

# **KOBİ'LERDEKİ YENİLİK UYGULAMALARI VE YENİLİK ENGELLERİNİN BELİRLENMESİ VE ANALİZİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>**

**Yavuz DEMİREL<sup>1</sup>**  
**Enes Uğur TOHUM<sup>2\*</sup>**

<sup>1</sup> *Kastamonu Üniversitesi, İİBF, Kastamonu*  
<sup>2</sup> *Kastamonu Üniversitesi, S. Yazar, İİBF, Kastamonu*  
<sup>\*</sup> *E- posta: [egurtohum@kastamonu.edu.tr](mailto:egurtohum@kastamonu.edu.tr)*

**ÖZ:** Bu çalışmanın temel amacı, işletmelerde yenilik uygulamalarının türlerinin ve bu uygulama türlerine yönelik karşılaşılan engellerin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda Türkiye’de Gaziantep İli imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Son zamanlarda işletmelerde rekabeti belirleyici bir unsur olarak yenilik kavramının giderek önem kazandığı görülmektedir. Buna bağlı olarak da bu konu araştırmacılar tarafından fazlaca ilgi görmektedir. Teknolojide ortaya çıkan gelişmeler, ürün çeşitliliği ve müşteri isteklerindeki belirsizlik, işletmeleri yenilik konusunda farklı düşünmeye itmekte ve her geçen gün farklı yenilik stratejileri geliştirmeye zorlamaktadır. Faaliyette buldukları pazarda sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak ve bunu koruyabilmek için; ürün, süreç, pazarlama ve yapıya yönelik (beşeri ve örgütsel yapı gibi) alanlarda katma değer sağlayıcı yenilik türlerini geliştirme zorunlu bir ihtiyaç olarak görülmektedir. Ancak yenilik çabası içerisinde olan işletmeler bu çabayı hayata geçirme noktasında birtakım engellerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu engeller hem işletme içinden hem de işletme dışından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda çalışmada, işletmelerin yaptıkları yeniliklerde hangi tür engellerle karşılaştığı ve bu engellerin aşılabilmesi için işletmelerin neler yapabileceği konusu ayrıntılı olarak incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ’ler, yenilik türleri, yenilik engelleri, imalat sanayi

**JEL KODU:** M10, M19

---

<sup>1</sup> *Bu çalışma Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “Kobilerdeki Yenilik Uygulamaları ve Engellerinin Belirlenmesi ve Analizi: Gaziantep İli Örneği” adlı Yüksek Lisans Tezinden faydalanılarak gerçekleştirilmiştir.*

## **A RESEARCH ON DETERMINATION AND ANALYSIS OF OBSTACLES AND PRACTICES OF INNOVATION IN SMES**

**Abstract:** The main purpose of this study is to determine the types of innovation applications in businesses and the barriers to be encountered for the application types of innovation. For this purpose, a study was held in companies that operating in manufacturing industry in Gaziantep province in Turkey. Recently, the concept of innovation has become increasingly important as a determinant of competition in businesses. Depending on this situation, it becomes more popular among researchers. Emerging developments in technology, product variety and uncertainty of customer demands cause organizations to think uniquely and develop continuously different strategies. In order to maintain a sustainable competitive advantage in the market, it is seen as a necessity to develop product, process, marketing and value-added innovation types in the structural (such as human and organizational structure) fields. However, businesses that try to innovate encounter some barriers. These barriers arise both from internal and external environments of the business. In this context, barriers that business encounter in their innovation applications and the solutions in order to overcome the barriers are examined in detail.

**Key Words:** SMEs, applications innovation, barriers to innovation, manufacturing industry

### **1. GİRİŞ**

Günümüzde yenilik olgusunun önem kazandığı ve örgütlerin yenilik hareketine doğru bir eğilim sergiledikleri görülmektedir. Giderek artan rekabet ortamında, örgütler farklı alanlara yeni atılımlar yapmaya çalışmakta veya sundukları ürün ve hizmetleri daha farklı sunmaya çaba göstermektedirler. Müşteri istek ve beklentilerindeki değişimi zamanında ve doğru bir şekilde okuyabilmek için örgütlerin yenilik anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Değişime hızlı bir şekilde uyum sağlayan, zamanını doğru okuyabilen, zamanında yapılması gereken yenilik uygulamalarını hayata geçirmek için, ürün veya hizmetin gelişmesi ve yenilenmesinde problem teşkil eden yenilik engellerinin net bir şekilde saptanması ve bununla ilgili gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu sebeple örgütün yaptığı yenilik uygulaması, işletmenin ayakta kalabilmesini ve yaşamına devam etmesini sağlayabilmektedir. Son zamanlarda yönetim literatüründe sıklıkla konuşulan konuların başında yenilik kavramı gelmektedir. Yeniliğin önemi örgütlerin hayatında sürekli olarak artmakta ve etkin, uzun vadeli yenilik çalışmalarının örgütlere rekabet konusunda avantaj ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağladığı düşünülmektedir. Bu bağlamda yeniliğin önündeki engellerin örgüt içi ve örgüt dışı olarak tasnif edilip belirlenmesi ve bu belirlenen engellerle örgütlerin kapsamlı ve sistematik bir mücadelenin içine girmesi gerekmektedir. Aksi durumda; örgütlerin ayakta kalmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri güçleşmektedir.

Küçük ve Orta Boy İşletme(KOBİ)'ler dünya da olduğu gibi ülkemizde de büyük bir öneme ve yere sahiptir. Bu sebepten de başta ülkemiz olmak üzere birçok ülkede ekonominin bel kemiğini oluşturmaktadırlar. Oluşturdukları katma değer ve ülke istihdamına katkılarından dolayı gelişmiş ülkelerdeki ekonomin arkasında KOBİ'lerin olduğu ifade edilmektedir. İstatistik verilerine baktığımızda gelişmiş ekonomilere sahip olan ülkelerde, KOBİ'lerin oranlarının büyük işletmelere oranı %95-99 arasında olduğu görülmektedir. Ülkemiz açısından istatistiklere

baktığımızda ise; toplam işletmelerin %99'unu oluşturan KOBİ'ler, ülkede üretilen toplam katma değer %55,7'sini ve istihdamın %77,3'ünü oluşturmakta ve Türkiye ekonomisine büyük çapta katkı sağlamaktadırlar. Sadece gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin katkısı yüksek değildir. Aynı zamanda büyük ekonomi olarak gösterilen başta Avrupa olmak üzere birçok ülkenin ekonomisinde de durum bundan farksız değildir (Şener, 2014:213-214). Günümüzde küçük işletmeler denildiğinde, zaman içerisinde çeşitli nedenlerden dolayı başarısız olmuş ve büyümemiş küçük kalmış işletmeler kastedilmemektedir. Bunun aksine küçük işletmeler denildiğinde, dinamik, yeniliğe açık, fırsatları zamanında değerlendirme yetisine sahip, herhangi bir olumsuzluk anında farklı konumlarda yer alabilen işletmeler akla gelmektedir. OECD bölgelerinde toplam girişim sayısının %95'inden daha fazlasını oluşturan KOBİ'ler hemen hemen özel sektör istihdamının %60'ını oluşturarak, OECD ülkelerine yenilikçilik, bölgesel ve sosyal gelişim açısından büyük katkılar sağlamaktadır. (OECD, 2013:10)

Ülkemiz için ekonomik yapının çeşitlenmesi, gelir dağılımının daha adil hale gelmesi, yeni fikir ve buluşların kaynağı olup sanayide gerekli olan esnekliğe ulaşılmasını, küçük birikimlerle aile birikimlerinin ekonomiye daha faydalı bir şekilde kanalize edilmesini, teknolojik gelişmeleri ülkemizin kırsal yörelerine ulaşmasını sağlayan, KOBİ'ler bu konularda büyük ölçekli işletmelere nazaran daha fazla bir avantaja sahiptir. Aynı zamanda KOBİ'lerin istihdam sağlama etkileri daha fazladır ve bundan dolayı da ülke ekonomisinde istihdamın sağlanması için anahtar bir rol üstlenmektedirler. Bunun yanı sıra; refah seviyesinin yükselmesine ve buldukları bölgelerin gelişmesine katkıda bulunan KOBİ'ler, ekonomide meydana gelen konjektüel finansal dalgalanmalara karşı büyük ölçekli işletmelere göre daha az duyarlıdır. İşveren ve çalışan ilişkileri oldukça sıcak ilişkiler temelinde kurulduğundan dolayı sosyo-ekonomik huzursuzluklara nispeten az ölçüde maruz kalan KOBİ'ler, ülke çapında meydana gelen bir ekonomik kriz döneminde bile küçük çapta olsa da üretime devam ederek, halkın bir takım ihtiyaçlarına cevap verebilmektedir (Müftüoğlu, 2002:51-55 ; Erdoğan, 2004:47-48).

## **2. YENİLİK KAVRAMI**

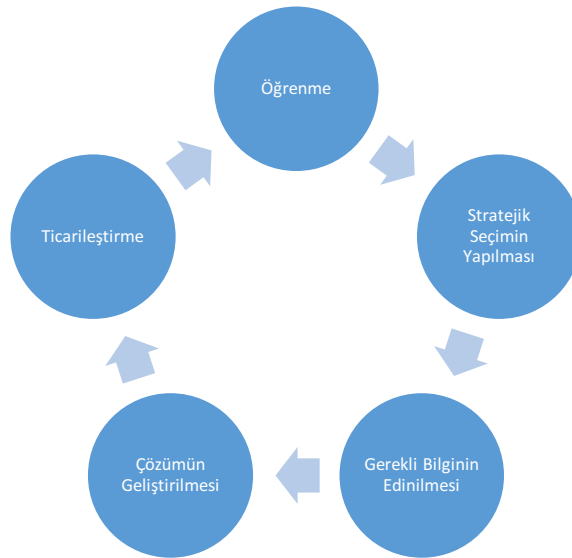
İşletmelerin doğasında üretimde bulunduğu ürün, üretimde bulunduğu işletme çevresi ve bu çabanın pazarlandığı ortamda sürekli bir yenilik yapma arzusu vardır. Bu kapsamda işletmelerin yenilik ortaya koyarak bilinmeyi keşfetmek, bilinen unsurları ise; geliştirip yeniden tasarlamak hususunda en çok yöneldiği alan teknolojidir ve teknoloji de olmalıdır (Eren, 1977:11). Bu bağlamda yenilik çabasının 1950'li yıllardan itibaren teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler ile paralel olarak gelişim gösterdiği söylenilebilir (Rothwell, 1994:8). M.Ö. 500 dolaylarında Yunanlı Filozof Herakleitos "Aynı ırmakta iki kez yıkanamazsınız, çünkü su hiç durmaksızın akar" demiştir. Bu bakış etrafında evrendeki her şeyin sürekli bir değişim halinde olduğu, ancak değişen unsurların hem kalıcı hem de değişimsel özellikleri bir arda barındırdığı anlaşılmaktadır. Heraklitos'a göre; evrenin dinginliği ancak değişimle anlaşılır ve bulunabilir (Morgan, 1998:279). Burada Heraklitos'un da ifade ettiği gibi sürekli bir değişim halinde olan dünyada işletmelerin değişmeden, kalıcı ve sabit olarak kalmaları pek de olası değildir. Bu değişimin boyutları günümüzde küresel konjektürün getirdiği rekabet ile birlikte tamamen bir var olma mücadelesine dönüşmüş haldedir. Anlatılmaya çalışılan yenilik süreçleri ışığında artık günümüz dünyasında işletmelerin yenilik faaliyetleri üzerinde yoğunlaştıkları ve bu faaliyet alanına ciddi bir masraf yaptıkları yadsınamayacak bir gerçektir. Eski zamanlarda sadece bazı iş kollarında yapılabilen yenilik çabası artık hemen hemen tüm iş kollarında yapılabilir hale gelmiş, hatta bunun da ötesinde vazgeçilemez bir konuma gelmiştir.

Yenilikle yakından ilgilenen yazarlardan biri olan Drucker yeniliği; “Bir örgütte beraber çalışan farklı bilgi ve yetenekli insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bilgidir” şeklinde tanımlamıştır. Drucker yeniliği; girişimci ruhun özel bir aracı ve işletme için yeni bir kapasite meydana getirme çabası olarak görmektedir (Sabuncu, 2014:104). Bu tanımlama çerçevesinde yenilik sadece kavramsal kalmış ve insan fikrinin ürettiği bir bilgi veya ortaya konulan uğraşların sonucu olarak görülmüştür. Eren (1977:50)’ye göre yeniliğin temelinde teknik bilginin ve teknik buluşların var olduğu söylenmiş ve yenilik çerçevesinde ortaya konan ürünün ekonomik açıdan bir teknolojik ürün olduğu düşünülmüştür. Genel anlamda yeniliğin, teknik ve maddi bir uğraş olmanın yanında düşünsel ve mantıki bir yöne de sahip olduğu gerçeği ifade edilmeye çalışılmıştır. Yenilik, bilgi ya da öğrenme süreci aracılığıyla yeni olan bir şeylerin meydana getirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Tabii ki bu yenilik anlayışının şirketler ve uluslar için rekabet unsuru olduğu ve gelecekte de bu şekilde olacağı göz ardı edilemez bir gerçektir (Cordeiro ve Vieira, 2012:151-152).

Yenilik başlangıç aşamasında ünlü iktisatçılar Adam Smith, Karl Marx ve John Smart tarafından incelenmiş ve bu iktisatçılar yeniliği, bilim ve teknik tarafından belirlenen bir veri olarak görmüşlerdir. Bunun dışında işletmelerin faaliyetlerini sınırlayan dış etmenler olarak tanımlamışlardır (Eren, 1977:49).

Yönetim yazınında anlatılmaya çalışılan yenilik kavramı sürekliliği olan ve her aşamasında geri beslemelerin olduğu döngüsel bir süreçtir. Bu süreç içerisinde döngüyü sağlayan unsurların hem kendinden sonraki süreç aşamalarına hem de kendinden önceki süreç aşamalarına geri beslemeleri bulunmaktadır. Bu döngüsel süreç aşağıdaki şekilde olduğu gibi gösterilebilir.

**Şekil 1:** Yenilik Döngüsü



**Kaynak:** Davenport, 1992:17

Yukarıdaki şekilden de anlaşılacağı üzere kendi içerisinde dinamik ve döngüsel bir süreç olan yenilik kavramı, işletmelerin uluslararası rekabet ortamında rakipleri ile girişilen bir rekabet unsuru haline geldiğini söylemek mümkündür.

### 3. YENİLİK TÜRLERİ

**Ürün yeniliği;** mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlara göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş mal veya hizmetin ortaya konulması şeklinde tanımlanabilir. Yani bir ürünün yeniliğinden söz edebilmek için teknik donanımında, ürünü bir araya getiren bileşen ve malzemelerinde, ürünün yazılımında yapılan önemli derecede iyileştirmeleri içermesiyle birlikte kullanıcıya kolaylık sağlaması gerekmektedir. Yapılan açıklama çerçevesinde bir ürün yeniliğinden söz etmek mümkün olur (Oslo Kılavuzu, 2005:52). Ürün yeniliği, bir ürün ya da hizmetin yeniden üretilmesini ya da ürünün kullanım amacında, karakteristik özelliklerinde önemli iyileştirmeler yapılmasını ifade eder. Hizmette gerçekleşen ürün yeniliği ise; performansı konusunda yapılan yenilik olarak ifade edilebilir. Bu iyileştirme, örneğin, diğerleri ile karşılaştırıldığında, hizmetin hızında ve etkisindeki iyileştirmeleri ve hizmette yeni özellikler ya da hizmetin yeniden tanımlanmasını ifade eder (Cordeiro ve Vieira, 2012:149-150).

**Süreç yeniliği,** yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya üretim sürecinin veya yeni ürün teslimat aşamalarının organizasyonel kapsamda hayata geçirilmesidir (Oslo Kılavuzu, 2005:53). Süreç yeniliği üretim ve teslimat alanında işletmenin faydasını artırmaya yönelik yapılan iyileştirmelerdir. İyileştirmelerin kapsamı ise; bir malın üretiminde veya teslimatında kullanılan teknik ekipman ve yazılımlarla sınırlanmıştır (Cordeiro ve Vieira, 2012:150). Anlatılmaya çalışılan süreç yeniliği kavramının kapsamına, satın alma, muhasebe ve bakım onarım gibi destek departmanlarında işletmenin yararına olacak, sürecin hızlandırılmasına yönelik her türlü yenilik de, süreç yeniliği kapsamında değerlendirilmelidir. Bu destek departmanlarında güncel bir bilgi ve iletişim teknolojisi uygulamasının kullanılması sonucunda, destek faaliyetinin verimliliği veya kalitesi iyileşiyorsa meydana gelen değişimler süreç yeniliği olarak adlandırılır (Keizer vd., 2002:3).

**Pazarlama Yeniliği,** ürün tasarımı veya ambalajlanması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırılmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi olarak tanımlanan pazarlama yeniliği en geniş kapsamlı ve değişiklik yapması diğer türlere göre daha kolay olarak nitelendirilebilecek yenilik türüdür (Oslo Kılavuzu, 2005:87-88).

**Örgütsel Yenilik,** firmanın ticari uygulamalarında iç örgüt yapısında veya dış firmalarla ilişkilerini düzenleyen dış örgüt yapılarında bir yeniliği ifade eder (Oslo Kılavuzu, 2005:147-150).

Örgütler, ürün çeşidini ve kalitesini artırmak, yeni pazarlara – özellikle yurt dışı pazarlarına açılmak, üretim esnekliğini ve üretim kapasitesini artırmak ve enerji, işgücü, hammadde maliyetlerini azaltmak gibi amaçlar doğrultusunda yenilik yaparlar (Smith 2005:157). Bununla birlikte dış ilişkiler, çevre, müşteriler, tedarikçiler, diğer işletmeler, üniversiteler, araştırma kuruluşları, teknoloji merkezleri ve işletmelere yardımcı enstitüler işletmeleri yenilik yapmaya itebilecek unsurlar şeklinde sıralanabilir (Mahemba ve Brujin, 2003:162). Çeşitli amaçlar doğrultusunda olsa da; örgütlerin hemen hemen hepsi yenilik yapmak isterler. Ama bir örgütün hemen yenilik hareketini gerçekleştirmesi pek olası değildir. Çünkü; yenilik faaliyetinin gerçekleştirilebilmesi için bir alt yapının yani bir birikimin olması gerekmektedir (Vrande vd., 2009:424).

#### 4. YENİLİK ENGELLERİ

İşletmelerin karşılaştıkları yenilik engellerini belirlemeye yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Bu alanda yapılan araştırmalardan kısaca bahsetmek gerekirse; Kaufman ve Tödtling (2002:150)'e göre örgütlerin karşılaştıkları yenilik engelleri iki ana faktör çatısı altında açıklanmıştır. Bunlardan birinci faktör, yenilik için kullanılacak fonların yetersizliği, yenilik uygulamasının riskler taşıması ve yenilikte kullanılacak teknolojinin maliyetli olması şeklinde sıralanırken; ikinci faktör yeniliği gerçekleştirecek ve sürekli hale getirecek insan faktörü olarak ifade edilmiştir. Hadjimanolis (2003:37)'e göre yenilik engellerini içsel ve dışsal yenilik engelleri olmak üzere iki farklı şekilde gruplanmak mümkündür. Bu çalışmada içsel engeller, işletme kaynaklarının yetersizliği, sistem eksiklikleri ve insan kaynaklarında yaşanan eksiklikler şeklinde ana kategorilere ayrılmıştır. Nassar ve Faloye (2015:207-208) yaptığı araştırmada KOBİ'lerin yenilik yaptıkları zaman engel teşkil edecek unsurların başında müşterilerin yeni üretime duyacağı isteksizlik, yeniliğe ayrılacak zaman sorunu, yeniliği gerçekleştirecek kalifiyeli personel eksikliği gibi nedenler yer almıştır.

Kamalian vd. (2011:82)'e göre KOBİ'lerin en fazla ekonomik sebeplerden dolayı yenilik yapmadıkları tespit edilmiştir. Yapılan araştırmada yeniliğin maliyetli olması ve ekonomik risk taşıması KOBİ'ler için en önemli engeller olarak görülmüştür. Demirbaş (2010:17)'e göre ise; yenilik engellerini resmi, resmi olmayan, çevresel ve yeteneksel olmak üzere dört ana kategoride değerlendirmektedir. Türkiye'de faaliyette bulunan KOBİ'ler üzerinde yapılan araştırmaya göre; devletin uyguladığı Ar-Ge ve teknoloji politikalarının yetersiz olması resmi engel, kayıt dışı ekonominin yatırımlardaki olumsuz etkisi, resmi olmayan engel; ileri teknoloji maliyeti ve yeterli finansal kaynağın olmaması, çevresel engel ve yeterli kalifiyede personelin olmaması da yeteneksel engel olarak ifade edilmiştir. Ayrıca araştırmada KOBİ sahibi olan girişimcinin yenilik için "konow-how" bilgisi yetersizliğinin, yenilik için çok önemli bir engel olduğu vurgulanmıştır. Sabuncu (2014:115-116)'e göre yenilik engelleri içsel ve dışsal olarak iki farklı başlık altında tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmada, KOBİ'lerin yenilik engelleri arasında "yeniliğe ayrılan fonların yetersiz olması" içsel engeller ve "devletin yenilik hususunda bürokrasisi" dışsal engeller kategorisinde ilk sırada yer almaktadır.

Yukarıda ifade edilmeye çalışılan çalışmaların dışında da yenilik engelleri belirlenmeye birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmalarda belirlenen yenilik engellerini aşağıdaki Tablo 1'deki gibi özetlemek mümkündür.

**Tablo 1:** Yenilik Engelleri Tespiti

YAZAR	TESPİT ETTİĞİ ENGELLER
<b>Piatier (1984)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teknoloji, bilgi, hammadde ve finans kaynaklarında eksiklik</li><li>• Yeniliğin risk içermesi, iç ve dış pazarlarda sınırlama</li><li>• Deneyim, zaman yönetimi ve kültürde eksiklik</li><li>• Çeşitli devlet politikaları</li><li>• Çalışanların yeniliğe karşı direnç göstermesi</li></ul>
<b>Acs ve auretsh (1990)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Finans, hammadde ve teknolojik bilgi eksikliği</li><li>• Mali darboğazlar</li></ul>
<b>Comtesse, Hadkinson, Krug (2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risk hoşnutsuzluğu</li><li>• Yenilik için gerekli argümanların olmaması</li><li>• Sınırlı insan kaynağı ve girişimci eksikliği</li><li>• Kısıtlı finansal kaynak</li><li>• Bürokrasi ve politik vizyon yetersizliği</li></ul>

<b>Golia ve Legros (2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yeniliğin fazla maliyetli olması</li><li>• Mali imkanların kısıtlılığı</li><li>• Değişime karşı işletme içinde direnç</li><li>• Aşırı derecede ekonomik risk içermesi</li><li>• Kalifiyeli personel eksikliği</li></ul>
<b>Sanna-Randocci ve Savona (2006)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Finansal kaynakların eksikliği</li><li>• Aşırı finansal risk</li><li>• Yeterli olmayan insan kaynağı ve Pazar hakkında az bilgi</li><li>• Katı uygulamalar</li></ul>
<b>Tavstiga ve Birscholl (2007)</b> <b>Tiwari ve Buse (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yenilik sürecinin fazla zaman alması</li><li>• Fazla risk taşınması ve sınırlı bütçe</li><li>• Pazar bilgisinin zayıf olması ve bürokrasi</li><li>• Kalifiyeli insan kaynağının yetersiz olması</li><li>• Girişimciler arasında işbirliğinin zayıf olması</li></ul>
<b>Madrid-Guijaro, Garcia ve Auker (2009)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dış çevre ve insan kaynakları</li><li>• Risk ve finansal durum</li></ul>
<b>Alinaitwe, Widen, Mwakali ve Hansson (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İç Pazar ve güvenlik seviyesi</li><li>• Devlet engellemeleri ve pazarın politik cesaretsizliği</li><li>• Yeni ürün ve hizmette vergi uygulamaları</li><li>• Uluslararası pazarlara erişim zorluğu</li></ul>
<b>Kamalian, Rashki ve Arbabi (2011)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aşırı ekonomik risk</li><li>• Ekonomik kaynakların az olması</li><li>• Yeniliğin yüksek risk taşınması</li></ul>

**Kaynak:** Demirbaş,2010; Nassar ve Faloye (2015) ; Cordeiro ve Vieira (2012)'den uyarlanmıştır.

Yapılan söz konusu araştırmalar kapsamında sıklıkla ifade edilen engelleri kısaca açıklamak gerekirse;

**Yenilik için ayrılan fonların yetersiz olması:** Temelde mali kaynaklardan oluşan ve faaliyette buldukları zamanda mali kaynaklara ihtiyaç duyacak olan işletmeler, yapıldığı takdirde fazladan mali yük getirecek olan yenilik uygulamalarını fon yetersizliği nedeniyle çoğu zaman yapamazlar.

**Araştırma ve geliştirme eksikliği:** Bir örgütün bilimsel çalışma alanı doğrultusunda bilimsel teknolojiyi yeni ürünler, süreçler ya da hizmetler geliştirmek için yaptığı çalışma ve faaliyetleri tanımlamada yaygın olarak kullanılan bir terim olan Ar-Ge, rekabet konusunda büyük önem arz etmektedir (Kocamış ve Güngör, 2014: 128). Bu noktada yaşanan sorunlar örgütleri rekabet edemez konuma getirebilmektedir. Dolayısıyla Ar-Ge'den kaynaklanan eksiklik yenilik engellerini oluşturan faktörlerdendir.

**Kalifiyeli personel eksikliği:** Bir örgütün yenilik uygulamasını başlatabilmesi ve bu uygulamayı sürdürebilmesi için kalifiyeli personel ihtiyacı vardır. Bilginin hızlı bir şekilde seyir ettiği günümüzde çalışanların bu hıza uyum sağlaması ve kendilerini sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir. Yenilik faaliyetlerini gerçekleştirecek çalışanlar olduğundan dolayı, çalışanların eğitimi yenilik faaliyetini gerçekleştirecek düzeyde olması gerekmektedir. Aksi takdirde, bir yetersizlik olacak ve bu durum yeniliğe engel teşkil edecektir.

**Çalışanların deneyim eksikliği:** Bu engel personelin yenilik faaliyetini gerçekleştirebilecek deneyimden yoksun olmasını ifade eder. Yenilik uygulamasını hayata geçirecek olan her ne kadar işletmenin kendisi de olsa, işletme bireylerden oluştuğundan dolayı bu doğrudan bireylerin tecrübesi ile ilişkilidir. Eğer bireyler yeterli tecrübeye sahip değilse, bu durum yenilik için bir engel teşkil edecektir.

**Çalışanların yeniliğe direnç göstermesi:** Çalışanların yeniliğe karşı endişe duymaları yeterli tecrübeye sahip olmamaları, yenilik konusunda yanlış algılamalar içerisinde olmaları, yönetim tarafından yeterli bir şekilde bilgilendirilmemeleri, bu yenilik faaliyetinin kendilerine fazladan bir yük getirebileceği endişesi taşımaları gibi durumlar, çalışanların yeniliğe karşı olumsuz bir direnç göstermelerine sebep olur (Vrande vd, 2009:426). Bu gibi nedenlerden dolayı çalışanlar yeniliğe karşı bir tutum sergileyebilir ve bu tutum da yeniliğe engel olabilir.

**Kısa vadeli devlet politikaları:** Yenilik uygulaması zamana yayılan ve süreç gerektiren bir olgudur. Bu faaliyetin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesinin sağlanabilmesi için, bu sürece destek sağlayan her unsurun kısa ve uzun vadeli planları olmalıdır. Bu unsurların başında da şüphesiz devlet politikaları ve bu politikaların hayata geçirilmesi gelmektedir. Bu politikaların yetersiz olması veya kısa vadeli politikalar olmasından dolayı örgütler yeteri kadar destek alamazlar ve yenilik faaliyetlerini gerçekleştiremezler.

**Bürokrasi engelleri:** KOBİ'lere destek veya hukuki konularında çıkardığı engelleri KOBİ'lerin ya yenilik faaliyetini aksatabilir ya da yenilik faaliyetine başlamamasına neden olabilir. Söz gelimi, yenilik faaliyeti için gerekli olan malzemenin, ulusal kaynaklardan temin edilememesi durumunda, örgütün ithalat alanına yönelmesi gerekmektedir. Ancak; ilgili mevzuatın örgütün aleyhine olması, örgüte yenilik noktasında engel teşkil edebilecektir.

**Bankaların kredi kullandırma politikaları:** Bankalar tarafından KOBİ'lere kullandırılan kredilerin kolaylıklar içermemesi, başvuru şartlarının ağır olması ve işletmelere yüksek oranda finansman yükü getirmesinden dolayı yenilik faaliyetleri başlayamamaktadır.

**Ulaşılması zor ya da pahalı teknoloji:** Teknoloji şüphesiz ki yenilik uygulamasının vazgeçilmez bir parçasıdır. Fakat teknolojinin yurt dışından temin edilmesi ve KOBİ için yüksek maliyetli olmasından dolayı KOBİ'ler tarafından kolaylıkla tedarik edilemez ve kullanılamaz. Bu sebepten dolayı, ulaşılması zor ya da pahalı teknoloji KOBİ'lere engel oluşturabilir.

**Devlet politikalarının rekabet üzerindeki olumsuz etkisi:** Devlet teşvikleri ve yardımı belirli sektörlerde yoğunlaşıp, belirli sektörlerde yok denecek kadar az olursa, burada sektörler de bulunan örgütler arasında devlet teşvikleriyle haksız rekabet ortamı oluşturulmuş olur. Bu nedenle de örgütler gereken devlet desteğini alamadıklarında, rakiplerine karşı dezavantajlı bir durum yaşarlar ve bu durumdan dolayı yenilik çalışmalarını gerçekleştirmezler.

## **5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Araştırma metodolojisi araştırmanın amacı, kapsamı, evreni, örnekleme, sınırlılıkları, veri toplama yöntemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın hipotezleri ve araştırmanın bulguları başlıkları altında verilmiştir.

### **5.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Örneklem ve Kısıtları**

Bu çalışmanın amacı genel olarak işletmelerde yenilik türlerinin ve bu yenilik türlerine yönelik karşılaşılan yenilik engellerinin belirlenmesidir. Araştırmanın kapsamını Gaziantep İlinde faaliyet gösteren KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu KOBİ'ler arasından basit tesadüfî örneklem ile gönüllük esasına dayalı olarak araştırma verileri toplanmıştır. Zaman ve maliyet unsurları gibi kısıtlamalardan dolayı araştırma evreni tüm ülkede faaliyet gösteren KOBİ'leri kapsayacak şekilde ele alınamamıştır. Elde edilen verilerin sadece Gaziantep İlinde faaliyet gösteren KOBİ'ler ile sınırlı olması bu çalışmanın en önemli kısıtlarındandır. Yapılan anket sayısının çok yüksek olmaması ve anket dışındaki veri toplama yöntemlerinden faydalanılamaması da araştırmanın diğer kısıtları arasındadır. Bu söz konusu kısıtlamalara rağmen araştırma sonucunun genel itibari ile ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ'leri genellemesi öngörülmektedir.



## **5.2. Araştırma Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler**

Araştırmada verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada alan araştırması ve literatür taraması iki yöntem şeklinde gerçekleştirilmiştir. Öncelikle alan ile ilgili literatür taraması yapılarak ön bilgi toplanmış ve bu bilgi doğrultusunda KOBİ'lerin yenilik türlerini belirlemeye yönelik ölçeğin hazırlanmasında Kaufman ve Tödtling (2002), Oslo Klavuzu (2005) ve Sabuncu (2014) çalışmalarından faydalanılmıştır. Ölçekte toplam 11 ifade yer almakta olup, yenilik türleri 3 tür olarak değerlendirilmiştir. Ölçekte bulunan 4 ifade ürün yeniliğini, 3 ifade pazarlama yeniliğini ve 4 ifade ise örgütsel yeniliği ölçmeye yönelik ifadelerdir. Bunun yanı sıra, örgüt içi yenilik engellerinin belirlenmesi için hazırlanan ölçekte Demirbaş (2011), Günay (2007), Hadjimanolis (2003), Oslo Klavuzu (2005) ve Sabuncu (2014) çalışmalarından ve örgüt dışı yenilik engellerinin belirlenmesi için hazırlanan ölçekte ise; Hippel (1988), Günay (2007), Kamalian vd. (2011) ve Oslo Klavuzu (2005) çalışmalarından faydalanılmıştır. Ölçeğin bu kısmında örgüt içi yenilik engellerini ölçmeye yönelik toplam 10 ifade ve örgüt dışı yenilik engellerini ölçmeye yönelik toplam 16 ifade kullanılmıştır. Anket formu 3 kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımdaki anket soruları katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye ve ölçmeye yönelik çoktan seçmeli sorulardır. İkinci kısımda işletmelerin örgüt içi yenilik engellerini belirlemeye yönelik ve son olarak da üçüncü kısımda işletmelerin örgüt dışı yenilik engellerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu kapsamda hazırlanan anket formunda beşli Likert ölçeği ile düzenlenmiş yargılar bulunmaktadır. Bu anket formları 250 işletmeye dağıtılmış olup ve neticesinde 205 işletmeden toplanan anket formları araştırma analizine tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.

## **5.3. Araştırmanın Varsayımları, Soruları ve Hipotezleri**

Araştırmanın temel varsayımı, araştırmada cevap aranacak temel sorular, araştırma hipotezleri ve hipotezlerin analizinde yararlanılan analizler Tablo 2'deki gibidir.

**Tablo 2:** Hipotezlerin Test Edilmesinde Kullanılan Analizler

Araştırma Varsayımları	Araştırma Sorusu	Araştırma hipotezleri	İstatistiksel analizler
Örgüt içi yenilik engelleri yenilik uygulamalarını olumsuz etkilemektedir.	Yenilik uygulamaları ile örgüt içi yenilik engelleri arasında bir ilişki var mıdır?	<b>1. H<sub>1</sub>: Yenilik uygulamaları ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.</b>	Pearson Korelasyon Analizi
		H <sub>1a</sub> : Ürün yeniliği ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
		H <sub>1b</sub> : Pazar yeniliği ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
		H <sub>1c</sub> : Örgütsel yenilik ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
Örgüt dışı yenilik engelleri yenilik uygulamalarını olumsuz etkilemektedir.	Yenilik uygulamaları ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında bir ilişki var mıdır?	<b>2. H<sub>1</sub>: Yenilik uygulamaları ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır.</b>	Pearson Korelasyon Analizi
		H <sub>1a</sub> : Ürün yeniliği ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
		H <sub>1b</sub> : Pazar yeniliği ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
Yenilik uygulamaları sektörler göre farklılık göstermektedir.	Yenilik uygulamaları sektöre göre farklılık göstermekte midir?	3. H <sub>1</sub> : Yenilik uygulamaları sektörler göre farklılık göstermektedir.	Tek Yönlü Anova
		4. H <sub>1</sub> : Örgüt içi yenilik engelleri sektörler göre farklılık göstermektedir.	Tek Yönlü Anova
		5. H <sub>1</sub> : Örgüt dışı yenilik engelleri sektörler göre farklılık göstermektedir.	Tek Yönlü Anova

## 6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma çerçevesinde elde edilen verilerin analiz sonuçları, çıkarılan bulgular ve bulgulara ilişkin yapılan yorumlara yer verilmiştir. Öncelikle katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar daha sonra analiz kapsamında yenilik türleri, örgüt içi yenilik engelleri ve örgüt dışı yenilik engellerine ilişkin analizlere yer verilmiştir.

### 6.1. Araştırmaya Katılanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırmaya dahil edilen katılımcıların sosyo-demografik özellikleri Tablo 3'deki gibi özetlenmiştir.

**Tablo 3:** Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

	Özellikler	Sayı	Yüzde (%)		Özellikler	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	60	29.3	Şirkette Çalışma Süresi	0-5 Yıl	61	29.8
	Erkek	145	70.7		6-10 Yıl	90	43.9
	Toplam	205	100		11-15 Yıl	34	16.6
Yaş	25 ile 30 arasında	58	28.3		16 Yıl ve Üzeri	20	9.8
	31 ile 35 arasında	82	40.0		Toplam	205	100
	36 ile 40 arasında	35	17.1		Kurum İçindeki Pozisyonu	Üst Düzey Yönetici	5
	41 ile 45 arasında	26	12.7	Orta Düzey Yönetici		78	38.0
	46 ve üzeri	4	2.0	Sahibi		51	24.9
	Toplam	205	100	Satış-Pazarlama Yetkilisi		51	24.9
Eğitim Durumu	İlköğretim	11	5.4	Servis Mühendisi		17	8.3
	Lise	71	34.6	Koordinatör		2	1.0
	Önlisans	55	26.8	Diğer	1	0.5	
	Lisans	63	30.7	Toplam	205	100	
	Yüksek Lisans	5	2.4				
	Toplam	205	100				

Tablo 3'de görüldüğü üzere, toplam 205 katılımcıdan 60'ının kadın (%29.3), 145'inin erkek (%70.7) olduğu; %40'ının 31 ile 35 yaş aralığında ve %28.3'ünün 25 ile 30 yaş aralığında olduğu; büyük çoğunluğunun lise (%34.6), önlisans (%26.8) ve lisans (%30.7) mezunu olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların kurum içerisindeki pozisyonlarının dağılımına ise; %38'inin orta düzey yönetici, %24.9'unun işletme sahibi, %24.9'unun satış pazarlama yetkilisi olduğunu

görüyoruz. Ayrıca katılımcıların şirkette çalışma sürelerine bakacak olursak da; % 73.7'sinin 10 yıldan az, %16.3'ünün ise; 10 yıldan fazla çalışma süresine sahip olduğu söylenilebilir.

## 6.2. Ölçeğin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4:** Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Yenilik Türleri ve yenilik Engelleri Faktörler		Açıklanan Varyans %	Cronbach Alpha	Toplam Açıklanan Varyans %	Ölçek Cronbach Alpha	K-M-O Değeri
Yenilik Türleri	F1: Ürün Yeniliği	20,561	,675	58,451	,652	,600
	F2: Pazarlama Yeniliği	19,730	,718			
	F3: Örgütsel Yenilik	18,160	,601			
Örgüt İçi Yenilik Engelleri	F1: Çalışan Kaynaklı Engeller	18,962	,620	55,086	,632	,612
	F2: Örgüt Kaynaklı Engeller	18,493	,643			
	F3: İletişim Kaynaklı Engeller	17,631	,501			
Örgüt Dışı Yenilik Engelleri	F1: Devletin Yenilik Üzerindeki Politikalarından Kaynaklı Engeller	15,297	,631	44,241	,753	,645
	F2: Devletin Sosyo-Ekonomik Alandaki Politikalarından Kaynaklı Engeller	15,069	,669			
	F3: Dış Finansman Kaynaklı Engeller	13,875	,617			

Yukarıdaki Tablo 4'te yenilik türleri, örgüt içi yenilik engelleri ve örgüt dışı yenilik engelleri ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonuçları verilmiştir. Yenilik türleri 3 boyut ile birlikte %58,451 toplam varyansla açıklandığı görülmüştür. Bunun yanı sıra; örgüt içi yenilik engelleri 3 alt boyut ile %55,086 toplam varyans ve örgüt dışı yenilik engelleri 3 boyut ile %44,241 toplam varyans ile açıklanmaktadır. Ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha katsayılarının yenilik türleri ölçeği için ,652 ve ölçeğin yeterlilik katsayısının ,600 olduğu, örgüt içi yenilik engelleri ölçeği için Cronbach's Alpha katsayısının ,632 ve ölçeğin yeterlilik katsayısının ,612 ve son olarak örgüt dışı yenilik engelleri için Cronbach's Alpha katsayısının ,753 ve yeterlilik katsayılarının ,645 olduğu tespit edilmiştir.

## 7. YENİLİK TÜRLERİ VE YENİLİK ENGELLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Literatürde yenilik türleri ile yenilik engelleri arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma mevcuttur. Ancak KOBİ kapsamında değerlendirilebilecek işletmelerin yenilik türleri ve karşılaştıkları engelleri belirlemeye yönelik yapılan çalışmaların sayısının yetersiz ve çalışmaların yüzeysel kaldığı görülmektedir. Bu nedenle; bu çalışmada KOBİ'lerin gerçekleştirdiği yenilik türleri ile karşılaştıkları yenilik engellerinin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda öncelikle yenilik türleri ve yenilik engelleri değişkenleri ve bu değişkenlere ilişkin alt boyutların ortalama ve standart sapmalarına bakılmıştır. Daha sonra ise; değişkenler arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

**Tablo 5:** Faktörlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Faktörler	Ortalama	Std. Sap.	N
Yenilik Türleri	F1: Ürün Yeniliği	2,6488	,67050	205
	F2: Pazarlama Yeniliği	2,8911	,76665	205
	F3: Örgütsel Yenilik	3,6756	,49472	205
Örgüt İçi Yenilik Engelleri	F1: Çalışan Kaynaklı Engeller	2,9988	,53864	205
	F2: Örgüt Kaynaklı Engeller	3,5642	,56862	205
	F3: İletişim Kaynaklı Engeller	2,7431	,60419	205
Örgüt Dışı Yenilik Engelleri	F1: Devletin Yenilik Üzerindeki Politikalarından Kaynaklı Engeller	3,2771	,48275	205
	F2: Devletin Sosyo-Ekonomik Alandaki Politikalarından Kaynaklı Engeller	2,9753	,57459	205
	F3: Dış Finansman Kaynaklı Engeller	2,7951	,52227	205

*Not: Ortalama değerler; 1: Kesinlikle Katılmıyorum.....5: Kesinlikle Katılıyorum ölçeği esas alınarak hesaplanmıştır.*

Katılımcıların yenilik türlerine ve yenilik engelleri ile sorulan sorulara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapmalarına bakacak olursak; ortalamaların 2 ile 3 arasında değişiklik gösterdiğini söyleyebiliriz. Bu hususta yenilik türleri ölçeğinde örgütsel yenilik en yüksek ve ürün yeniliği en düşük ortalamaya sahiptir. Örgüt içi yenilik engelleri ölçeğinde örgüt kaynaklı engeller en yüksek ve iletişim kaynaklı engeller en düşük ortalamaya sahip olarak sonuçlanmıştır. Son olarak örgüt dışı yenilik engelleri ölçeğinde ise; devletin yenilik üzerindeki politikalarından kaynaklı engeller en yüksek ve dış finansman kaynaklı engeller en düşük olarak

belirlenmiştir. Bu sonuç kapsamında örgütlerin en fazla örgütsel yenilik gerçekleştirdiğini ve yenilik uygulamalarını gerçekleştirirken örgüt kaynaklı engeller ve devletin yenilik üzerindeki politikalarından kaynaklı engeller ile karşılaştıklarını söylemek mümkün olacaktır.

Yukarıda Tablo 5’te yapılan araştırma sonucunda örgütlerin karşılaştıkları örgüt içi yenilik engelleri ve örgüt dışı yenilik engellerine yönelik güvenilirlik-yapısal geçerlilik analizi sonuçları gösterilmiştir. Örgüt içi engeller daha önceki birçok çalışmada, birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve belirli başlıklar halinde literatürde yer almıştır. Literatürde; Hadjimanolis’in 2003 yılında yaptığı bir çalışmada yenilik engelleri içsel ve dışsal yenilik engelleri olmak üzere iki farklı şekilde gruplanmıştır. Bu çalışmada içsel engeller, işletme kaynaklarının yetersizliği, sistem eksiklikleri ve insan kaynaklarında yaşanan eksiklikler şeklinde ana kategorilere ayrılmıştır. Yapılan söz konusu çalışmada örgütün karşılaşılabileceği dışsal engeller arz, talep ve çevresel engeller olmak üzere üç ana kategori şeklinde sıralanmıştır. Burada arz engelleri olarak, teknolojik konularda eksiklik ya da teknik ekipmanın yetersizliği örnek olarak verilebilir. Talep engelleri olarak da, müşteri ihtiyaçlarındaki belirsizlik ve değişiklik, yeniliğin talep kaybına yol açabilecek olma endişesi ve ulusal ve uluslararası pazarda bir kısıtlamanın ortaya çıkmasından oluşmuştur. Yine söz konusu çalışmaya göre; dışsal engeller kategorisinde sayılan çevresel nedenlere, devletin uyguladığı teşvik politikaları, yasalar ve rakiplerle rekabet ölçüleri örnek olarak verilebilir. Araştırmada ortaya konulan engellerin örgütlerin yenilik süreçlerinde, örgütleri birçok noktada etkilediği ve bu etkilerin her işletme için farklı düzeyde hissedildiği vurgulanmıştır. Araştırmaya göre; örgütlerin finansal açıdan içince buldukları durumun yenilik yapmada işletmeleri diğerler engellerden daha fazla bir şekilde etkilediği ortaya konulmuştur. Bir diğer çalışmaya göre; Kaufman ve Tödtling (2002) yılında örgütlerin karşılaştıkları yenilik engellerini iki ana faktör çatısı altında açıklamıştır. Bunlardan birinci faktör olarak, yenilik için kullanılacak fonların yetersizliği, yenilik uygulamasının riskler taşıması ve yenilikte kullanılacak teknolojinin maliyetli olması şeklinde sıralanmıştır. İkinci faktör olarak da yeniliği gerçekleştirecek ve sürekli hale getirecek insan faktörü üzerinde durulmuştur.

Yapılan bir diğer çalışmada KOBİ’lerin yenilik yaptıkları zaman engel teşkil edecek unsurların başında müşterilerin yeni üretime duyacağı isteksizlik, yeniliğe ayrılacak zaman sorunu, yeniliği gerçekleştirecek kalifiyeli personel eksikliği gibi nedenler yer almıştır (Nassar ve Faloye, 2015). Bir diğer çalışmada ise; yenilik engelleri önem sırasına göre; yüksek ekonomik risk, yeniliğin maliyetli olması ve finansal yetersizlik, örgütsel katılık ve kalifiyeli personel eksikliği, teknoloji hakkında bilgi eksikliği ve pazar hakkında bilgi eksikliği şeklinde sıralanmıştır (Kamalian vd., 2011).

2010 yılında Demirbaş’ın yaptığı bir çalışmada yenilik engelleri dört ana başlıkta özetlenmiştir. Bu çalışmaya göre, KOBİ’lerin karşılaştıkları yenilik engelleri resmi, resmi olmayan, çevresel ve yeteneksel olmak üzere dört ana kategoride değerlendirmektedir. Türkiye’de faaliyette bulunan KOBİ’ler üzerinde yapılan bu çalışmaya göre; devletin uyguladığı Ar-Ge ve teknoloji politikalarının yetersiz olması resmi engel olarak ifade edilmiştir. Söz konusu çalışmada, kayıt dışı ekonominin yatırımlardaki olumsuz etkisi, resmi olmayan engel; ileri teknoloji maliyeti ve yeterli finansal kaynağın olmaması, çevresel engel ve yeterli kalifiyede personelin olmaması da yeteneksel engel olarak ifade edilmiştir (Demirbaş, 2010).

**Tablo 6:** Yenilik Türleri ile Yenilik Engelleri Arasındaki İlişki

	Faktörler	Korelasyon	YTF1: Ürün	YTF2: Pazarlama	YTF3: Örgütsel	
Örgüt İçi Engeller	İF1: Çalışan kaynaklı engeller	r	-.324**	-.050	-.006	Genel olarak Yenilik uygulaması
		p	<b>.001</b>	<b>.478</b>	<b>.931</b>	
	İF2: Örgüt kaynaklı engeller	r	-.273**	-.143*	.022	
		p	<b>.001</b>	<b>.041</b>	<b>.753</b>	
	İF3: İletişim kaynaklı engeller	r	.034	.193**	-.079	
		p	<b>.625</b>	<b>.005</b>	<b>.258</b>	
Örgüt Dışı Engeller	DF1: Devletin yenilik üzerindeki politikalarından kaynaklı engeller	r	-.103	-.049	.065	
		p	<b>.142</b>	<b>.488</b>	<b>.353</b>	
	DF2: Devletin sosyo-ekonomik alandaki uygulamalarından kaynaklı engeller	r	.075	.321**	-.079	
		p	<b>.286</b>	<b>.001</b>	<b>.262</b>	
	DF3: Dış finansman kaynaklı engeller	r	.150*	.102	.095	
		p	<b>.032</b>	<b>.145</b>	<b>.176</b>	
Genel örgüt içi engeller	r				<b>-.183*</b>	
	P				<b>.009</b>	
Genel örgüt dışı engeller	r				<b>-.145*</b>	
	p				<b>.038</b>	

Tablo 6’da yenilik engelleri faktörleri ile yenilik türleri arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Tablodan hareketle; Çalışanlardan kaynaklı örgüt içi yenilik engelleri ile ürün yeniliği arasında ( $r = -.324$ ) negatif yönlü bir ilişki ; örgütten kaynaklanan örgüt içi engeller ile ürün yeniliği arasında ( $r = -.273$ ) negatif yönlü bir ilişki ve örgütten kaynaklanan örgüt içi engeller ile pazarlama yeniliği arasında ( $r = -.143$ ) negatif yönlü bir ilişki ; iletişimden kaynaklanan örgüt içi engeller ile pazarlama yeniliği arasında ( $r = .193$ ) pozitif yönlü bir ilişki ; devletin sosyo-ekonomik uygulamalarından kaynaklanan örgüt dışı engeller ile pazarlama yeniliği arasında ( $r = .321$ ) pozitif yönlü bir ilişki ve dış finansmandan kaynaklanan örgüt dışı engeller ile ürün yeniliği arasında ( $r = .150$ ) pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışma çerçevesinde devletin yenilik konusunda KOBİ’lere çeşitli teşvikler sağlaması ve dış finansmandan ziyade KOBİ’lerin iç kaynaklardan finansman eksikliklerini gidermesinden

dolayı, devlet politikaları ve dış finansman kaynaklı engeller ile yenilik türleri arasında, genel literatürün aksine, pozitif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda söz konusu engellerin bu çalışma kapsamında KOBİ'ler için engel olarak nitelendirilmediğini söylemek mümkündür.

Bunun yanı sıra; çalışanlardan kaynaklanan örgüt içi engeller ile pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik uygulaması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; örgütten kaynaklanan örgüt içi engeller ile örgütsel yenilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; iletişimden kaynaklanan örgüt içi engeller ile ürün yeniliği ve örgütsel yenilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca devletin yenilik üzerindeki politikalarından kaynaklanan örgüt dışı engeller ile ürün yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; devletin sosyo- ekonomik alandaki uygulamalarından kaynaklanan örgüt dışı yenilik engelleri ile ürün yeniliği ve örgütsel yenilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı; dış finansman bulmadan kaynaklanan örgüt dışı engeller ile pazarlama yeniliği arasında ve örgütsel yenilik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi yenilik uygulamaları ile örgüt içi yenilik engelleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır, ( $r = -.183$  ;  $p = .009$ ) yani, eğer örgüt içi yenilik engelleri artarsa yenilik uygulamalarında azalma görülür. Bunun aksine bir yorumlama da mümkündür, eğer örgüt içi yenilik engelleri azalursa yenilik uygulamalarında artış görülür. Bu durumda birinci ana hipotezimiz olan  $H_1$  bu veriler doğrultusunda kabul edilmiştir. Yenilik uygulamaları ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir, ( $r = -.145$  ;  $p = .038$ ) bu bağlamda; örgüt dışı yenilik engelleri artarsa yenilik uygulamalarında azalma görülecektir. Tersine bir yorum yapacak olursak; örgüt dışı yenilik engellerinde bir azalma söz konusu olursa yenilik uygulamalarında bir artış gözlemlenecektir. Bu durumda ikinci ana hipotezimiz olan  $H_2$  de kabul edilmiştir. Yani kısaca tekrarlayacak olursak örgüt içinden veya örgüt dışından kaynaklanan engeller yaşanan artarlar yenilik uygulamalarında bir azalmaya sebep olacaktır.

Ayrıca diğer iki ana hipotezimiz olan  $H_3$  : Yenilik uygulamaları sektöre göre farklılık göstermektedir ;  $H_4$ : Örgüt içi yenilik engelleri sektöre göre farklılık göstermektedir ve  $H_5$ : Örgüt dışı yenilik engelleri sektöre göre farklılık göstermektedir, hipotezlerinin test edilmesi aşamasında Anova testi kullanılmıştır. Bu hipotezlerin analizi sonucu Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 7:** Anova Analizi Sonuçları

	Sektör	Ortalama	Std. Sp.	f-değeri	p değeri
Yenilik Uygulamaları	Halı dokuma	3,0563	,36911	1,541	,136
	Tekstil	3,0508	,34322		
	Plastik sanayi	2,8512	,33097		
	Kimya sanayi	3,0661	,32801		
	Gıda	3,1477	,43245		
	Mobilya	3,1364	,40563		
	Suni deri	2,8571	,30988		
	Kumaş dokuma	2,9273	,29629		



	Makarna	3,2222	,30866		
Örgüt içi yenilik engelleri	Halı dokuma	3,2381	,34141	2,123	,029
	Tekstil	3,0294	,39660		
	Plastik sanayi	<b>3,3636</b>	,30091		
	Kimya sanayi	3,1091	,28794		
	Gıda	3,0531	,36982		
	Mobilya	<b>2,9500</b>	,39886		
	Suni deri	3,1429	,26367		
	Kumaş dokuma	2,9900	,31780		
	Makarna	3,1222	,38980		
Örgüt dışı yenilik engelleri	Halı dokuma	3,1333	,30256	1,656	,102
	Tekstil	2,9831	,36721		
	Plastik sanayi	3,0897	,40226		
	Kimya sanayi	2,9745	,30190		
	Gıda	3,0479	,43132		
	Mobilya	2,8300	,22799		
	Suni deri	3,0552	,27888		
	Kumaş dokuma	2,7627	,22060		
	Makarna	2,9867	,23570		

Tablo 7'den hareketle p değerlerine bakıldığı zaman ; yenilik uygulamaları ile sektör arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. ( $p > 0.050$ ;  $p = .136$ ) Bu durumda  $H_3$  ana hipotezi reddedilmiştir. Buradan hareketle yenilik uygulamalarının sektöre göre bir farklılık göstermediğini ifade edebiliriz. Bir diğer hipotez olan  $H_4$  hipotezine bakıldığında örgüt içi yenilik engelleri ile sektör arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır ( $p < 0.050$ ;  $p = .029$ ) ve bu nedenle  $H_4$  hipotezi bu bilgi ışığında kabul edilmiştir. Son olarak  $H_5$  hipotezine bakıldığı zaman örgüt dışı yenilik engelleri ile sektör arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır ( $p > 0.050$ ;  $p = .102$ ) ve böylelikle  $H_5$  ana hipotezimiz reddedilmiştir. Kısaca; örgüt içi yenilik engellerinin sektöre göre farklılık gösterirken; örgüt dışı yenilik engellerinin sektöre göre farklılık göstermediğini söyleyebiliriz.

## 8. ALT HİPOTEZLERE İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI

Alt hipotezlerden  $H_{1a}$  alt hipotezi,  $H_{1b}$  alt hipotezi ve  $H_{1c}$  alt hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra; ikinci ana hipotezinin alt hipotezlerinden olan  $H_{1a}$  alt hipotezi ve  $H_{1b}$  alt hipotezi kısmen kabul edilirken,  $H_{1c}$  alt hipotezi red edilmiştir.

Bu analiz sonucuna bakıldığında; ürün yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik ile örgüt içi yenilik engelleri arasında kısmen bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Buna ilaveten; ürün yeniliği ve pazarlama yeniliği ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında kısmen ilişki olduğu söylenebilirken; örgütsel yenilik ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında bir ilişkinin saptanamadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 8:** Araştırma Hipotez Sonuçlarının Özet Sunumu

Araştırma hipotezleri	Sonuç
<b>1. <math>H_1</math>: Yenilik uygulamaları ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.</b>	Kabul
$H_{1a}$ : Ürün yeniliği ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Kısmen kabul
$H_{1b}$ : Pazar yeniliği ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Kısmen kabul
$H_{1c}$ : Örgütsel yenilik ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Kısmen kabul
<b>2. <math>H_1</math>: Yenilik uygulamaları ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır.</b>	Kabul
$H_{1a}$ : Ürün yeniliği ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Kısmen kabul
$H_{1b}$ : Pazar yeniliği ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Kısmen kabul
$H_{1c}$ : Örgütsel yenilik ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır.	Red
<b>3. <math>H_1</math>: Yenilik uygulamaları sektörlere göre farklılık göstermektedir.</b>	Red
<b>4. <math>H_1</math>: Örgüt içi yenilik engelleri sektörlere göre farklılık göstermektedir.</b>	Kabul
<b>5. <math>H_1</math>: Örgüt dışı yenilik engelleri sektörlere göre farklılık göstermektedir.</b>	Red

## SONUÇ

Öncelikle yenilik uygulamalarının, örgüt içi ve örgüt dışı engellerle olan ilişkisinin incelenmesine yönelik olan bu araştırma sonucunda, elde edilen sonuçların orta düzeyde tatmin edici sonuçlar olduğundan söz edilebilir. Araştırma kapsamında değerlendirilen KOBİ'lerin anket sorularına verdikleri cevapların tanımlayıcı istatistik bulgularına bakıldığı takdirde; KOBİ'lerin yenilik uygulamalarını gerçekleştirdiği, fakat bu yenilik uygulamalarını gerçekleştirirken çeşitli örgüt içi ve dışı engellerle karşılaştığı söylenilebilir. Ama bu karşılaşılan yenilik engellerinin şiddetinin yüksek olduğundan söz etmek güçtür. Bunun sebebi

olarak; çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'lerin ankete katılım göstermesi ve farklı sektörlerde değişik yenilik engellerinin yaşanması dayanak olarak gösterilebilir.

Araştırma kapsamında toplanan veriler faktör analizine tabi tutularak, KOBİ'lerin gerçekleştirdikleri yenilik engelleri belirli faktörlere indirgenmiştir. Elde edilen faktörlerin anketin genelini iyi bir şekilde açıkladığından söz etmek mümkündür. Yapılan faktör analizinin sonucuna göre; karşılaşılan örgüt içi yenilik engelleri üç ana faktör altında toplanmıştır. Bu ana faktörlerden birincisi; çalışan kaynaklı engeller, ikincisi; örgüt kaynaklı engeller, üçüncüsü; iletişim kaynaklı engeller şeklinde sıralanırken; karşılaşılan örgüt dışı yenilik engelleri de üç ana faktör altında toplanmıştır. Bu ana faktörlerden birincisi; devletin yenilik üzerindeki politikalarından kaynaklı engeller, ikincisi; devletin sosyo-ekonomik alandaki politikalarından kaynaklı engeller ve son olarak da üçüncüsü; dış finansman kaynaklı engeller olarak sıralanmaktadır.

Korelasyon analizinde faktörler arasındaki ilişkiler ölçülmüş ve yenilik engelleri ile yenilik uygulamaları arasında çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Bu ulaşılan sonuçlar doğrultusunda; örgüt içi yenilik engellerinden çalışan kaynaklı engeller ile ürün yeniliği arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu, yani; çalışan kaynaklı engeller arttıkça ürün yeniliği uygulamasının azalacağından bahsetmek mümkündür. Bu husus literatürde de bahsedildiği üzere, çalışanların yeniliğe karşı direnmesinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı söylenilebilir. Diğer yandan örgüt içi yenilik engellerinden olan örgüt kaynaklı engeller ile ürün yeniliği ve pazarlama yeniliği arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ve örgüt kaynaklı engellerde bir artma söz konusu olursa; ürün yeniliği ve pazarlama yeniliğinde azalma olacağı söylenebilir. Böylece örgütün iç dinamiklerinin aktif şekilde kullanılması gerektiğinden, bu noktada bir aksamanın doğrudan ürün ve pazarlama yeniliğini etkileyeceğinden söz etmek mümkündür. Aynı şekilde örgüt dışı yenilik engellerinden devletin sosyo-ekonomik alandaki politikalarından kaynaklanan engeller ile pazarlama yeniliği arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra örgüt içi yenilik engelleri ile yenilik uygulamaları arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda örgüt içi yenilik engellerinde bir artış söz konusu olduğu zaman, yenilik uygulamalarında bir azalma söz konusu olacaktır ya da yenilik uygulamalarında artışın yaşanabilmesi için örgüt içi yenilik engellerinin mümkün oldukça elimine edilmesi gerekmektedir. Ayrıca örgüt dışı yenilik engelleri ile yenilik uygulamaları arasında da negatif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu tespit doğrultusunda örgüt dışı yenilik engelleri arttıkça yenilik uygulamalarında azalma olacağı söylenebilir. Bunun aksi olarak da yenilik uygulamalarında bir artışın yaşanabilmesi için örgüt dışı yenilik engellerinin azaltılması gerektiği yorumunu yapmak da mümkündür. Kısaca; örgüt içinden veya örgüt dışından kaynaklanan engeller işletmelerin yenilik uygulamalarını yapmalarını engellemekle birlikte yenilik uygulamaları üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğundan bahsedilebilir.

Bu bağlamda ana hipotezlerden **H<sub>1</sub>: Yenilik uygulamaları ile örgüt içi yenilik engelleri arasında ilişki vardır**, hipotezi, **H<sub>1</sub>: Yenilik uygulamaları ile örgüt dışı yenilik engelleri arasında ilişki vardır**, hipotezi ve **H<sub>1</sub>: Örgüt içi yenilik engelleri sektörlere göre farklılık göstermektedir**, hipotezleri araştırma kapsamında kabul edilirken; **H<sub>1</sub>: Yenilik uygulamaları sektörlere göre farklılık göstermektedir** ve **H<sub>1</sub>: Örgüt dışı yenilik engelleri sektörlere göre farklılık göstermektedir**, hipotezleri reddedilmiştir.

Örgüt içi yenilik engelleri ile karşılaşan KOBİ'ler bu engelleri aşmak için örgüt içi dinamiklerini kullanmaları gerekmektedir. Söz gelimi; örgütlerin çalışan kaynaklı engeller ile karşılaşmaları durumunda çalışanları işe alma süreçlerinde yeterli iş bilgisine sahip olan kişileri

seçmesi, örgüt içi eğitime önem vermesi ve dışarıdan eğitim veren kuruluşlar ile anlaşması sorunun üstesinden gelinmesini sağlayabilir.

Ayrıca KOBİ'lerin örgüt dışı engeller ile karşılaşmaları durumunda, bu engelleri aşmaları doğrudan kendileri ile ilişkili değildir. Söz gelimi; örgütlerin devletlerin yenilik üzerindeki politikalarından kaynaklı engeller ile karşılaşmaları durumunda bu engelin çözümü noktasında örgütün yapacakları, sorunun ortadan kalkması için dolaylı etki oluşturacaktır. Aynı şekilde; diğer örgüt dışı engeller benzer etkilere sahiptir denilebilir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen bulguların dışında, araştırmanın bir takım sınırları ve kısıtları olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu çalışmadaki en önemli kısıt araştırmanın A İli ile sınırlı olması ve sadece bu ildeki KOBİ'lerin baz alınması ve sadece bu ildeki KOBİ'lere anket çalışması yapılmasıdır. Bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar, örneklemini tek ille sınırlandırmak yerine araştırma sahasını genişleterek çalışmayı zenginleştirebileceklerdir. Ayrıca maliyet ve zaman unsurları kısıtlanmayıp tüm iller göz önüne alınarak Türkiye genelinde araştırma yapılır ise; elde edilecek veriler genelleme yapılmasına imkân tanıyacaktır. Bu şekilde farklı ölçeklere ulaşılabilir ve farklı örnekler üzerinde testler gerçekleştirilir ise; sonuçlar daha ayrıntılı elde edilecektir.

## KAYNAKÇA

Cordeiro, A. S., & Vieira, F. D. (2012). Barriers to innovation in SMEs: an international comparison. *IDEMİ*, 21(23).

Davenport, T. H. (1982). Process innovation: reengineering work through technology. [https://www.researchgate.net/profile/Thomas\\_Davenport2/publication/216300521\\_pdf](https://www.researchgate.net/profile/Thomas_Davenport2/publication/216300521_pdf)

Demirbaş, D. (2011). *How do entrepreneurs perceive barriers to innovation? Empirical evidence from Turkish SMEs*. Australia: World Business Institute.

Erdoğan N., (2004). *Aile işletmeleri: ikinci kuşağın yetiştirilmesi*. İstanbul: İGİAD Yayınları.

Eren E., (1977). İşletmelerde yenilik kavramı ve yenilik sürecinin safhaları. *Yönetim Dergisi*. 1(4), 40-50.

Günay, Ö. (2007). *KOBİ'lerdeki yenilik türlerinin analizi ve yenilik engellerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Hadjimanolis A., (2003). Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country. *Technovation*, 19, 561-570.

Hippel E. V., (1988). The sources of innovation. *Oxford University Press*, 12, 170-180.

Kamalian, A., Rashki, M., & Arbabi M. L. , (2011). Barriers to innovation among Iranian SMEs. *Asian Journal of Business Management*, 3(2), 79-90.

Kaufman A., & Tödtling F., (2002). How effective is innovation supports SMEs ? Analysis of the region of Upper Austria. *Technovation*, 22, 147-159.

Keizer J. A., Dijkstra L., & Halman J. I.M., (2002). Explaining innovate efforts of SMEs. *Technovation*, 22, 1-13.

Kocamış, T. U., & Güngör, A. (2014). Türkiye’de ar-ge harcamaları ve teknoloji sektöründe ar-ge giderlerinin karlılık üzerine etkisi: borsa İstanbul uygulaması. *Maliye Dergisi*, 166, 127-138.

Mahemba C., & Brujin E. D., (2003). İnnovation activities by small and medium-sized manufacturing enterprises in Tanzania. *Creativity and İnnovation Management*, 12(3), 150-170.

Morgan, G. (1998). *Yönetimde ve örgüt teorilerinde metafor*. (G. Bulut, Çev.). İstanbul: BZD Yayıncılık.

Müftüoğlu T., (2002). *Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmeler*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Nassar, M. L., & Faloye, D. O. (2015). Barrier to innovation in developing countries’firms: evidence from nigerian small and medium scale enterprises. *European Scientific Journal, ESJ*, 11(19). 196-213.

Oslo Kılavuzu,( 2005). *Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler*, 3.baskı, TÜBİTAK Yayınları, Ankara.

Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International marketing review*, 11(1), 7-31.

Sabuncu, B. (2014). KOBİ’lerde yenilik ve engellerinin tespitine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 103-123.

Smith, K. H. (2005). Measuring innovation.

[http://eprints.utas.edu.au/1439/5/Pages\\_from\\_Measuring\\_Innovation28\\_36.pdf](http://eprints.utas.edu.au/1439/5/Pages_from_Measuring_Innovation28_36.pdf)

Şener S., Savrul M., & Aydın O., (2014). Structure of small and medium-sized enterprises in Turkey and global competitiveness strategies. *Science Direct*, 150, 212-221.

Vrande, V., Jong, J. P. J., Vanhaverbeke, W., & Rochemant, M. (2009). Open innovation SMEs: trends, motives and management challenges, *Technovation*, 29, 423-437.