.

KOBİ'lerde stratejik yaklaşımın uygulanabilmesi için üç aşamalı bir süreç söz konusudur (Akgemci ve Çelik, 2007: 327-328).

**Aşama 1:** Bu aşamada işletme aşağıdaki sorulara basit cevap vermelidir.

- İşletme nerededir?
- Nereye gitmek istemektedir?
- Orada (ulaşılacak istenen nokta) olunabilir mi?
- Oraya nasıl ulaşılabilir?
- Oraya ulaşabilmek için ne tür kararlar alınmalı ve performans ölçümü nasıl yapılmalı?

**Aşama 2:** KOBİ'lerde organizasyon yapısı küçük olduğu için, bütün kilit çalışanlar üretim sürecinde yer almaktadır.

**Aşama 3:** Üst yönetim ya da yöneticiler işletmenin büyüyen bir girişim olduğunun farkına varmalı ve stratejik yönetim için istekli olmalıdırlar. Tüm bu süreç sonunda işletme gelişmiş formel bir organizasyon yapısına doğru bir değişim geçirmektedir.

### 2.3.1.KOBİ'lerde Stratejik Yönetimin Avantajları

Yapısal özellikleri nedeniyle KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha sade bir örgütlenme modeline sahiptirler. Bu sade örgütlenme modeli stratejik yönetim sürecinin daha rahat ve kolay işlenmesini sağlayacaktır.

Küçük işletme aynı zamanda küçük olanaklara sahip olduğundan dolayı önünde karşılaşacağı güçlü sorunlar olmayacaktır. Yine çok sayıda alternatif olmayacağı için, mevcutlar arasından seçim yapmak daha kolay olacaktır. (Akgemci ve Çelik, 2007: 327-328).

### 2.3.2. KOBİ'lerde Stratejik Yönetimin Dezavantajları

KOBİ'lerin yönetimleri profesyonel ve işinde uzman kişilerden oluşmadığı için strateji üretme ve uygulamaya sokmada sorunlar yaşanmaktadır. Çoğu zaman işletme sahip ya da ortaklarından teşekkül eden yönetimler de bu sorunlar karşımıza çıkmaktadır. Yine işletme işletmede etkin bir SWOT vb. analizler yapabilecek kaynaklar ve olanaklar kısıtlıdır. Kaynaklarda oluşan bu kısıntı sadece analizle sınırlı kalmayıp sürecin tümü üzerinde etkiler yapabilecektir. (Akgemci ve Çelik, 2007: 327-328).

Personel devir oranının azlığı yöneticilerin ve çalışanların sık değişmemesi nedeniyle sürece ve uygulamalara karşı direnç ve reflekslerin zamanla oluşmasını doğuracaktır. Sahip oldukları sınırlı kaynakların kısıtlamaları da bir dezavantajdır. (Akgemci ve Çelik, 2007: 327-328).

### 2.4. KOBİ'lerde Stratejik Yönetim Yöntem ve Araçları

İşletmelerin faaliyette buldukları çevreyi tanımlamak, rekabet yapılarını ve stratejilerini şekillendirmek, rekabet üstünlüğü elde etmek gibi birçok stratejik konuda kullandığı yöntem ve araçlar söz konusu olmaktadır. Bu yöntem ve araçlar işletmelerin stratejik problemlerini sistematik bir yaklaşımla tanımlama veya çözüm bulma şansı sağlamaktadır (Akgemci ve Çelik, 2007: 329).

KOBİ'lere yönelik stratejik yöntem ve araçlar aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır:

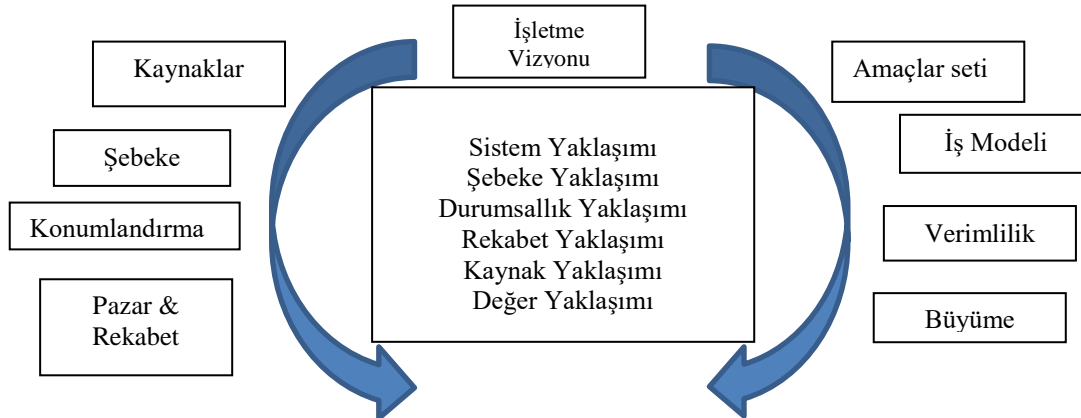
- İlgili/Uygun Olma; Stratejik yöntem ve araçlar KOBİ'lerin faaliyet alanı ve özelliklerine uygun olmalıdır.
- Modüler; KOBİ'ler çok çeşitli problemlerle karşılaşmaktadırlar. Ayrıca belirgin stratejik konular için spesifik araçları kullanabilmek için genellikle yöneticinin iznine ve yüksek sermayeye ihtiyaç vardır.

- Kullanımı kolay ve maliyeti düşük; Büyük işletmelere nazaran KOBİ'lerde çalışanlar stratejik konularla ağırlıklı olarak ilgilenmezler ve stratejik planlama çalışmalarına çok fazla zaman ayırmazlar. Bu yüzden KOBİ'ler için stratejik metot ve araçların kullanımı kolay ve çok fazla zaman gerektirmeyen, aynı zamanda da düşük maliyetli olması gerekmektedir.
- Bütünleştirilmiş; Stratejik kararlara katılanlar arasında fikir birliği ve paylaşılan vizyon sağlayabilmelidir. (Akgemci ve Çelik, 2007: 327-328).

KOBİ'lerin Özelliklerini Hesaba Katmak	İhtiyaç ve Problemlerine Hızlı Cevap Vermek		Eğitimsel İlgili Gereklilikleri Tanımlama	Gelecekte Yapılacaklarla İlgili Gereklilikleri Tanımlamak
KOBİ'lerin Özellikleri ve Yapıları	KOBİ İhtiyaçları	Uygun Stratejik Metot ve Araçlar	Yönetim İlkeleri	Şimdiki ve Gelecek Eğilimler
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Zaman eksikliği,</li> <li>-Finansal ve insan kaynağı eksikliği,</li> <li>-Yönetimin eğitim eksikliği,</li> <li>-Uygun bilgi eksikliği,</li> <li>-Sahip-yönetici egemenliği,</li> <li>-Sezgilere dayalı karar verme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tahmin edilemeyen pazar ve çevrede başarılı olmak,</li> <li>-Değişime uyum sağlamak,</li> <li>-Küresel rekabette esnek ve uyulanabilir olmak,</li> <li>-Şebeke ve işbirliklerinden yararlanmak,</li> <li>-Öğrenen organizasyon olmak,</li> <li>-Karmaşık ürün ve hizmetlerde yenilikçiliği başarmak,</li> <li>-Bilgi ve işletme yeteneklerinde üstün başarı sağlamak.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-İlgili araçları, doğru konularda ve doğru yollarla kullanma,</li> <li>-Özellikli stratejik konular için her KOBİ'nin ihtiyacına uyum sağlayabilen ve genişletilebilen modüler araçlar,</li> <li>-Çok fazla zaman, spesifik bilgi ve kaynak gerektirmeyen kullanımı kolay, ve maliyeti düşük araçlar,</li> <li>-Özellikle şebeke yapısı içinde paylaşımı mümkün ve ortak fikir birliği sağlayabilecek bütünleştirilmiş araçlar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Paydaş bakış açısı,</li> <li>-Değer tabanlı yönetim,</li> <li>-Amaç tabanlı yönetim,</li> <li>-Yetenek yönlü yönetim,</li> <li>-Sistem bakış açısı.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-İşletme süreçlerinde hızlanma,</li> <li>-Soyut varlıkların öneminin artması,</li> <li>-Network yapılarının ortaya çıkması.</li> </ul>

**Tablo 2:** KOBİ'ler için Stratejik Yöntem ve Araçların Özellikleri, *Kaynak:* Pudlatz vd. 2005

KOBİ'ler için yukarıdaki özelliklere sahip yöntem ve araçların seçimi de önemli kararlar arasındadır ve sistematik bir yaklaşımı gerektirir. KOBİ'lerin stratejik yönetim çözümlerinde kullanabilecekleri yöntem ve araçları belirlemede izleyebilecekleri üçlü model Şekil 2'deki gibi olabilir:



**Şekil 2:** Stratejik Karar Verme Döngüsü, *Kaynak:* Akgemci ve Çelik, 2007: 332

## 2.5. İnovasyonun Tanım ve Önemi

İnovasyon, Latince bir sözcük olan “innovatus”tan türemiştir. “Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelmektedir. Webster inovasyonu yeni ve farklı bir sonuç olarak tanımlar. Türkçede “yenilik”, “yenilenme” gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, anlamı tek bir sözcükle ifade edilemeyecek kadar geniştir. Diğer yandan “yenilik” ve “yenilenme” “inovasyon” sözcüğü ile ifade edilmeye çalışılan kavramın dışında da çağrışımlara yol açmaktadır. (Göker, 2009: 26). Bu nedenle “inovasyonun teknik bir sözcük olarak kabul edilmesi ve Türkçe’ye bu şekilde yerleşmesi gerekmektedir.” Farklı ve iyi bir fikri paraya dönüştürme sanatı olarak kabul edilen inovasyon en kestirme yoldan, “yeni fikirleri kullanarak ve mevcut bilgileri çok farklı yollarla hayata geçirerek, ticari bir faydaya dönüştürerek önemli bir değişiklik yapmaktır.” (Altun, 2007: 7).

İnovasyon, işletmedeki yeni fikirlerin, yeni pazarların, uygulamaların yeni ürün ve hizmete dönüştürülmesi, uyarlanması, uygulanması ve bütünleşmesini içeren bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Akin ve Reyhanoğlu, 2014: 25). Yeni veya inovatif ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme, yeni fikirlerden doğar. İnovasyon sürekliliği olan bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden, ortaya atılan, geliştirilerek faydalı işler hale getirilen ve sonuçta örgüte rekabet edebilme gücü ve süreklilik kazandıracak şekilde pazarlanan bu fikirlerin ve sonuçlarının tekrar tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekir. Bu sayede doğacak yeni fikirlerle yeni inovasyon faaliyetlerini doğuracağı aşîkârdır (<http://soruvecevap.blogcu.com/>).

## 2.6. İnovasyonun Amacı

İnovasyonun 3 temel amacı vardır (Örücü vd., 2011: 62):

- İşletmenin varlığını sürdürebilmesi: İşletmeler genelde birden fazla ürün veya hizmet üretirler. Ürün ve hizmetlerin çeşitliliği birden fazla pazarda rekabet etme zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir. Özellikle yüksek teknolojiye sahip işletmelerin bulunduğu piyasalarda mamul-hayat eğrisinin kısıklığı yüzünden yenilik ve değişim kaçınılmaz hale gelmektedir. Bir işletme rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek için sürekli olarak kendini yenilemek zorundadır.
- İşletmenin pazarda lider konuma gelmesi: Tüketicinin ne istediğini, neye ihtiyaç duyduğunu tam olarak bilen ve piyasaya bu gereksinimi karşılayacak yenilikler sunan firma, liderlik koltuğuna oturur. Lider olabilmek için teknolojideki/ pazardaki büyük yenilikleri bizzat gerçekleştirmek gerekmektedir. İşletme bu sayede piyasayı kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirip rekabet koşullarını tek başına belirleme imkanı bulabilmektedir. “Oyunu en iyi oynayan kişi, oyunun kurallarını koyandır”.
- Kârın artırılması: Kârlılık, işletmenin başarısını gösteren önemli unsurlardan biridir. Yenilik projelerinin belirli bir mali külfeti vardır. Bu projeler başta kârlılığı azaltır gibi gözükmesine rağmen, zamanla kârlılığı artırıcı bir etkisi olmaktadır. Yenilikler başarıya ulaşırsa maliyetleri düşürür, üretim sürecini kısaltır, performansı ve verimliliği yükseltir. Bütün bu olumlu gelişmeler işletmenin kârlılığını arttıracaktır. Bu konularda önemli olan sabırlı davranmaktır çünkü yenilik çalışmalarında hemen sonuç almak neredeyse imkânsızdır. Uzun vadede işletmeye büyük faydalar sağlayacak olan yenilikler, hem dolaylı hem de doğrudan olarak kârın artmasına ciddi katkılarda bulunacaktır.

Kısacası hangi alanda olursa olsun, yapılan bütün inovasyonlar yenilik yapma amacına hizmet eder. Burada kritik nokta yenilik ile buluş veya icadın karıştırılmamasıdır. İnovasyon nasıl ki

yenilenme sözcüğünün karşılayamayacağı bir anlam yükü taşıyorsa bir buluş gibi anlaşılması da gereken bir olgudur (Demirkaya ve Zengin, 2014: 108).

## **2.7. KOBİ'ler ve İnovasyon**

Kobi'ler uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmek için inovasyona ihtiyaç duyarlar. Girişimciliğin temel bileşeni olarak görülen inovasyon, bir işletme için sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kazanmanın ve bu üstünlüğü korumanın en önemli yolu olarak gösterilmektedir (Alan ve Yeloğlu, 2013: 18). Aynı şekilde, ekonomik gelişmeyi hızlandırmanın, toplumdaki yaratıcı potansiyeli ortaya çıkarmanın, yenilikçi ve yaratıcı fikirleri yaygınlaştırmanın en etkin yolu, fırsat eşitliğinin ekonominin tüm birimlerine yayılmasıdır. Ekonomilerin gelişme motoru ve istihdam kaynağı olarak bilinen KOBİ'ler, yeni iş imkânları yaratmakla kalmayıp, yenileşmenin ve rekabetin de en dinamik kaynağını oluşturmaktadırlar. KOBİ'ler, uluslararası pazarın taleplerine ilişkin yeni üretim tekniklerine ve yeni pazarlama stratejilerine uyum sağlayabilecek esneklikte oldukları için sanayileşme sürecinin lokomotif gücüdür. (Alan ve Yeloğlu, 2013: 18).

Özellikle son yıllarda küresel anlamda ortaya çıkan bir strateji de yeniliktir. Bir işletme rekabet avantajını koruyabilmek için ürünlerinde ve süreçlerinde yenilik yapmak zorundadır. Yenilik, yeni bir fikrin, ürünün veya sürecin kabulüdür. Yenilik fikri icattan çok daha geniş bir kavramdır. KOBİ'ler rekabetçi ortamda durumlarını korumak için ürün yeniliklerine önem vermek zorundadırlar. Yenilikçilik, işletmelerin süreçlerinde meydana gelecek yeni üretim metotlarını kapsayan bir felsefeyi temsil etmektedir. Yenilikçi süreçler ise yenilikçi ürünleri sonuçlandırmaktadır. Yenilik stratejisi sayesinde KOBİ'ler küresel alanda rekabet avantajı yakalayabileceklerdir (Öztürk, 2009: 79-80).

## **2.8. KOBİ'lerde İnovasyon ve Önemi**

Ekonomik ve toplumsal değer yaratmak için ürünlerde, hizmetlerde ve iş yapış yöntemlerinde yapılan değişiklik farklılık ve yenilikler işletmeler için önem arz etmektedirler (Ertürk, 2014: 27). Aynı şekilde küreselleşme, ekonomik-sosyal değişiklikler, ürün yaşam süresindeki azalış, artan teknolojik kapasiteler, bunun beraberinde getirdiği rekabet ve değişen müşteri ihtiyaçları KOBİ'lerde inovasyonu önemli kılmaktadır.

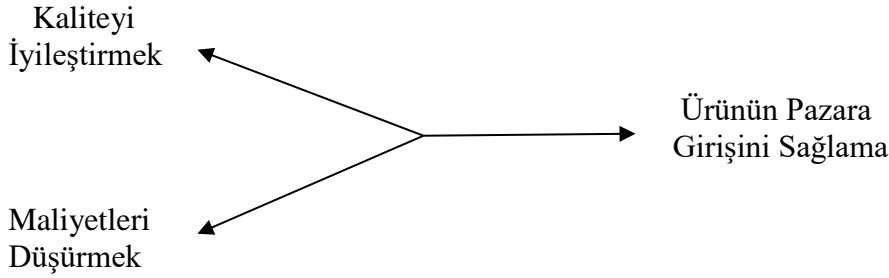
Ülkelerin kalkınmalarında önemli bir fonksiyon üstlenen, geniş bir alana yerleşen KOBİ'ler, sistemin denge unsuru, demokratik toplumun ve serbest piyasa ekonomisinin ana sigortalarından sayılmaktadır. Tüm işletmeler için de olduğu gibi KOBİ'ler için de yenilik; rekabet ortamında ayakta kalabilmenin hayati bir şartıdır. Diğer bir ifade ile iş dünyasında hayatta kalabilmek ile yenilik yapabilmek birbirleriyle bağımlıdır. Büyük işletmelere göre kaynak sıkıntısını yoğun olarak yaşayan, yaşamak için sürekli yenilik arayan ve tespit ettikleri yenilikleri ticarileştirebilmek için bütün kaynaklarını kullanan KOBİ'ler için yenilik yapmak hem oldukça zor hem de zorunludur (Aksoy ve Demirel, 2008: 394-395).

KOBİ'ler müşteri ile birebir ilişki kurabilmeleri nedeniyle müşterilerin nabzını çok daha iyi tutabilmekte ve müşterilerin tercihlerinde meydana gelen değişiklikleri daha kısa sürede tespit edebilmektedirler. Buna paralel olarak; pazardaki değişimlere hızla reaksiyon gösterebilmek yani esnek hareket edebilme dereceleri de yüksek düzeyde seyretmektedir. Esnek hareket edebilme kapasitelerinin yüksek olması KOBİ'lerin büyük işletmelere nazaran daha fazla yenilik fikri üretmeleri sonucunu doğurmaktadır (Tikici ve Aksoy, 2009: 226).



KOBİ'ler mamul ve hizmet sundukları pazarlarda daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu üstünlüğü elde etmede çeşitli yöntemler ve araçlar vardır. Pazardaki rakiplere karşı fiyat ya da kalite üstünlüğü oluşturmak ya da müşteri isteklerine hızlı ve güvenilir cevaplar vermek bunlardan bazılarıdır. Günümüz sürecinde radikal değişimler gerçekleşmektedir. Bu radikal değişimlerin kaynağında yenilik büyük rol oynamaktadır. Bu yenilikler ya yeni mamuller ve hizmetler ya da mamulleri yapmak ve hizmetleri sunmak için yeni süreçlerdir (Güleş ve Bülbül, 2004: 155).

Günümüzde diğer firmaların olduğu gibi, KOBİ'lerin de karşı karşıya kaldığı üç kritik rekabet faktörü vardır. Şekil 3'de görüldüğü üzere bu üç rekabet faktörü bir paradoks ortaya çıkarmaktadır.



Şekil 3: Üç Kritik Rekabet Faktörü, Kaynak: Öztürk, 2009: 82 vd.

Tüm işletmeler için de olduğu gibi KOBİ'ler için de inovasyon; yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmenin hayati bir şartıdır. Diğer bir ifade ile iş dünyasında hayatta kalabilmek ile yenilik yapabilmek birbirleriyle bağımlıdır. Literatürde kabul gören bir anlayışa göre işletmeler küçük ve esnek yapılanmalar ile birlikte müşterilerle de yakın ilişkiler kurarak daha başarılı olabilirler. Büyük işletmelere göre kaynak sıkıntısını yoğun olarak yaşayan, yaşamlarını garanti altına almak için sürekli yenilik peşinde koşan ve tespit ettikleri yenilikleri ekonomik düzleme taşıyabilmek için bütün kaynaklarını kullanan KOBİ'ler için yenilik yapmak elzemdir (Tikici ve Aksoy, 2009:227).

## 2.9. KOBİ'lerde İnovasyon Çalışmalarında Karşılaşılan Problemler

KOBİ'ler de inovasyon çalışmaları sırasında karşılaşılan bir takım problemler bulunmaktadır. Bunları şu şekilde özetlemek mümkündür. (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2007: 6 vd.).

Birincisi, insan problemidir; çünkü insanlar organizasyonları yeni fikir geliştirmekten çok korunmacı bir yaklaşımla dizayn ederler ve insanları yeni fikirler üzerinde odaklanmaya doğru yöneltmek zorlaşır. (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2007: 6 vd.).

Buluş yapma (invention), bireysel bir faaliyet olmasına karşın inovasyon kolektif bir çalışmayı gerektirir ve inovasyon geliştirme grupları arasında bir koalisyon oluşturulmalıdır. Ayrıca inovasyon girişimcinin tek başına yapacağı bir iş değildir. Toplumsal yapıdan hükümetlerin uygulamalarından, endüstrinin özelliklerinden, gerekli bilgi ve kaynağa sahip olup olmamaktan etkilenir. (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2007: 6 vd.).

İnovasyon süreci birçok fonksiyonu, kaynağı ve disiplini içeren karakteristiğe sahiptir. İnovasyon sadece var olan çevre ve yapıya uyum değil aynı zamanda bu çevre ve yapıyı

değiştirebilme gücüne sahip olmaktır. Bu yüzden yönetilebilir bir yapı oluşturulmalıdır. (Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2007: 6 vd.).

KOBİ'lere iş ortamında uymak zorunda oldukları mevzuat karmaşık gelebilir. Ölçekleri dolayısıyla, pek çok idarî, hukukî, ticarî işlemi yerine getirmekte zorlanırlar. Bir yanda “Küreselleşme” diğer yanda “Bölgesel Bloklama” gibi küresel süreçlerin söz konusu olduğu bir dünyada, KOBİ'lerin ulusal sınırlar ötesindeki pazarlara erişmeleri ve inovasyon çalışmaları yapmaları büyük firmalara göre çok daha zordur. Finansman kaynağı bulmakta sıkıntı çekerler; çünkü çoğu kez karşılık gösterebilecekleri bir teminattan yoksundurlar ( Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2007: 6 vd.).

## **2.10. KOBİ'lerin İnovasyon Yapma Gereksinimi**

Brown (1994) yaptığı araştırmasında KOBİ'lerin yenilik yapma nedenlerini 3 sebep içerisinde ele almaktadır (Öztürk, 2009: 82):

- Saldırı tutumu takınarak avantaj elde etmeyi düşünebilirler ya da sanayi onları yeni teknoloji kullanımına yönlendirebilir,
- Rekabet ile birlikte inovasyona cevap vermek için yenilikçi olmak zorunda olabilirler,
- Kendi işlerine zarar veren başkalarının inovasyonunu engellemek için yenilikçi olabilirler.

İşletmeler özellikle KOBİ'ler pazar payını arttırmak, ürün ve hizmet çeşidini ve kalitesini arttırmak, rekabetçi avantajlar elde edip maliyetlerini azaltmak, üretim esnekliğini arttırmak ve böylece pazardaki etkinliğini yükseltmek gibi sebeplerden yenilik faaliyetlerinde bulunabilmektedirler (Öztürk, 2009: 89-90).

## **2.11. KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri**

Özellikle son yıllarda küresel anlamda ortaya çıkan bir strateji de yeniliktir. Yenilik, yeni bir fikrin, ürünün veya sürecin kabulüdür. KOBİ'ler rekabetçi ortamda durumlarını korumak için yeniliklere önem vermek zorundadırlar. Yenilikçilik, işletmelerin süreçlerinde meydana gelecek yeni üretim metotlarını kapsayan bir felsefeyi temsil etmektedir. Yenilik stratejisi sayesinde KOBİ'ler küresel alanda rekabet avantajı yakalayabileceklerdir (Aksoy ve Demirel, 2008: 396-397).

KOBİ'lerin bazıları tamamen yenilikçi stratejiler belirlerken bazıları da büyük işletmelerin tercih etmedikleri alanlarda yenilik ararlar. Yaptıkları yeniliklerin patentleri üzerinden gelir sağlama yoluna giderler. Bunun için pazarı ve teknolojiyi ciddi bir şekilde takip etmeleri gerekmektedir (Öztürk, 2009: 90).

Freeman (1997) KOBİ'lerin; farklı yenilik stratejisi alternatifleri olabilir. Bunlar; saldırgan strateji, savunmaya yönelik strateji, taklitçi ve bağımlı strateji ile geleneksel ve fırsatları izleme stratejisi şeklinde ortaya çıkan stratejilerdir (Freeman, 1997'den aktaran Aksoy ve Demirel, 2008: 396-397).

**Saldırgan Strateji:** Rakiplerin önüne geçme ve pazar hâkimiyetini elde etme amaçları doğrultusunda izlenen stratejidir.

**Savunmaya Yönelik Strateji:** Savunmaya yönelik strateji izleyen işletmeler “ilk” olmayı pek tercih etmezler. İlk olmanın risklerini üstlenmek istemezler. Rakiplerinin yaptığı yenilikleri geliştirmeye çalışır ve bunun için imkân ararlar.

**Taklitçi ve Bağımlı Strateji:** Bu stratejiyi benimseyen işletmeler; genellikle başka işletmelerin öncü oldukları yeniliklerin toplum tarafından kabul görmesinden ilham almaktadırlar.

**Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejisi:** Pazarın değişimle ilgili herhangi bir talebinin olmaması nedeniyle bu konuda tavır almayan ve yenilik için kapasiteleri yetersiz olan işletmeler; teknik yeniliklerden çok tasarım geliştirmeyi tercih etmektedirler.

### **3. KOBİ'LERDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE İNOVASYON**

#### **3.1. Stratejik İnovasyon**

Ülkeler arasındaki sınırların kalkması, buna paralel olarak bilginin, teknolojinin ve insan gücünün hızlı ve serbest dolaşımı, bilgi ve teknolojiye hızlı gelişme, tüketicilerin yaşam tarzlarındaki değişimin hızlanması ve beklentilerinin artması işletmeleri kaçınılmaz olarak inovasyon yapmaya itmiştir. Bu bağlamda inovasyon, işletmelerin en önemli rekabet araçlarından birisi haline gelmiştir. Ancak işletmeler için asıl sorun, kendilerine sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak, karlılıklarını ve pazar paylarını artıracak, yeni pazar fırsatları yaratacak bu inovasyonları nasıl gerçekleştirebilecekleri sorunudur. Günümüzde inovasyonun ne kadar önemli olduğu sıkça vurgulanmasına karşın bunun nasıl etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebileceği üzerinde fazla durulmamaktadır (Uzkurt, 2010: 41-42).

İnovasyon stratejisi yeni bir ürün veya hizmet ile ilgili finansal amaç ve büyüme alanlarından oluşur; yeni ürün veya hizmetlerin stratejik misyonunu tanımlayan stratejik roller ve yeni ürün veya hizmet fikirlerinin geçmesi gereken filtreler serisi sağlayan kriterler bütünüdür. Yol haritası, inovasyonu harekete geçirmek için geniş rehberlik sunsa da, strateji inovasyon için ortaya konan çabayla ilgili daha detay bilgi sağlar. Bu etki de göz önüne alındığında aslında inovasyon stratejisi hem bir inovasyon planlama dökümanı hem de insanların bu çabaya girişmeden önce inovasyonu neden yaptıklarını düşündüren bir rehberdir (Kucmarski, 1996: 46).

İnovasyon yapmak, bilimden ziyade bir sanattır. Stratejik inovasyon çok sayıda avantajı firmaya sunmak zorundadır. İlk olarak, stratejiler, stratejik seçeneklerin kalitesine neden olmalıdır. Kalite, bilgi öğelerinden veya bütünleşik organizasyonel süreçlerden oluşmak zorundadır. İkinci olarak inovasyon, pazarda üstün olan bir firma olmayı mümkün kılmalıdır. Üçüncü olarak, stratejik inovasyon, esnekliği gevşetmeden stratejik seçenekleri takip etmesinde firmaya yol gösterici olmalıdır. Dördüncü olarak, takip edilen seçenekler, uzun süreli faydalara neden olmalıdır. Son olarak, bir inovasyonun sağladığı stratejik seçenekler, sürdürülebilir rekabetçi avantaja yol açmalıdır (Bhot, Bowender, 2001: 37).

#### **3.2. Stratejik İnovasyon Unsurları ve Boyutları**

Stratejik inovasyondan herhangi bir endüstrideki bir şirket için rekabet temellerinin yeniden düşünülmesi olarak söz edilebilir. Luxel firması yıllardır halk arasında davul fırın olarak da adlandırılan yuvarlak tepsili fırınları üretmekteydi. Geleneksel üretim tarzı yuvarlak tepsili taşınabilir fırınlar olan Luxel firması, kırsal alanlarda yaşayan tüketici gruplarından modern

yaşam düzenine geçen tüketici topluluklarına doğru çok önemli bir atılım, stratejik inovasyon yapmıştır. 2009 yılı itibarı ile firma “gelenekseli reddetmeden modernleşiyoruz” sloganı ile kare ve dikdörtgen tepsili fırınları pazara sunmuştur. Bu sunum ile Luxel firması, sistematik bir yaratıcılık yaklaşımı ile ürün ve hizmetleri farklılaştırmayı, onlara değer katarak rekabet gücü kazandırmayı ve yapılan işi daha kârlı hale getirmeyi amaçlamıştır (Işık, 2010: 119). Tablo 3’de kültür, yapı, süreçler, sistemler ve insanlar temel alınarak stratejik olarak inovasyonel şirketlerin yapıları irdelenmekte ve stratejik inovasyonun içerik boyutları gösterilmektedir.

Boyut	Stratejik Olarak İnovasyonel Kobi’ler
Kültür	Sorgulayıcı Davranışa Sahip Olma Başarıyı ve Başarısızlığı Ödüllendirme, Durgunluğu Cezalandırma Hatalara Tolerans Gösterme Değişikliği Karşılama Risk Almayı ve Değişimi Destekleme Takım Çalışmasını ve İşbirliğini Destekleme
Yapı	Hızlı ve Düzgün Küçük Birimler İşbirliğini Teşvik Etme Müşteriyle Direk Temas Halinde Olan Özerk Takımlar
Süreçler	Hızlı ve Bürokratik Olmayan Dağıtılmış Karar Verme Düşünce Jenerasyonunu, Deneyimini ve Uygulamasını Destekleme
Sistemler	Stratejik İnovasyon Sürecini Destekleme İşbirliğini Olası Kılma Bilgi Kullanımını ve Yaratıcılığını Olası Kılma Risk Almayı ve Davranışları Ödüllendirme Müşteriler Arasındaki İlişki Yaratma için Kullanılma
İnsanlar	Çeşitlilik (İç ve Dış) İşbirliği İhtiyaç Duyulan Strateji ve Deneyimler Hakkında Eğitilme

**Tablo 3:** Stratejik İnovasyonun Boyutları, *Kaynak:* Sniukas, 2007: 95

Stratejik inovasyon sunulan ürün ya da hizmetten, fiyatlandırma yöntemlerinden, dağıtım yönetimi anlayışındaki değişikliklerden, müşteri hizmet sunumlarından, müşterileriyle iletişim yollarından ya da bunların kombinasyonu ile oluşturulan yeni iş modellerinin stratejik yapılandırılmasıyla elde edilebilir. Müşteriler gerektiğinde bunun için bir fark ödemeye isteklidirler ve böylece firmalar iyi fiyat marjlarıyla ödüllendirilirler. Bu durumda strateji firmayı, endüstriyi ve müşterileri geçmişteki işlere boğmaktansa, geleceğin içine yerleştirmeyi hedef edinir.

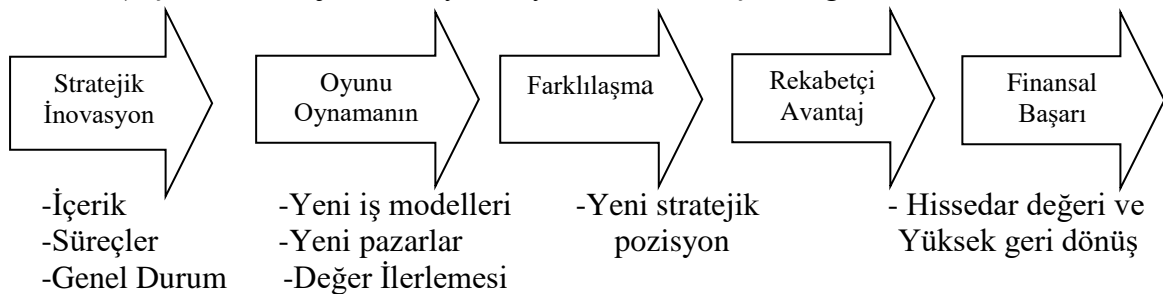
### 3.3.Kobi'lerde Stratejik İnovasyonun Yönetimi

İnovasyon sadece yeni teknolojiler üretmek değil; aynı zamanda eski sorunları yeni süreç ve yöntemlerle çözmektir. Bu sorunların çözümü de sürdürülebilir büyümenin anahtarıdır. Sürdürülebilir büyüme için gereken inovasyonu Kobi'ler farklı şekillerde sağlayabilirler (Gökçe, 2015: 32). Özellikle rekabet temelli kıyaslama ve müşteri isteklerine koşulsuz yanıt verme çabası, pek çok araştırmacıya göre günümüz sektörlerini rekabet tuzağına düşürmekte, rakipleri kıyaslayarak maliyet ve kalite iyileştirme yaklaşımı bir süre sonra benzer ürün ve hizmetlerin sunulmasına ve sektörlerin daha fazla gelişmemesine neden olmaktadır. Günümüzün değişen bilgi temelli küresel rekabet koşulları, temelden yeni fikirlerin ve Ar-Ge ile entegre olmuş stratejilerin uygulanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, inovasyonun rekabet açısından önemi giderek artmakta, yeni anlayışla yapılandırılmış değer zinciri temelinde yeni iş modellerinin geliştirilmesi öncelik kazanmaktadır. Bu bağlamda stratejik bir yaklaşım çerçevesinde inovasyonun, katma değer yaratma sürecinde hem müşteri hem de işletme için radikal bir iyileştirmeyi ve beraberinde uzun vadede büyümeyi sağlayacağı söylenebilir (Berber, 2008).

Örgütsel amaç ve stratejiler günü izlemedikçe, geleceğe odaklanmadıkça ve örgütsel yetenekleri dikkate almadıkça ulaşılmaları güçleşecektir. Amaç ve stratejiler gelişi güzel ya da inandırıcı olmayan bir şekilde belirlendiğinde pazarda kabul görmeyen faaliyetler oluşacaktır. Çalışanlar kendi kişisel çabalarıyla ya da bölümlerindeki çalışmalarla işletmenin stratejileri arasında daha iyi bağlantılar kurabileceklerdir. (Berber, 2008).

İnovasyon yönetim süreci stratejik planla başlamalı, işletmenin stratejileri ve politikaları planda gösterildiği gibi kurulmalı ve inovasyon ortamı süreklileştirilmelidir. Bir takım anahtar stratejik kararlar örgütün gerçekleştireceği başarının önemli noktalarıdır. Bazı stratejiler resmi stratejik planda açık bir şekilde gösterilir ve çalışanların görmesi için dağıtılır. Resmi plan, işletmedeki inovasyon yapısını kurar. İnovasyon yöntemlerindeki düşünme ve/veya düzenlerin değişmesi anlamına gelir. Bu nedenle işletmelerde stratejik inovasyon yönetimi kültürünün de yerleştirilmesi gerekmektedir. (Berber, 2008).

Stratejik inovasyon yönetimi, yalnızca teknoloji iyileştirme, yeni ürün geliştirme ya da geleneksel dış kaynak kullanımına dayanan işbirlikleri ve şebekelere odaklanmak yerine iş modelini bir bütün olarak değerlendirerek katma değer yaratmayı hedefleyen bir süreçtir (Berber, 2008). Şekil 4 stratejik inovasyonun yönünü ve sonuçlarını göstermektedir.



Şekil 4: Stratejik İnovasyonun Yönü ve Sonuçları, Kaynak: Sniukas, 2007: 24

Yukarıdaki şekilden yola çıkarak, stratejik inovasyonun üç sonucu tanımlanabilmektedir. Bunlar; yeni iş modelleri (yeni bir değer zinciri mimarisi), yeni pazarlar (yenilerini yaratarak ya da var olanları yeniden şekillendirerek) ve hem müşteri hem de şirket için yükselen değer ya da bu üçünün bir kombinasyonunu ele alma.

#### **4. SONUÇ**

KOBİ'ler tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de dinamik, esnek ve sürükleyici unsurlarından biridir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler ekonomik yapı içerisinde istihdama sağladıkları katkı ve yarattıkları katma değer ile ülke ekonomileri için vazgeçilmez bir unsur olmanın yanında, teknolojik ve ekonomik gelişmelerin hızlı geliştiği günümüzde küçük ve orta ölçekli işletmelerin, ülke ekonomileri için vazgeçilmez olduğu, ekonomik canlanma, yapısal değişim ve teknolojik yeniliklere uyum konusunda önemli rollere sahip olduğu bilinen bir gerçektir.

Günümüz ekonomisinin dinamik faktörlerinden biri olan KOBİ'ler açısından bakılırsa, yapıları gereği küçük ve daha esnek işletmeler olmalarına rağmen, değişime karşı hızlı adapte olduğu söylenemez. Bu süreçte KOBİ'lerin değişime daha iyi adapte olup, mevcut kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanarak, üretim sürelerini, miktarlarını, kalitelerini ve maliyetlerini kontrol altına alarak, verimliliklerini arttırmalıdır. Değişimin bu derece önemli olduğu bir zamanda KOBİ'ler artık daha stratejik davranmak zorundadırlar. Gerekli olan stratejik davranışı, yeni yönetim yaklaşımlarını benimseyerek ve uygulayarak göstermelidirler. Unutmamalıyız ki; KOBİ'leri bu değişim sürecinde başarılı kılacak en önemli faktörlerden birisi, güncel işletme ve yönetim teorilerinin kullanılması olacaktır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik yönetim yaklaşımının ve modelinin uygulanma düzeyini, stratejik yönetim faaliyetlerinin neler olduğunu, stratejik planlamanın yapıp yapılmadığını, stratejik yönetim sürecinin ne şekilde işlediğini, stratejik kararların işletmede hangi organizasyonel düzeyde alındığını, stratejik yönetim araç, yöntem ve tekniklerinin ne ölçüde tanındığını ve kullanıldığını bilmelerinin yararlı olmasının yanında, stratejik yönetimin işletmede tepe yönetiminin bir fonksiyonu olması nedeniyle stratejik planların hazırlanmasında üst düzey yöneticilerin ve/veya işletme sahiplerinin söz sahibi olması genel anlamda doğal kabul edilirken, hazırlanan stratejik planların başarı ile uygulanabilmesinde fonksiyonel birimlerin görüşlerinden faydalanmanın önemi de gözden kaçırılmaması gereken bir husustur.

Küreselleşen dünyada teknoloji, bilgi, işletmeler, toplumlar, kültürler, bireyler, hizmetler ve çevre gibi dünya üzerindeki tüm varlıklar hızlı bir değişim süreci içerisindeyler. Bu değişim süreci, mevcut durumun, şartların ve koşulların değişmesiyle yeni ve daha farklı bir duruma geçilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Değişim sürecinde sürekli gelişen güncel yönetim yaklaşımlarından inovasyon kavramı KOBİ'ler için kaçınılmaz olmuştur.

Değişen koşullar, Dünyanın neresinde olursak olalım, bizi birbirimiz daha iyi anlamaya ve işbirliğimizi arttırmaya zorunlu kılmaktadır. Eskiden Dünya'yı, ülkeleri çeşitli parçalara bölen fikir ve ideolojiler, artık önemini yitirmeli, küreselleşme daha çok ağırlık kazanmalıdır. Ülke Ekonomisinin dinamiklerinden olan KOBİ'lerde inovasyon etkinlikleri ise çok büyük bir önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, yapılan her çalışmanın inovasyon anlamına gelmediği, yenilik çalışmalarının organizasyona fayda sağlaması, daha önce organizasyonca denenmemiş olması, farklılık yaratması ve benzeri özellikleri taşıması gerektiği anlaşılmıştır. İnovasyon çalışmalarında karşılaşılan yenilik engelleri iyi anlaşılmalı, özellikle finansal, bürokratik ve insan kaynaklarına bağlı olan engellerin aşılmasına yönelik stratejiler oluşturulması önem arz etmektedir. Değişen koşullar, Dünyanın neresinde olursak olalım, bizi birbirimiz daha iyi anlamaya ve işbirliğimizi arttırmaya zorunlu kılmaktadır. Eskiden Dünya'yı, ülkeleri çeşitli

parçalara bölen fikir ve ideolojiler, artık önemini yitirmeli, küreselleşme daha çok ağırlık kazanmalıdır. Ülke Ekonomisinin dinamiklerinden olan KOBİ'lerde inovasyon etkinlikleri ise çok büyük bir önem taşımaktadır. Şunu da bilmeliyiz ki inovasyon kaçınılmaz bir faktör olarak organizasyonların karşısına çıkmaktadır ve çıkmaya devam edecektir.

## KAYNAKÇA

- Akgemci, T. ve Çelik, A. (2007). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Gazi Kitapevi, 2. Baskı, Ankara.
- Akın, Ö. ve Reyhanoğlu, M. (2014). *İşletme Büyüklükleri Bağlamında Türkiye'nin İnovasyon Portresi (2002-2008 Dönemi)*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), 23-51.
- Aksoy, A. ve Demirel, E. T. (2008). *Yenilik Faaliyetleri Açısından KOBİ'ler*, e-Journal of New World Sciences Academy, 3 (3), 390-408.
- Alan, H. ve Yeloğlu, O. (2013). *Markalaşma ve Yenilikçilik*, İktisadi Yenilik Dergisi, 1 (1), 13-26.
- Altun, Ş. (2007). *İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler*, Mediacat Kitapları, İstanbul.
- Aşgın, S. vd (2006). *Kamuda Stratejik Planlama*. 1. Baskı, Ankara.
- Barry, B.W. (1986). *Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, St. Paul: Amherst Wilder Foundation.
- Berber, A. *Stratejik İnovasyon Yönetimi*, www.aykutberber.com, 20.10.2015.
- Bhot, B. ve Bowender, B. (2001). *Creativity and Innovation Management*, 10 (1), March.
- Bozkurt, Ö. ve Taşçıoğlu, H. (2007). *KOBİ'lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme*, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı 11, 1-12.
- Bryson, J. M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Çomaklı, Ş., Ekici, K., Şahin, T. (2007). *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*, A-C Yayınevi, Ankara.
- Demirkaya, H. ve Zengin, R. (2014). *Hizmet İnovasyonu ve Bir Uygulama Örneği*, Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOİR), 2 (1), 106-116.
- Diñçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Alfa Yayınları, 8. Baskı, İstanbul.
- Erol, Y., İnce, A. R., Aras, M. (2013). *Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercih: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma*, Business and Economics Research Journal, 4 (3), 75-92.
- Ertürk, M. (2014). *İnovasyon Geliştirme Stratejileri*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 13 (25), 25-34.
- Gökçe, S. G. (2015). *Kamuda İnovasyon ve Türkiye'deki Uygulamaları*, Journal of International Management and Social Researches, 3 (1), 28-37.
- Göker, Ş. (2009). *Şirketlerde İnovasyon Stratejisinin Önemi ve Türkiye'nin İnovasyon Kapasitesinin Analizi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Basım, Ankara.
- İşık, Ö. (2010). *İnovasyon Yönetiminin Marka Yönetimi Üzerindeki Etkileri: Mobilya Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kucmarski, T. D. (1996). *Inovasyon-Rekabet Çağı İçin Liderlik Stratejileri*, McGraw Hill.
- Otlu, F. ve Demir, Ö. (2005). *Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15 (1), 155-170.

Örücü, E., Kılıç, R., Savaş, A. (2011). *KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama*, Doğu Üniversitesi Dergisi, İstanbul.

Öztop, S. (2007). *Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztürk, E. (2009). *Değişim Sürecinde Bilgi ve İnovasyon Yönetimi Uygulamalarının KOBİ'lerde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma: Trabzon İli Örneği*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pudlatz vd., (2005). *Competitiveness and Sustainable Growth for SMEs Through Creative Strategy Development, Stimulating Manufacturing Excellence in Small and Medium Enterprises*, SMESME.

Sniukas, M. (2007). *Reshaping Strategy the Content, Process, and Context of Strategic Innovation*, www.sniukas.com, 26.11.2015.

Sucu, M. E. (2010). *KOBİ'lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma*, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.

Tikici, M. ve Aksoy, A. (2009). *Girişimcilik ve Küçük İşletmeler*, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara.

Uzkurt, Cevahir (2010). *İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?*, Asobilgi, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayını.



## **A Wiew of the Strategic Management Mentality of the Smes from an Innovation Perspective**

**Özcan Demir and Eray Ekin Sezgin**

Fırat University

### **ABSTRACT**

Today, SMEs have to change and create new things to survive and achieve their goals determined in the competitive environment in an effective way. It is clear that the concept of strategic management is crucial for SMEs to continue their existence successfully and it will shed light on the future with its benefits like clearing away the uncertainties and providing competitive advantage. The concept of innovation is one of the most emphasized topics recently and it is among the topics that takes quite a lot of attention in management field. SMEs need to renew and constantly develop innovation kinds such as product, process, marketing and organization to provide and maintain sustainable competitive advantage. In today's World, which globalizes quickly and becomes like a small village, innovation is a strategy to be applied continuously by all units of SMEs. In the small and medium size enterprises, the development process of strategic management is explained in the study. The aim of the study is to show how to place the innovation strategy in SMEs in terms of strategic management together with the definition of innovation.

**Keywords:** *SMEs, Strategic Management, Innovation.*

**JEL Classifications:** O31, M19