

KOBİ'LERDE YENİLİK, YENİLİK STRATEJİLERİ VE BİR UYGULAMA

Mehmet DENİZ*

ÖZET

KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısında yaşamlarını sürdürmeleri, farklılaşmak suretiyle müşteriye bir artı değer yaratabilmeleriyle mümkün olabilmektedir. Bunu gerçekleştirmenin yollarından biri ise yenilikçi bir firma olmak, yenilik stratejilerini izlemektir. Bu çalışma, yenilik kavramı ve yenilik stratejilerini KOBİ ölçeğindeki işletmeler bakımından incelemeyi, KOBİ'lerin yeniliğe bakış açılarını ve yenilik stratejilerini izleme tutumlarını araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma bulgularından Malatya'da değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, yenilikte öncü olmayı amaçlayan saldırgan yenilik stratejisini öncelikli bir strateji olarak düşünmemekle beraber yeniliğin, yenilikçi ürünlerin işletmenin pazar paylarını artırmada veya korumada ve rekabet avantajı sağlamadaki rolü konusunda yeterli bir bilgi ve bilince sahip oldukları gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Rekabet üstünlüğü, KOBİ, Yenilik, Yenilik Stratejisi

INNOVATION IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SME), INNOVATION STRATEGIES AND AN APPLICATION

ABSTRACT

Survival of SMEs against large enterprises is possible by creating a positive value for customers with diversification. One way of achieving this is to be an innovative company and

* Yrd. Doç. Dr., İnönü Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

following innovative strategies. This study aims to research the innovation concept and innovation strategies in terms of SMEs, examine the innovation from the SMEs perspective and their attitudes about following innovation strategies. As a result of this study, it is observed that enterprises from different sectors in Malatya do not think aggressive innovation strategy, which aims to be the innovation leader, as a primary strategy but they have the sufficient information and awareness about the role of innovation and innovative products for increasing or maintaining market share and gaining competitive advantage.

Key Words: Competitive Advantage, Small and Medium Sized Business, Innovation, Innovation Strategy.

1.GİRİŞ

Teknolojideki hızlı ilerlemeler, değişimin hızını artırmıştır. Küreselleşme ve piyasaların liberalleşmesi başka bir ifadeyle devlet müdahaleciliklerinin azalması, firmaların sayı ve niteliğindeki gelişmeler, müşteri istek ve beklentilerindeki değişimler firmalar arası yarışın/rekabetin artmasına yol açmıştır. Firmaların bu yarışta yaşamlarını sürdürmeleri için adaptasyon ve kendilerini geliştirme becerilerine sahip olmaları ve sürekli olarak yaratıcı ve yenilikçi bir strateji izlemeleri bir zorunluluk haline almıştır.

Dünya bugün hiç olmadığı kadar yenilikçidir. Dünya ölçeğinde her 60 dakikada 101 yeni patent başvurusu yapılmakta ve her gün 2,265 yeni işletme faaliyete geçmektedir (Marcum vd., 2002:1). Gerçekten günümüzde yenilik fikri büyük ölçüde kabul görmüş ve adeta iş kültürümüzün bir parçası ve birçok firmanın temel yaklaşımı haline gelmiştir. (Trott, 2005: 5)

Bazı araştırmalar, başarı olasılığına katkı sağlayan birkaç faktör olduğunu bulmuşlardır. Bu faktörlerden biri, “vizyon” diğer bir faktör, “planlanmış yeni ürün geliştirme” ve sonuncu faktör ise “uzun dönemli bir perspektife sahip olmak” tır. (Dwyer & Taner, 2002: 1) Yenilik kavramı birkaç yönden firmalara katkı sağlamaktadır. Örneğin araştırma sonuçları “pazar başarısı” ile “yeni ürünler” arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yeni ürünler, pazar payını ele geçirmeyi ve korumayı ve pazardaki karlılığı artırmaya yardımcı olur. Daha olgun ve pazarda tutunmuş ürünlerin çoğunda rekabetçi satış artışları sadece düşük fiyattan değil aynı zamanda,-tasarım, uyarılma ve kalite gibi- fiyat dışı değişik faktörlerden de kaynaklanmaktadır (Tidd vd., 2005: 5)

Yeni ürün geliştirme, aynı zamanda sürekli değişen bir çevre nedeniyle önemli bir kabiliyettir. Sosyo-ekonomik alandaki değişimler, fırsatlarla beraber sınırlamalar da getiriyor. Yasal düzenlemeler, örneğin çevreye dost ürün gereksinimindeki artışlar bazı firmalar için yeni ufuklar açarken bazıları için yolun sonunu beraberinde getirmektedir. Rakiplerin pazara sürdüğü yeni ürünler diğerlerinin pazar pozisyonları için önemli bir tehdit kaynağını oluşturuyor. Bu koşulları yaşayan firmalar, yeni ürünler aracılığıyla bu değişen koşullara tepki verme kabiliyetine ihtiyaç duymaktadırlar. Yeni ürünler pazarda teknolojik yeniliğin bir sonucu olarak görülürken “süreç yeniliği” bu durumda önemli stratejik bir role sahiptir. Başkalarının yapamadığı bir şeyi yapmak veya bir şeyi başkalarından daha iyi yapmak önemli bir avantaj nedenidir. (Tidd vd., 2005: 5)

Özetle, bir firmanın stratejik amaçları ister durumunu koruma veya genişletme olsun ister gelirini maksimize etme veya kaliteye odaklanma olsun isterse firmanın ölçeği küçük veya büyük olsun, bir amaç olarak proaktif yeniliği düşünmesi ve yenilik türüne (radikal veya tedrici) karar vermesi gerektiği çok açıktır.

2.KOBİ Tanımı ve Özellikleri

Sosyal bilimlerde yaygın olan kavramların tanımlanması sorunu KOBİ’ler için de söz konusu olup, bu kavram için evrensel, uzlaşa sağlanmış bir tanımdan söz etmek mümkün değildir. KOBİ’lere ilişkin tanımlar, ülkeden ülkeye değiştiği gibi aynı ülkede kuruluştan kuruluşta farklılıklar göstermektedir.

KOBİ’lerin tanımlamasında bütün istatistikçiler ve ekonomistler, işgören sayısı, satışlar ve yatırım sermayesi gibi ölçütler kullanmaktadırlar. Gelişmekte olan ülkelerde bunlara ek olarak enerji girdisi de bir ölçüt olarak kullanılabilir. İşgören sayısının ölçüt olarak kabul edildiği durumda bu sayı, büyük işletmeler için gelişmekte olan ülkelerde 100 ve üzeri, Japonya’da 200 ve üzeri, Avrupa’da 500 ve üzeri ve ABD’de 1000 ve üzeri çalışandır. OECD’ye göre ise, 49 ve daha az işgörenin istihdam edildiği yerler “küçük”, 50–99 işgörenin istihdam edildiği yerler ise “orta” ölçekli işletmeler olarak kabul edilmektedir.(Büyükkılıç, 1997: 40)

Türkiye’de ise KOBİ’lerle ilgili tanımlarda, çoğunlukla çalışan sayısı ölçüt olarak alınmaktadır. Devlet İstatistik Kurumu (DİK) ve Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)’nin işgören sayısına göre büyüklük ölçütü sınıflandırmalarına göre; çalışan sayısı 1–50 küçük işletme; 51–150 orta ölçekli ve 151 ve üzeri ise büyük ölçekli işletme olarak belirlenmiştir.

3. Günümüzde Rekabet ve Rekabet Üstünlüğü Koşulları

İşletmeler açısından “rekabet, müşterinin kabulünü ve bağlılığını kazanmak için işletmeler arasında yapılan bir mücadele” olarak tanımlanabilir. Serbest girişim sistemleri, işletmelerin neyi, nasıl üreteceğine ve ürün/hizmetler için nasıl bir fiyatlandırma yapacağı konusunda karar vermesini sağlar. Rekabet; hiçbir rakibin olmadığı bir duruma göre işletmeleri aynı müşteriler için yarıştırmaktan, ürün/hizmetleri müşterilerin daha iyi kalitede ve daha düşük bir maliyetle elde etmelerine imkân tanınmasından dolayı, serbest girişim sisteminin dayanak noktasını oluşturur. Başka bir ifadeyle rekabet, müşterinin zor kazanılmış paralarını en iyi şekilde (aynı malı daha az maliyetle) elde etmelerini sağlayacaktır. (Kalıksı, 2001:152–153) Bu nedenlerden dolayı rekabet, müşterinin arzu ettiği bir durum olmakla beraber işletmelerin huzurunun kaçtığı bir durumu da tanımlamaktadır. Zira bugünün müşterisi dünden farklı olarak sınırlı sayıda marka ve firmaya mahkûm değildir.

Son yıllarda pazarlama konseptinin rekabet stratejilerinin geliştirilmesinde baskın bir kavramsal temel oluşturduğu büyük ölçüde benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre müşteriler ne istediğini bilirler ve rekabet stratejilerinin amacı, müşterilerin istediğini onlara vermektir. Başka bir ifadeyle rekabet stratejisi “müşteri odaklıdır” (Carpender vd., 2001: 3). Gerçekten bugünün işletme yöneticilerinin ürün ve hizmet ortaya koymada hareket noktalarının “müşteri” olduğu veya olması gerektiği açıktır. Hatta bu durum, S. Vandermerwe’nin kitabında “Müşteri kapitalizmi” olarak kavramlaştırılmaktadır. Ayrıca günümüz rekabet ortamı firmalar açısından sert, acımasız hatta “yıkıcı/yok edici” bir nitelik taşıyor. Yıkıcı/yok edici rekabetin özellikleri aşağıdaki tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Yıkıcı/Yok Edici Rekabetin Karakteristikleri

- **Tepki zamanı:** Kısa ve giderek kısalıyor. Bazı sektörlerde sadece “bir gün”,
- **Hamle sıklığı:** Gerçekleştirilmesi zor ürünlerin pazara sunulması gibi hamle sıklığında artış,
- **Hamle tipi:** Fiyat indirimleri, yeni ürün ve patentlerde artış,
- **İş çevresinin özellikleri:** Çok sayıda rakip, başarısızlık sayısı yüksek ve genellikle düşmanca rekabet.

Kaynak: Grimm vd., 2006: 13.

Bu yıkıcı rekabet ortamında firmaları başarıya götüren faktörlerin neler olduğuna dair bir araştırmanın bulguları tablo 2’de özetlenmektedir.

Tablo 2: Kritik Başarı Faktörleri

- **Finansal faktörler:** Pozitif nakit akışı ve borç rasyoları,
- **Pazarlama faktörleri:** Yeni müşteriler bulabilme, yeni ürün ve hizmetler sunabilme,
- **Üretim faktörleri:** Kapasite kullanımı, talebe cevap verebilirliği, eğitimli işgücü,
- **Lojistik faktörler:** Yeni tedarikçi ağları, taşıma konuları,
- **Kalite faktörleri:** Müşteri memnuniyeti, ürün ve hizmet standartlarında mükemmellik,
- **İnsan kaynağı faktörleri:** Entellektüel sermayeyi geliştirme, yetenekli çalışanları işe/işletmeye çekebilme ve orada tutabilme

Kaynak: Crandal & Crandal, 2008: 32

Yine bazı araştırmalar, başarı olasılığına katkı sağlayan birkaç faktör tespit etmişlerdir. Bunlardan biri “vizyon”, diğer bir faktör “planlanmış yeni ürün geliştirme” ve son faktör ise “uzun dönemli bir perspektife sahip

olmak” tır. Bu faktörler ise “yenilikçi kültürün özelliklerini yansıtmaktadır.(Dwyer & Taner, 2002: 258)

4. Yenilik ve Benzer Kavramlar

Rekabet avantajının kaynakları konusunda önemli bir sav, yeniliklerdir. Kaynak temelli görüşe göre, firmanın sahip olduğu kaynaklar, başkaları tarafından taklit edilmesi zor veya kullanılabilmesi önemli bir yatırımı gerektiriyorsa o zaman o kaynak firmaya sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilir.(Greve, 2009: 1–23)

Günümüzde işletmelerin rekabetçi pozisyonlarını korumaları pek çok unsuru bünyelerinde barındırmalarına bağlıdır. Fiyat, kalite, hız ve benzersizlik halen rekabette önemli faktörlerdendir. Bunlara ilaveten yenilikçi süreçler sayesinde pazara yeni ürünler sunmak da günümüzde rekabetçi çabalar konusunda önem arz etmeye başlamıştır. Bir işletme, rekabetçi konumunu koruyabilmek için ürünlerinde sürekli yenilik yapmak zorundadır. Dolayısıyla yenilik kavramı günümüz ekonomik hayatında rekabet gücünün en önemli kavramlarından biri haline gelmiştir.(Topal & Kurt, 2007: 296)

4.1.Yeniliğin Tanımı

Yaygın görüşe göre yenilik; yaratıcılık, yeni fikirler ve bilgi yaratmadır.

(Horibe, 2001: 2) Yenilik, yeni bir süreç veya ürün geliştirerek onu pazara sunmak (Helms, 2006: 374) şeklinde de tanımlanabilir. Tschmuck’a göre yenilik icat sonrası aşamayı ifade etmektedir. (Tschmuck, 2006:133)

Yeniliği sadece teknik bir çerçevede değerlendirmemek gerekmektedir. Bu nedenle yenilik sadece ürün ve hizmetler değil, herhangi bir olay, olgu ve durumla ilgili meydana getirilen yeni fikirlerin pratiğe ve uygulamaya geçirilmesi ile ilgili bir süreç olarak ifade edilebilir (Özdaşlı, 2008). Dolayısıyla yenilik kavramı ile ilgili yapılan açıklamalardan sonra yenilik kavramının sadece icat etmekten ibaret olmadığını, fikirsel soyutluktan uygulama aşamasına geçerek somutlaşan, rakiplerce de zaman içerisinde uygulamaya konulan ve zamanla daha yeni kavram ve fikirlerin de ortaya

çıkmasıyla demode olabilen bir kavram olduğu söylenebilir. (Yeloğlu, 2007: 142)

4.2 Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılık yalın bir ifadeyle, yeni bir fikir üretme süreci olarak tanımlanabilir. Yaratıcılık kavramı günümüzde yenilik ve değişim kavramlarıyla bir arada değerlendirilmektedir. Bunun nedeni bu üç kavramın birbirlerini tamamlıyor olmalarıdır. Yenilik, bir ürün, üretim süreci, hizmet ya da teknolojiye yapılan değişiklikler olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılık süreci sonunda elde edilen her fikir, sorun çözme yeteneğine sahip değildir. Oysa yenilik, ekonomik olan yaratıcı düşüncelerdir. Herhangi bir yaratıcı düşünce ticarileşmişse ve yarattığı fayda ile verimliliği arttırmışsa yenilik olarak değerlendirilmektedir. Değişim ise, örgüt politikasının, örgüt yapısının ya da bireyin tutum ve davranışlarının örgüt için ya da birey için performansın artırılması amacıyla değiştirilmesi sürecidir (Göksel, 2003: 19–20) Örgütsel yaratıcılık iki boyutta düşünülebilir. Bunlar; bireysel ve grupsal yaratıcılık. Bireysel yaratıcılık; uzmanlık, yaratıcı düşünme ve motivasyonun bir fonksiyonudur: (Amabile, 2006: 18)

- ✓ **Uzmanlık;** teknik, prosedüre ait ve entelektüel bilgiyi ifade eden bir kavramdır.
- ✓ **Yaratıcı düşünme becerisi;** esnek ve hayal gücü yüksek insanların problemlere yaklaşım biçimlerini saptar,
- ✓ **Motivasyon;** para gibi dışsal ödüllerden ziyade bir iç tutku'dur. Bu unsur, içsel motivasyon olarak adlandırılır ve genellikle iş çevresi tarafından etkilenebilir.

Örgütte yer alan grupların da yaratıcı özelliklere sahip olması, yaratıcı bir örgütün oluşması açısından büyük önem taşımaktadır. Yaratıcı gruplar, sorunların çözümünde önemli bir rol oynamaktadır. Grupların yaratıcı performansı grup üyelerinin yaratıcı performansına, grubun yaratıcılığı destekleyen veya sınırlayan yönlerine ve grup yaratıcılığını sınırlayan veya destekleyen durumsal etkenlere bağlıdır. (Göksel, 2003: 24–25)

4.3. Değişim

Yenilik değişim anlamına gelir. Bu değişim bazen bilgisayarın icadı gibi radikal bazen de, bilgisayar yazılımının modifiye edilmesi gibi tedrici bir değişim anlamına gelmektedir: (Helms, 2006: 374) Yenilik genellikle bir dizi fırsatın araştırılmasından ortaya çıkmaktadır. Yönetim guruşu Drucker'a göre yenilik, bir firmanın hem içinden hem dışından veya sektörden kaynaklanabilir. Firma içi yenilik fırsatları; beklenmeyen olaylar, süreçteki uyumsuzluklar veya beklentiler ile sonuçlar arasındaki uyumsuzluklar ve pazar yapısındaki değişimlerden ortaya çıkmaktadır. Firma dışı yenilik fırsatları ise, demografik değişimler, algı değişimleri ve yeni bilgilerin ortaya çıkmasından kaynaklanabilir.

Yenilik ve değişim ilişkisine bakıldığında iki boyutla karşılaşılabılır. Bunlardan birincisi "değişim", özellikle "teknolojik değişim" boyutudur. İkinci boyut ise yenilik ve değişimin yapıldığı alandır. Mevcut bilgi ve tecrübe birikimi kullanılarak, mevcut teknolojilerde kısmi geliştirmeler veya radikal değişiklikler yapılabilir. Daha uç noktada ise temel bilimler ve malzeme bilimlerinde yapılan icatlara dayanarak "dönüşüm" yaratan değişiklikler şeklinde de olabilir.(Yetiş, 1998: 26)

4.4. Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge)

Araştırma, bilinmeyen bir bilgiyi bulmaya ve uygun durumlarda uygulamaya yönelik yapılan bilimsel ve teknolojik faaliyettir. Geliştirme ise, mevcut bilginin veya teknolojinin düzenlenerek daha kullanışlı bir şekilde yönlendirme faaliyetidir. Ar-Ge kavramı, OECD raporunda; "bilimsel ve teknik bilgi birikimini arttırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanılması" şeklinde tanımlanmaktadır. Yenilikçi organizasyon yapılarının yoğun rekabet ortamında gerek ürün ve hizmet üretiminde, gerekse de üretim süreçlerini iyileştirmede, Ar-Ge faaliyetlerinden yararlanmaları rekabet avantajı haline gelmiştir.(Aygen, 2006: 19) Bir işletmenin varlığını koruyabilmesi, kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmesi ve rekabetçi ortamlarda hayatına devam edebilmesi Ar-Ge çalışmalarına ve yenilik faaliyetlerine bağlıdır.(Oğuztürk, 2003: 57)

4.5.Teknoloji

Yine teknoloji, mal ve hizmet üretmek için kullanılan metot, proses, takım-teçhizat ve makinelerden oluşan sistem olarak tanımlanabilir. (Kobu, 1999: 109). Teknoloji, ekonomiklik niteliği kazandığı ve uygulamaya aktarıldığı zaman yeniliğe dönüşmektedir. (Eren, 1992: 13)Teknoloji, yenilikle ilgili belirtilen benzer kavramların aksine, yeniliği zorunlu kılan bir rol oynamaktadır. İşletmenin yeni teknolojilerle karşılaşması ve bunları uygulaması, organizasyon boyutunda yeniliklerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Eğer işletme, teknolojik değişimi, yapısal ve fiziksel donanımlarla yenilikler yaparak gerçekleştirmezse verim elde etmesi mümkün olmayacaktır.(Cumming, 1998: 24)

5.Yenilik Türleri

Yenilik, yeni girişimler başlatmak ve firmaların stratejik çabalarını yenilemek isteyen firmalar açısından önde gelen faaliyetlerden birisidir. Başarılı bir yenilik, genelde karmaşıktır ve firmaların çoklu yetenek ve uzmanlıklar sergilemesini gerektirir. Araştırma ve elde ettiklerini kullanma anlayışını yakalayan firmalar, başarılı yenilikler yapabilecek kabiliyete sahip olabilirler. Yani tarama, deneme, Ar-Ge, yeni ürün geliştirme faaliyetleri aracılığıyla yenilik seçeneklerini başarılı bir şekilde araştırmayı başarabilmeleri yanında aynı zamanda etkili bir kaynak dağıtımını ve faaliyetleri organize ederek yeni elde edilen imkânları başarılı olarak kullanmalıdırlar. Bunların hepsi; teknoloji, rakipler ve yenilik süreci ve iş çevresi dikkate alınarak yapılmalıdır. (Dess & Lumpkin, 2005: 3) Yenilik deyince esasında değişimden bahsedilmiş olmaktadır. Yeniliğin dört türü söz konusudur. Bunlar: (Tidd vd., 2005: 10)

- ✓ **Ürün yeniliği:** Organizasyonun pazara sunduğu ürün ve hizmetlerdeki değişimler
- ✓ **Süreç yeniliği:** Ürünün oluşturulma ve dağıtım yöntemlerindeki değişimler
- ✓ **Konumlandırma yeniliği:** Ürün/hizmetlerin tüketiciye tanıtılması kapsamındaki değişimler

- ✓ **Anlayış/paradigma yeniliği:** Organizasyonun yaptığı iş yapısındaki temel alınan zihni modellerdeki değişim.

6. İşletme Büyüklükleri Açısından İzlenen Rekabet Stratejileri

Küçük işletmeler, ekonomik faaliyetlerin başlangıcını oluşturması nedeniyle ülkelerin sosyal ve ekonomik temellerinin önemli bir parçası konumundadırlar. Ekonomik gelişme, yenilik ve girişimcilik bakımından küçük işletmeler önemlidir. Küçük işletmelerle büyük ölçekli işletmelerin izledikleri stratejileri karşılaştıran Audretsch vd. (1999) tarafından yapılan bir çalışmada, büyük firmalardan hareketle küçük firmaların izleyebilecekleri stratejik seçenekleri araştırılmıştır. Bu araştırmadan elde edilen önemli bir bulgu, küçük firmaların büyük firmaların maliyet avantajları nedeniyle onlarla direkt rekabet etmedikleri onun yerine büyük firmalardan farklı olarak pazar bölümü (niş) stratejilerini izleme eğiliminde olduklarıdır. (Sharma, 2008: 426–428) Beaver ve Ross (2000) ise, büyük firmaların stratejik yönetimlerinin proaktif bir yaklaşımı küçük işletmelerin ise kaynak yetersizlikleri ve ölçekleri nedeniyle genellikle çevreye uyum süreci yaklaşımını benimsediklerini savunmaktadırlar. (Alistair & Atkins, 2001: 311–324)

Yenilikçi firmalarla yenilikçi olmayan firmaları karşılaştırma amacı güden bir başka çalışmada ise, yenilikçi firmaların “fırsat riskine”, yenilikçi olmayan firmaların ise “yatırım riskine” odaklanma eğiliminde oldukları gözlenmiştir. (Dwyer & Taner, 2002: 257). Tercih edilen yenilik türünün firma büyüklükleri açısından karşılaştırılmasını amaçlayan bir başka araştırmada ise küçük firmaların, daha çok süreç yeniliğini yani üretim sürecini iyileştirmeyi tercih ettikleri görülmüştür. (Reid, 2006: 10) Büyük ölçekli yenilikçi firmalarla küçük ölçekli yenilikçi firmalar karşılaştırıldığında **küçük yenilikçi firmalar** aşağıdaki özelliklere sahiptirler: (Tidd vd., 2005: 126-127)

- ✓ **Benzer amaçlar:** Teknolojik ve diğer alanlardaki uzmanlıklarını alternatiflerinden daha iyi bir şekilde müşterilerini tatmin edecek ve taklidi zor ürün ve hizmetler sağlayacak şekilde geliştirip birleştiriyorlar.

- ✓ **Örgütsel üstünlükler:** İletişim kolaylığı, karar verme hızı, işgören bağlılığı ve yeniliği kavrama dereceleri açısından üstünlüklere sahiptirler.
- ✓ **Teknolojik zayıflıklar:** Teknoloji alanında uzmanlaşma, karmaşık teknolojik sistemler geliştirme ve yönetme, uzun dönemli fon temin etme ve risk planı yapma konusunda yetersizlikleri söz konusudur.
- ✓ **Yeniliğe katkıları bakımından sektörler:** Makine, araç-gereç, yazılım gibi bazı sektörler, kimya, elektronik ve taşımacılık sektörlerinden yeniliğe daha büyük katkı yapmaktadırlar.

Küresel pazarlarda yaşanan değişimler, tüm işletmeler gibi KOBİ'lerde maliyet, kalite, hız ve hizmet üstünlüğü arayışları yanında sürekli ve hızlı yenilik yapabilme üstünlüğünü de gerekli kılmaktadır. Farklı ve müşteriye özel ürünler üretebilme günümüz rekabet ortamının en önemli değerleridir. Bu nedenle KOBİ'lerin rekabet stratejilerinin özünde, yenilikçiliğin yatması zorunludur. Müşterilerin mevcut taleplerini karşılamak yerine müşterilerin ihtiyaçlarını önceden anlamak ve onlara geniş bir ürün ve hizmet yelpazesi sunmak şeklinde bir dönüşüm yaşanmakta ve bu durum işletmelerin üretim ve tarama sistemlerinde farklılaşmaya neden olmaktadır. Esnek üretim ve yeni tasarıma dayalı rekabet koşulları kısa sürede üretim, kaliteli ürün ve zamanında teslim konularının önemini artırmaktadır. Tüm bunlar ürünlerinde ve süreçlerinde yenilik yapamayan KOBİ'lerin küresel alanda rekabet avantajı yakalamalarının çok zor olduğunu göstermektedir.(Akgemci, 2007: 334)

7.Yenilik Stratejileri

Rekabetin dinamik bir yapıda cereyan ettiği gerçeği, rekabetin kapsadığı her şeyin sürekli bir gelişim ve değişim içerisinde olmasını gerektirmektedir. Her şey kendi kendisiyle ve kendisi dışında cereyan eden şeylerle yarışmak ve her aşamada bir önceki aşamadan daha iyi, daha yetkin ve daha farklı olmak zorunda kalmaktadır. Bu bağlamda sürekli değişme ve gelişme çabası aslında rekabet dinamizmini ve rekabet üstünlüğünü sürdürebilmenin kilit bileşenini oluşturmaktadır.(Altundağ, 2007: 13) Sürekli değişme ve gelişim kavramları ilk bakışta yenilik olgusunu çağrıştırmaktadır. Yenilik yapabilen ve rekabet avantajı sağlayabilen işletmeler, yenilik stratejileriyle

sürdürülebilir rekabet avantajını arttıracaklardır. İşletmelerin değişen iç ve dış çevre koşullarına göre uyguladıkları yenilik stratejilerini zaman içerisinde değişme eğiliminde olabilecekleri gibi aynı anda birden fazla stratejiyi kullanabilecekleri de gözlenebilir. Yenilik stratejileri, işletmelerin gelişmelerine ilişkin kararlarına yol gösteren planları ve teknolojiyi kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmakla birlikte işletmenin teknolojik gelişmelerine yol gösterebilen ve sürdürülebilir rekabet ortamında görüşleri belirleyen içerik, kaynaklarda istenilen yenilik ve bunların etkilerinin kullanılabilirliği olarak belirtilmektedir. (Hübner, 2007: 13):

Günümüz bilgi ekonomilerinde örgütsel yenilik stratejisinin izlenmesi, bir dizi süreçten oluşmaktadır. Yenilik yönetim süreci olarak isimlendirilen bu süreç, yaratıcı bir fikirle başlayıp teknolojik yenilikle tamamlanmaktadır. Ancak yenilik, sadece ürün veya hizmet yeniliklerini değil aynı zamanda konumlandırma yeniliklerini, süreçteki yenilikleri ve paradigma yeniliklerini de içermekte yani yeniliği tek boyut olarak düşünmek yerine çok boyutlu olarak düşünülmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, yenilik stratejisi nedir? sorusuna; faaliyette bulunulan sektörde veya bölgede rekabet eden unsurlar arasındaki durumu gözden geçiren, amaçlar/hedefler saptayan ve doğru seçimler yapılmasını sağlayan, faaliyette bulunulan her sektör veya bölge için finansal imkânları tanımlayan ve buna göre pay ayrılmasını sağlayan ve stratejinin devamlılığını sağlamak için uzun dönemli planlar oluşturulan bir süreçtir. İzlenecek olan stratejinin etkinliğini güçlendirecek unsurlar ise, firma çalışanlarının yenilik stratejisini benimsemeleri ve sahiplenmeleri ve üst düzey yönetimin süreklilik arz edecek desteği olacaktır. Ayrıca yenilik stratejileri, işletmelerin temel rekabet stratejileri olarak düşünülmemeli temel stratejiyi destekleyen bir strateji olarak görülmelidir. İşletmenin büyüklüğü, organizasyonel yapısı ve işleyişi, pazar payı, finansal yapısı, çalışanlarının eğitim düzeyi gibi pek çok faktör seçilecek yenilik stratejisi üzerinde etkilidir.

Yenilik stratejisi temel olarak yeni iş yapma yöntemleri bulmaya odaklıdır. Bu strateji yeni ürün ve hizmetler geliştirme, özellikle pazarlara ya da pazar bölümlerine (niş) girme, bir ya da birden çok işletme süreçlerinde değişiklikler yapma şeklinde gerçekleştirilebilir. (Akgemci, 2007: 333) İşletmelerin izleyebilecekleri en önemli yenilik stratejisi sınıflandırmalarından birini, pazara ilk giren ile son giren olmayı

planlayanlar arasındaki karşılaştırmalar oluşturmaktadır. Yenilik stratejilerini sistematize eden Courtney, Kirkland ve Viguerie (1997) ise, sektör analizleri ışığında belirsizlik şartlarına uyum sağlayabilecek üç temel duruş önermektedir: (Dodgson vd., 2008: 103)

1. Yüksek risk alma; tek bir yeni alanda yoğun araştırma yapma veya önemli karlılık beklentileri olan faaliyet alanlarında gelişmeyi araştırma. Bu durum, belirsizliğin çok yüksek olduğu yeni teknolojik gelişmeler veya teknoloji lideri olan firmanın pazara ilk giren veya ilk girenin yakın takipçisi olmanın avantajlarından yararlanmak istemesi durumunda söz konusu olacak bir stratejidir.

2. Orta veya düşük risk veya riski yatırımlara dağıtma stratejisi; uygun kazançlar sağlayacağı beklentisiyle birden fazla projeye yatırım yapılmasını ifade eder. Bu strateji göreceli olarak belirli bir istikrara sahip pazarlarda faaliyet gösteren yeniliğin hızlı takipçilerinden daha fazla kazanç sağlayacağı durumlarda söz konusu olur.

3. Bekle ve gör stratejisinde, belirsiz yeni teknolojilerin geliştirilmesine öncülük ederek büyük risk alan firmalara karşın firma, yenilik karşısında mevcut konumunu devam ettirir ve gelişmeleri izler. Bu seçenek, genellikle sektör liderinin ve hızlı takipçilerinin gerisinde kalarak onları izlemeyi amaçlar ancak, daha ucuz mal ve hizmetler üreterek maliyet tasarrufu yoluyla kazanç sağlama yeteneğine sahiptir.

Teknoloji tipleri ve yenilik stratejileri konusunda daha detaylı araştırmalar olarak Freeman ve Soete (1997) ve Goodman ve Lawless (1994) çalışmalarından da bahsedilebilir. Yenilik stratejilerine bir başka yaklaşım aşağıdaki tablo 3’de özet olarak gösterilmektedir.

Tablo 3: Bazı İdeal Tip Yenilik Stratejileri

	Proaktif	Aktif	Tepkici	Pasif
Amaçlar	Teknoloji ve pazar liderliği	Yenilikte öncü olmamak, ancak yeniliği hızla izlemeye hazırlıklı olmak	Bekle ve gör. Yeniliği uzun bir süre izleyip daha sonra yenilik yapmak	Müşteriler veya sektörde baskın olan firmaların taleplerine göre hareket etmek
Teknolojik Yenilik Türü	Radikal ve tedrici	Büyük ölçüde tedrici	Tamamıyla tedrici	Bazen tedrici olarak
Bilgi Kaynakları	Bilim; teknoloji liderleriyle işbirliği; önemli müşterilerin talepleri.	Kurum içi Ar-Ge; Teknoloji liderleri, müşteriler ve tedarikçilerle işbirliği	Rakipler, müşteriler, lisans satın almaları.	Müşteriler
Yenilik Harcamaları	Temel ve uygulamalı Ar-Ge; yeni ürün ve hizmetlerin sunulması süreci; işlem, eğitim ve öğretim	Uygulamalı Ar-Ge; yeni ürün ve hizmetlerin dünyaya sunulması süreci, işlem, pazarlama eğitim ve öğretim	Operasyonel	Biçimsel bir faaliyet yoktur.
Alınan Risk	Portföy yatırımlarını da içeren yüksek riskli projeler ve işler.	Orta veya düşük riskli projeler, riski farklı yatırımlara dağıtma	Bütün projeler düşük riskli	Risk alınmaz
Yönteme Uygun Düşen Gereklilikler	Fikri haklar; ilave değerler; gizlilik; çabukluk	İlave değerler, çabukluk	Hiçbiri	Hiçbiri
Örnek Firmalar	DuPont, Apple, Singapore Airlines	Microsoft, Dell	Ryanair, Air Asia	3. ve 4. kademe otomobil tedarikçileri

Kaynak: Dodgson vd., 2008: 105

Yenilik stratejileri; saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel ve fırsatları izleyen yenilik stratejileri olarak ta sınıflandırılabilir. Buna göre;

1.Saldırgan yenilik stratejisi: Yüksek risk ve yüksek gelir beklentisi olan saldırgan bir stratejidir. Bu stratejiyi izleyen firmalar, rakiplerinin faaliyetlerine anında, hızlı ve etkili bir şekilde tepki verirler (Morgan & Strong, 1998: 1051–1073). Güçlü saldırgan bir tutum, işletmeye rakiplerin baskın olduğu bir pazara girme, rakiplerin faaliyet alanında karar veren bir oyuncu olma, pazar payını koruma ve geliştirmek için başarılı bir şekilde hareket etme becerisi sağlar. Pazarda hedefleri doğrultusunda fiyat indirimleri, karlılıktan özveride bulunma gibi cesur adımlar atarlar. Pazarlama, ürün, kalite veya üretim kapasitesi konularında kendileriyle rakiplerinin durumlarını karşılaştırarak rakiplerinden daha hızlı davranmaya çaba gösterirler.(Lumpkin & Dess, 2001: 429–451)

2.Savunmacı yenilik stratejisi: Bu stratejiyi izleyen firmalar, teknoloji üretmede öncü ve pazarlara ilk giren olma amacını taşımamakta, ancak teknik gelişmelerin de arkasında kalmakta istememektedirler. Bu stratejinin hareket noktası, yüksek Ar-Ge maliyetlerinden ve radikal yenilikten kaynaklanan riskten kaçınmaktır. Bu stratejiyi izleyen bir firma teknolojik yenilik yapma yerine mevcut bir teknolojiye iyileştirmeler yapmayı tercih eder, başka bir ifadeyle radikal bir yenilik yerine tedrici bir yeniliği amaçlar. Savunmacı yenilik stratejisini izleyen firmalar, iyileştirilmiş ürünlerini sınırlı sayıdaki pazar bölümlerine yönlendirirler ve buralarda etkili ve verimli olmak için yoğun çaba gösterirler.(Mavondo, 2000: 256–272)

3.Taklitçi stratejiler: Düşük iş gücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleri ile çalışırlar ve yüksek Ar-Ge maliyetlerine katlanmazlar. Bu firmaların pazardaki başarı şansı düşük maliyet ile çalışabilmelerine bağlıdır. Bu stratejiyi izleyen firmaların karşılaştıkları en önemli sorunlar; pazardaki değişimler ile ilgili bilgi elde edilmesi, taklit edilecek yeniliğin seçimi ve know-how alınacak olan işletmelerin belirlenmesi ile ilgilidir. (Öğüt vd., (<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr>, Erişim: 24.04.2008)

4.Bağımlı yenilik stratejisi: Bu stratejide firmalar, teknolojik yenilik açısından güçlü bir işletmenin uydusu ve alt kuruluşu gibi çalışırlar. Müşterilerden bir talep gelirse pazara sundukları ürünün temel özelliklerinde ve hizmetlerinde bir değişiklik yaparlar. Bağımlı işletmeler, genellikle ürün

tasarımında ve Ar-Ge çalışmalarında tamamen büyük işletmeye bağlı olan sermaye yoğun işletmelerdir. Tam bağımlı strateji izleyen işletmeler, büyük ölçekli ve teknolojik bakımdan güçlü bir şirketin bir departmanı gibi çalışırlar.(Zerenler vd., <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr>: 20.4.2008)

5.Geleneksel yenilik stratejisi: Teknolojileri genellikle mesleki yetenek ve becerilere dayanır. Beceri ve uzmanlık isteyen işler yaptıklarından bu işletmelerin mallarına talep oldukça fazladır. Geleneksel yenilik stratejisini izleyen firmalar, pazarda herhangi bir değişiklik yapma gereği duymazlar. Ayrıca ürün yenilemesini gerçekleştirebilecek bir kapasite ve donanımına da sahip değillerdir.

6.Fırsatları izleme stratejisi: Bu stratejiyi izleyenler genelde yenilikçi firmalardır. Ar-Ge çalışmalarına önem verirler. Ölçek ekonomisi sağlayacak bir üretim kapasitesine sahiptirler ve gerek ölçek ekonomisinin sağladığı optimum maliyet, gerekse yenilikçi olmaları dolayısıyla üretmiş oldukları yenilikçi ürünleri pazara sunmada uygun zamanı ve karşısındaki lider firmanın zayıf noktalarını ve boşluklarını değerlendirmeye çalışırlar.

8. Araştırma Metodolojisi

Araştırmanın metodolojiyle ilgili bölümünde, yenilikle ilgili literatürün araştırılması sonucu elde edilen yenilik, yenilik tutumu ve izlenen yenilik strateji türü ile ilgili işletmelerin tutumları araştırılmaktadır. Bölüm ayrıca araştırma konusunun amaç ve önemini ana kütle ve örnekleme, araştırma yöntemini, araştırma bulgularını, sonuç ve önerileri içermektedir.

8.1. Amaç

Araştırmanın temel amacı, Malatya’da faaliyet gösteren KOBİ ölçeğindeki firmaların mevcut rekabet koşullarında yenilikle ilgili tutumlarını ve yenilikçi stratejiler izlemeleri halinde hangi tür yenilik stratejilerini izlediklerini belirlemektir.

8.2. Araştırmanın Önemi

Mevcut konjonktür göz önünde bulundurulduğunda, günümüz firmalarının son derece yoğun bir rekabet ortamı ve hızla değişen çevre koşullarına uyum göstermeleri, bir zorunluluk halini almıştır. Yenilik kavramı, son dönemlerde gelişen ve günden güne önemi artan bir işletmecilik kavramı olmuş hatta bir felsefe halini almıştır. Yenilik olgusu, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kazanılması ve sürdürülebilmesi açısından maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklaşma stratejilerine ilave olarak düşünülmesi gereken önemli bir stratejik seçenek olarak düşünülmelidir. Küreselleşen dünya ve dolayısıyla küreselleşen piyasalar firmaları her zaman sürekli geliştirme, iyileştirme, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilme ve yenilikler sunmaya zorlamaktadır. Çünkü firmanın yapmadığı veya eksik olarak yaptığı her şey, rakip firmalar tarafından hemen yerine getirilecek ve firmanın rekabet dışı kalmasına ve başarısızlığına neden olabilecektir. Bu açıdan genelde işletmelerin, özelde ise, KOBİ'lerin yenilik karşısında sergiledikleri tutumlarını saptamak, bu yönde bir strateji izleyip izlemediklerini tespit etmek ve yenilikçi stratejiler izlemiyorlarsa nedenlerini ortaya çıkarmak önem arz etmektedir.

8.3 Araştırmanın Ana Kütle ve Örnekleme

Araştırmanın ana kütlelerini Malatya 1.ve 2. Organize Sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren 130 adet KOBİ niteliğindeki firma oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 61 firma oluşturup bu oran ana kütlelerin yaklaşık % 47'sini temsil etmektedir.

8.4. Yöntem

Araştırmada anket ve mülakat yöntemi bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiş, herhangi bir anketör kullanılmamıştır. Ayrıca ankette yer alan ve cevaplayıcıların anlamakta zorluk çektikleri sorularda cevaplayıcılara ayrıntılı açıklamalar yapma yoluna gidilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formunda, toplam 18 soru bulunmaktadır. Bunlardan ilk beş'i demografik nitelikler; geriye kalan 13 soru ise yenilikle ilgili

literatürün araştırılması sonucu elde edilen yenilik, yenilik tutumu ve izlenen yenilik strateji türünü belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

8.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışmada, verileri özetlemek ve dağılım hakkında genel bir fikir edinmek için frekans analizi, ana kütlelen alınan örneklemin ortalamasını ifade etmesi açısından ise, aritmetik ortalama ve bunun dışında iki değişken arasındaki ilişkinin miktarının, bu değişkenlerle ilişkisi olan diğer değişkenlerin etkilerinin kontrol edilmesini mümkün kılan Korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

8.5.1 Frekans Tabloları

Uygulama yapılan firmaların çalışan sayıları bakımından değerlendirildiğinde firmaların yarısından fazlası (%55,7) 50'nin altında çalışana sahip olduğu görülmektedir (tablo 4).

Tablo 4: Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
0-49	34	55.7
50-99	19	31.1
200 +	8	13.2
Toplam	61	100,0

Araştırmaya konu olan firmaların sektörel dağılımı değerlendirildiğinde ilk sırada (% 36,1)'lik oranla gıda işi yapan firmaların geldiğini onları (%34,4) oranla tekstil alanında faaliyet gösteren firmalar izlemektedir. Tabloda diğerleri kategorisinde değerlendirilen firmalar ise; plastik doğrama, hazır beton, yapı kimyasalları, demir döküm, ferforje, zirai aletler, hayvansal yem, ahşap-kereste sektörlerinde faaliyet göstermektedir (tablo 5).

Tablo 5: Firmaların Sektörel Dağılımı

Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzde(%)
Tekstil	21	34,4
Gıda	22	36,1
Diğer	18	29,5
Toplam	61	100,0

Firmaların faaliyet alanlarındaki deneyim sürelerine bakıldığında 6 ve daha uzun bir süreden (% 36,1+%29,5) beri faaliyet gösterdikleri bu bakımdan göreceli olarak deneyimli oldukları düşünülebilir (tablo 6)

Tablo 6:Firmaların Faaliyet Süreleri

Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde(%)
1-5 yıl	21	34,4
6-10 yıl	22	36,1
11 +	18	29,5
Toplam	61	100,0

Firmaların hedef pazarları değerlendirildiğinde KOBİ niteliğinde olmalarına karşın yarısından fazlasının (% 60,7) ihracat yaptıkları görülmektedir (tablo 7).

Tablo 7: Firmaların Hedef Pazarları

Faaliyet Pazarı	Frekans	Yüzde(%)
Yurt içi	24	39,3
Yurt içi ve Yurt dışı	37	60,7
Toplam	61	100,0

Firmaların rekabet avantajı sağlamak amacıyla hangi sıklıkla yenilik çalışmaları yaptıklarına dair bulgulara bakıldığında; firmaların yenilik çalışmaları yapma konusunda hiçbir zaman seçeneğini işaretlemedikleri görülmekle beraber; firmaların % 26,2'sinin nadiren, % 36,1'inin bazen, % 23'ünün sık sık ve % 14,8'inin ise her zaman yenilik çalışmaları yaptıkları gözlemlenmektedir. Sık sık yenilik yapmayı düşünen firmaların oranının % 14,8 çok düşük olduğu düşünülebilir. (tablo 8).

Tablo 8: Yenilik Çalışmalarının Kullanım Sıklığı

	Frekans	Yüzde(%)
Hiçbir Zaman	-	-
Nadiren	16	26,2
Bazen	22	36,1
Sık sık	14	23,0
Her zaman	9	14,8
Toplam	61	100,0

Firmaların rekabet avantajı sağlamak amacıyla, hangi sıklıkla ürün geliştirme çalışmalarını yaptıklarına dair oluşan dağılım incelendiğinde, bütün firmaların ürün geliştirme çalışmaları yaptığını, ancak % 55,7'sinin bu çalışmaları zaman zaman, % 44,2'sinin ise sürekli olarak yaptıkları anlaşılmaktadır. Firmaların yarısından fazlasının ürün geliştirme çalışmaları açısından yetersiz oldukları görülmektedir.(tablo 9)

Tablo 9: Ürün Geliştirme Çalışmalarının Gerçekleştirilme Sıklığı

	Frekans	Yüzde(%)
Hiçbir Zaman	-	-
Nadiren	15	24,6
Bazen	19	31,1
Sık sık	19	31,1
Her zaman	8	13,1
Toplam	61	100,0

Firmaların rekabet avantajı sağlamak için “süreçlerde yenilik” sağlamaya yönelik ne sıklıkla çalışmalar yaptıklarına dair oluşan tablo incelendiğinde, firmaların süreçlerde yenilik çalışmalarını mutlaka yaptığı ancak bu tür yeniliğin firmaların % 34,4’ünde nadiren, % 44,3’ünde bazen, % 13,1’inde sık sık ve % 8,2’sinde ise her zaman gerçekleştirildiği görülmektedir (tablo 10)

Tablo10: Süreçlerde Yenilik Çalışmalarının Yapılma Sıklığı

	Frekans	Yüzde(%)
Hiçbir Zaman	-	-
Nadiren	21	34,4
Bazen	27	44,3
Sık sık	8	13,1
Her zaman	5	8,2
Toplam	61	100,0

Rekabet avantajı sağlamak için ürün farklılaşmalarına yönelik ne sıklıkla çalışmalar yaptıklarına dair oluşan tablo incelendiğinde, firmaların % 6,6’sının hiçbir zaman ürün farklılaştırma çalışmaları yapmadığı, % 34,4’ünün nadiren, % 37,7’sinin bazen, % 9,8’inin sık sık ve % 11,5’inin ise her zaman ürün farklılaştırma çalışmaları yaptığı gözlemlenmektedir. Firmaların sadece % 21,3’lük bir kısmının farklılaşmaya sürekli başvurmaları düşük bir oran olarak dikkat çekmektedir. (tablo 11).

Tablo 11: Ürün Farklılaştırma Çalışmalarının Kullanım Sıklığı

	Frekans	Yüzde(%)
Hiçbir Zaman	4	6,6
Nadiren	21	34,4
Bazen	23	37,7
Sık sık	6	9,8
Her zaman	7	11,5
Toplam	61	100,0

Rekabet avantajı sağlamak amacıyla know-how'a başvuru sıklıkları incelendiğinde; firmaların %18'inin hiçbir zaman, %47,5'inin nadiren, %14,8'inin bazen, %11,5'inin sık sık ve %8,2'sinin ise her zaman know-how çalışmaları yaptığı görülmektedir (tablo 12)

Tablo 12: Know-How Çalışmalarının Kullanım Sıklığı

	Frekans	Yüzde(%)
Hiçbir Zaman	11	18,0
Nadiren	29	47,5
Bazen	9	14,8
Sık sık	7	11,5
Her zaman	5	8,2
Toplam	61	100,0

Firmaların sahip oldukları üretim teknolojilerinin yeterlilik dereceleriyle ilgili yargıları değerlendirildiğinde; % 3,3'ünün yetersiz, % 32,8'inin kısmen yeterli, % 60,7'sinin yeterli ve %3,3'ünün ise teknolojilerini çok yeterli olarak gördükleri görülmektedir. Bu dağılım, firmaların teknolojik değişiklikleri yakından takip ettikleri/kullandıkları ve göreceli olarak yeni firmalar olmaları nedeniyle kullandıkları teknolojileri yeterli gördükleri şeklinde yorumlanabilir. (tablo 13)

Tablo 13: Firmaların Sahip Oldukları Üretim Teknolojisinin Kendilerine Rekabet Avantajı Sağlayabilmesi Konusundaki Yargıları

	Frekans	Yüzde(%)
Yetersiz	2	3,3
Kısmen yeterli	20	32,8
Yeterli	37	60,7
Çok yeterli	2	3,3
Toplam	61	100,0

Firmaların faaliyet gösterdiği sektörlerin, kendilerine teknolojik yenilik fırsatları sunup sunmadığına dair yargılarını gösteren tablo incelendiğinde, yarısına yakını % 47,6 yeterli bir yenilik fırsatı sunan bir sektörde faaliyette bulduklarını düşündükleri görülmektedir (tablo 14)

Tablo 14: Faaliyette Bulduğumuz Sektör Önemli Ölçüde Teknolojik Yenilik Fırsatları Sunmaktadır Yargısına Yönelik Yanıtların Dağılımı

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle katılmıyorum	2	3,3
Çok katılmıyorum	30	49,2
Katılıyorum	27	44,3
Tamamen katılıyorum	2	3,3
Toplam	61	100,0

Firmaların faaliyet gösterdiği sektörlerde, “teknolojik yeniliklere olan talebin her geçen gün arttığı” şeklindeki yargıya katılıp katılmadıklarına yönelik cevaplarını gösteren dağılım incelendiğinde, firmaların % 34,4’ünün bu yargıya katılmadıklarını buna karşın, firmaların % 65,6 gibi büyük bir oranının sektörlerinin teknolojik yeniliğe olan talebin arttığı yönünde bir kanaate sahip olduklarını göstermektedir. (tablo 15)

Tablo 15:Sektörde Yeni Teknolojilere Olan Talebin Arttığı ile İlgili Yargıya Yönelik Yanıtların Dağılımı

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle katılmıyorum	2	3,3
Çok katılmıyorum	19	31,1
Katılıyorum	33	54,1
Tamamen katılıyorum	7	11,5
Toplam	61	100,0

Firmaların faaliyet gösterdiği sektörlerde, yeni ürünlerin pazara sunulmasıyla ilgili cazip fırsatların olup olmadığı ile ilgili görüşlerini içeren

dağılım incelendiğinde, % 8,2'sinin yeni ürünlerin pazara sunulması için cazip fırsatlar bulunduğu yargısına kesinlikle katılmadıklarını, % 42,6'sının kısmen katıldıklarını, %49,1'nin ise bu yargıya katıldıkları görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle, firmaların pazara yenilikçi ürünler sunarak rekabet avantajı sağlayacak bir pazar ortamının olduğu söylenebilir.(tablo 16)

Tablo 16: Firmaların Yeni Ürünlerin Pazara Sunulması İçin Cazip Fırsatlar Bulunduğu Yargısına Verdikleri Yanıtların Dağılımı

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle katılmıyorum	5	8,2
Kısmen katılıyorum	26	42,6
Katılıyorum	24	39,3
Tamamen katılıyorum	6	9,8
Toplam	61	100,0

Firmaların faaliyet gösterdiği sektörlerde “yeni ürünlere yönelik pazar talebinde gün geçtikçe artış gözlenmektedir” yargısının doğru olup olmadığı ile ilgili görüşlerini içeren dağılım aşağıdadır. Ankete katılan firmaların % 4,9 yeni ürünlere yönelik talebin sürekli artış gösteriyor yargısına kesinlikle katılmadıklarını, % 32,8'i kısmen katıldıklarını, % 62,3'ü ise bu yargıya katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu bulgulardan hareketle “günümüzde pazarların büyük ölçüde yenilikçi oldukları” yargısının doğru bir şekilde işletmelerce kavrandığı şeklinde değerlendirilebilir. (tablo 17)

Tablo 17: Firmaların Yeni Ürünlere Yönelik Pazar Talebinin Gün Geçtikçe Artış Gösteriyor Yargısına Verdikleri Yanıtların Dağılımı

	Frekans	Yüzde(%)
Kesinlikle katılmıyorum	3	4,9
Kısmen katılıyorum	20	32,8
Katılıyorum	26	42,6
Tamamen katılıyorum	12	19,7
Toplam	61	100,0

Firmaların, piyasadaki ürün ve hizmetlerdeki yeniliğin ortaya çıkma hızı konusundaki görüşlerini içeren dağılım incelendiğinde firmaların % 54,1'i pazardaki ürünlerde ve hizmetlerde yavaş, %45,9'unun ise hızlı değişimler olduğu yargısında oldukları görülmektedir. Bulgulardan, yeniliğin ortaya çıkma hızının sektörler göre farklılık arz ettiği sonucunu çıkarmak mümkündür. (tablo 18)

Tablo 18: Firmaların, Piyasadaki Ürün ve Hizmetlerde Gözlemlenen Yeniliğin Hızı Konusundaki Yargıları

	Frekans	Yüzde(%)
Kısmen yavaş	4	6,6
Yavaş	29	47,5
Hızlı	17	27,9
Çok hızlı	11	18
Toplam	61	100,0

Firmaların içinde faaliyet gösterdiği sektörlerdeki teknolojik değişimlerin düzeyine ilişkin görüşlerini içeren dağılım incelendiğinde, firmaların % 6,6'sı son beş yılda sektörlerindeki teknolojik değişimlerin küçük, % 26,2'si normal, % 67,2'u büyük ölçüde olduğunu düşünmektedir. Bulgulardan sektörlerin önemli bir bölümünde teknolojik yenilik hızının arttığı söylenebilir.(tablo 19)

Tablo 19:Firmaların Son Beş Yıl İçerisinde Teknolojik Değişimlerin Düzeyine İlişkin Yargıları

	Frekans	Yüzde(%)
Küçük	4	6,6
Normal	16	26,2
Büyük	36	59,0
Çok büyük	5	8,2
Toplam	61	100,0

Firmaların izledikleri yenilik stratejilerinin dağılımları incelendiğinde; %19,7'sinin saldırgan yenilik stratejisini, %32,8'inin savunmacı yenilik stratejisini, %16,4'ünün taklitçi ve bağımlı yenilik stratejilerini ve % 31,1'inin ise geleneksel ve fırsatları izleme stratejilerini izledikleri görülmektedir. Firmaların % 32,8'inin savunmacı yenilik stratejisini izlemeleri, firmaların yeniliğin öncüsü olmaktan kaynaklanan riski üstlenmek istemedikleri ve Ar-Ge maliyetinden kaçınarak ta düşük maliyeti amaçladıkları şeklinde yorumlanabilir. (tablo 20)

Tablo 20:Firmaların İzledikleri Yenilik Stratejileri

	Frekans	Yüzde(%)
Saldırgan yenilik stratejisi	12	19,7
Savunmacı yenilik stratejisi	20	32,8
Taklitçi ve Bağımlı yenilik stratejisi	10	16,4
Geleneksel ve Fırsatları İzleme Str.	19	31,1
Toplam	61	100,0

Firmaları yenilik yapmaya yönelten nedenlerden biri olarak, “yeniliklerin rekabet avantajı sağlamanın ve korumanın en etkili yolu olduğu” yargısıyla ilgili dağılımlar incelendiğinde; firmaların hiçbiri bu yargıyı önemsiz bulmamış ancak %13,1'i bu görüşü kısmen önemli, % 26,2'si önemli ve % 60,7'sinin ise çok önemli olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Bulgulardan yenilik stratejisinin firmalara rekabet avantajı sağlayacağına dair bir bilincin oluştuğu söylenebilir.(tablo 21)

Tablo 21:Firmaların Yeniliğin, Rekabet Güç ve Rekabet Avantajı Sağladığı Konusundaki Yargıları

	Frekans	Yüzde(%)
Önemsiz	-	-
Kısmen önemli	8	13,1
Önemli	16	26
Çok önemli	37	60,7
Toplam	61	100,0

Yeniliğin ürüne olan pazar talebini arttıracığı yargısı ile ilgili olarak firmaların görüşlerini içeren dağılım incelendiğinde, firmaların hiçbiri bu yargıyı önemsiz bulmamış ancak % 16,4'ünün bu yargıyı kısmen önemli, % 21,3'ünün önemli ve % 62,3'ünün ise çok önemli olarak değerlendirdiği görülmektedir. Bulgulardan pazar talebini arttırmada yeniliğin, yenilikçi ürünlerin önemli bir faktör olduğu bilincinin önemli bir oranda % 86,7 oluştuğu söylenebilir. (tablo 22)

Tablo 22: Firmaların Yeniliğin Ürünlerine Olan Pazar Talebini Arttıracığı Konusundaki Yargıları

	Frekans	Yüzde(%)
Önemsiz	-	-
Kısmen önemli	10	16,4
Önemli	13	21,3
Çok önemli	38	62,3
Toplam	61	100,0

Yapılan yeniliklerin firmaların pazar payını koruduğu ve arttırdığı yargısıyla ilgili olarak firmaların görüşlerini içeren dağılım incelendiğinde, hiçbiri bu yargıyı önemsiz bulmamış ancak % 26,2'si kısmen önemli, % 73,7'si önemli olarak değerlendirmiştir (tablo 23).

Tablo 23:Firmaların Yeniliğin Pazar Payını Korumayı Ve Arttırmayı Sağlayacağı Konusundaki Yargıları

	Frekans	Yüzde(%)
Önemsiz	-	-
Kısmen Önemli	16	26,2
Önemli	11	18,0
Çok önemli	34	55,7
Toplam	61	100,0

Firmaların, yeniliğin yeni pazarlar bulunmasını ve bu pazarlara girilebilmesini sağlayacağı şeklindeki bir yargıya verdikleri yanıtlar incelendiğinde, hiçbiri bu yargıyı önemsiz bulmamış ancak firmaların % 24,6'sı kısmen önemli bulurken % 75,4'ü gibi büyük bir oranla bu yargının önemli olduğu kanaatini taşımaktadır.(tablo 24).

Tablo 24: Firmaların Yeniliğin Yeni Pazarlar Bulunmasını ve Bu Pazarlara Girilmesini Sağlayacağı Konusundaki Yargıları

	Frekans	Yüzde(%)
Kısmen Önemli	15	24,6
Önemli	41	67,2
Çok önemli	5	8,2
Toplam	61	100,0

8.5.2.Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 25: Korelasyon Analizine İlişkin Veriler

	İzlenen Yenilik Stratejisi	Firmanın Çalışan Sayısı	Firmanın Hedef Pazarı	Süreç yeniliği	Yenilik kaynakları	Ürün Yeniliği	Yenilik Nedenleri	Yeniliğe Karşı Direnç
Firmanın Çalışan Sayısı	(r) ,334(**) (p) ,009							
Firmanın Hedef Pazarı	(r) ,334(**) (p) ,009	,565(**)						
Süreç Yeniliği	(r) ,252 (p) ,050	,502(**)	,559(**)					
Yenilik Kaynakları	(r) ,271(*) (p) ,035	,377(**)	,497(**)	,539(**)				
Ürün Yeniliği	(r) ,322(*) (p) ,011	,432(**)	,401(**)	,441(**)	,513(**)			
Yenilik Yapma Nedenleri	(r) ,293(*) (p) ,022	,341(**)	,442(**)	,330(**)	,545(**)	,593(**)		
Yeniliğe Karşı Direnç	(r) -,072 (p) ,580	,231	,315(*)	,370(**)	,283(*)	,386(**)	,323(*)	

* Korelasyon Analizine Göre 0,05 seviyesinde anlamlı

** Korelasyon Analizine Göre 0,01 seviyesinde anlamlı

- ✓ İşletmede çalışan sayısı ile ürün yeniliği arasında ($r=0,432$ ve $p<0,001$) doğru yönlü ve orta düzeyde bir ilişki vardır.
- ✓ İşletmede çalışan sayısı ile süreç yeniliği arasında ($r=0,502$ ve $p<0,001$) doğru yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.
- ✓ İşletmede çalışan sayısı ile kullanılan rekabet stratejileri arasında doğru yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. ($r=0,334$ ve $p<0,001$)

Yukarıda sıralanan korelasyon bulgularından; firmaların büyüdükçe rekabet düzeyinin, ürün yeniliği ve süreç yeniliği çalışmalarının artış gösterdiği, ayrıca kullanılan rekabet stratejilerinin firma büyüklüğüne göre değiştiği söylenebilir.

- ✓ İşletmenin hedef pazarı ile yenilikçilik arasında doğru yönlü ve orta düzeyde bir ilişki ($r=0,401$ ve $p<0,001$) vardır.
- ✓ İşletmenin hedef pazarı ile süreç yeniliği arasında doğru yönlü ve orta düzeyde bir ilişki ($r=0,559$ ve $p<0,001$) vardır. Ayrıca işletmenin hedef pazarı ile kullandığı rekabet stratejileri arasında doğru yönlü bir ilişki vardır; Yine işletmenin hedef pazarı ile kullandığı rekabet stratejileri arasında ($r=0,334$ ve $p<0,001$) anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki görülmektedir. Buna göre işletmelerin hedef pazarlara göre izledikleri yenilik stratejilerinde değişiklikler gözlenebilir.
- ✓ İşletmenin hissettiği rekabetin şiddeti ile ürün yeniliği arasında ($r=0,618$ ve $p<0,001$), rekabetin şiddetiyle süreç yeniliği arasında ($r=0,573$ ve $p<0,001$) doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- ✓ Yenilik türü ve yeniliğin kaynağı, yeniliğe karşı dirence neden olabilir. İşletmelerin yapacağı yenilik türü (ürün yeniliği veya süreç yeniliği olmasına göre) çalışanlardan yeniliği karşı direnç gözlenmesine neden olabilir. Süreç yeniliği ile yeniliğe karşı direnç gözlenmesi arasında ($r=0,370$ ve $p<0,001$) ve yeniliğin kaynağı ile yeniliğe karşı gözlenen direnç arasında ($r=0,283$ ve $p<0,005$) anlamlı bir ilişki vardır.

- ✓ Yenilik kaynakları ile kullanılan yenilik stratejileri arasında ilişki vardır. İşletmelerin yenilik yaparken kullandığı yenilik kaynakları ile kullandıkları yenilik stratejisinin türü arasında ($r=0,271$ ve $p<0,005$) anlamlı ve doğru yönlü bir ilişki vardır. Yani işletmelerin yenilik kaynaklarını kullanımına göre uygulayacağı yenilik stratejisinin türü (saldırgan, savunmacı, geleneksel, bağımlı, fırsatçı) arasında ilişki bulunmaktadır.

9. Değerlendirme ve Sonuç

Geçmişte de firmalar ürün ve hizmetlerinde iyileştirmeler yaparlardı. Ancak bunu sürekli hale getiren firmaların başarılı olmaları beklenirdi. Ancak bu şartların çok gerilerde kaldığı söylenebilir. Teknolojideki hızlı değişimler, WEB teknolojisinden kaynaklanan bilgi patlaması vb. nedenler iş yapma paradigmalarını değiştirmiştir. Bu değişim süreci, firmaların zaman zaman yapmayı düşündükleri iyileştirme çalışmalarını yetersiz bir hale getirmiştir. Bugün artık, karlılığı ve rekabet üstünlüğünü sağlamada önemli bir araç olarak yenilik yapmak, yenilikçi ürün veya hizmetler ortaya koymak firmalar için bir seçenek olmaktan çok bir zorunluluk haline gelmiştir. Firmaların genelde kriz durumlarında yenilik faktörünü dikkate aldıkları gözlenmektedir. Oysa rekabet avantajının yaratılması ve sürdürülebilmesi ancak yeniliğin, zaman zaman veya gerektiğinde kullanılan bir araç olarak değil “örgütün bir rutin faaliyeti” haline getirilmesi durumunda mümkün olabilecektir. Başka bir ifadeyle başarı ve bu başarının sürekliliği ancak yeniliğin firmanın “temel becerisi” haline gelmesi durumunda elde edilebilecektir.

Yenilik bugünün kaçınılmaz bir gerçeği olmakla beraber, hangi tür yenilik tercih edilmelidir? sorusuna doğru yanıtlar bulunması gerekmektedir. Yenilikle ilgili literatür incelendiğinde, yenilikle ilgili birbirine tamamen zıt iki görüşe rastlanmaktadır. Bunlardan bir grup yazar/araştırmacı radikal yeniliği diğeri ise tedrici bir yeniliği hararetle savunmaktadır. Esasında nasıl bir yenilik? sorusuna toptancı bir yaklaşımla radikal değişiklikler gereklidir veya tedrici (kademeli) yenilikler yeterlidir demek çok doğru bir yaklaşım olmayabilir. Bu soruya duruma ve pazar yapısına bağlı olarak karar vermek daha uygun olacaktır. Örneğin, bilişim sektöründe radikal yenilikler daha

önemli iken bir sağlık kurumu için bu tür yenilikler çok riskli olabilir. İşletme büyüklüğü ayrımı yapılmaksızın yapılan bu değerlendirmeye karşılık yenilik KOBİ'ler ölçeğinde düşünüldüğünde, değişimin tedrici olması yani yeni ürünlerde iyileştirmeler yaparak pazara girmek daha uygun olacaktır. Zaten dünya ölçeğinde yapılan bazı araştırmalar, küçük firmaların süreç yeniliğini yani mevcut üretim sürecini iyileştirmeyi tercih ettiklerini gösteriyor. Zira radikal yenilik firmalar için yüksek Ar-Ge harcamaların yapılmasını zorunlu kılmakla beraber yeniliğin pazarda yeterli karşılık bulup bulamayacağı da belirsizdir.

Ayrıca stratejik yönetim teorisyenleri, temel stratejilerden olan maliyet liderliği stratejisinin; maliyeti optimum yapan, yüksek pazar payına sahip, standart ürün üreten, faaliyet alanında deneyimli vb. özelliklere sahip büyük firmalarca izlenebileceği küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ise bu özelliklere sahip olmadıklarından hareketle bir tür farklılaşma olarak değerlendirebilecek yenilik stratejisini izlemelerinin daha uygun olacağını savunmaktadırlar.

Araştırmada dikkat çeken bulgular ve yorumlar şu şekildedir:

- ✓ Sık sık yeniliği düşünen firma sayısı oldukça düşüktür.(% 14,8)
- ✓ Ürün geliştirme çalışmasını sürekli yapan firmaların oranı orta düzeydedir.(%44,2)
- ✓ Süreç yeniliğini firmaların % 81'i nadiren yapıyor. Bu oran, yenilik denilince firmalarca teknolojik yeniliğin anlaşıldığı şekilde yorumlanabilir.
- ✓ Ürün farklılaştırma şeklindeki bir yeniliği sürekli olarak yapan firmaların sadece (% 21,3)'ü olması bizi bir önceki yoruma götürüyor.
- ✓ Firmaların (% 32,8)'inin savunmacı ve firmaların sadece (% 19,8)'inin saldırgan yenilik stratejisinin izlemeleri firmaların yeniliğin öncüsü olmaktan kaynaklanan riski üstlenmek istemediklerini ve Ar-Ge maliyetinden kaçınarak ta düşük maliyeti amaçladıkları şeklinde yorumlanabilir.
- ✓ Firmaları yeniliğe yönelten en önemli faktör, yeniliğin rekabet avantajı yarattığı yargısı (% 86,7), ikinci önemli faktör ise, yenilikçi

ürünlere olan pazar talebindeki artış (%83,6) olarak gözlemlenmektedir.

Günümüzde rekabet; ürün/hizmette, üretim süreçlerinde ve konumlandırma ve paradigmada yenilik yapmaya dayalı olarak işlemektedir. Bu nedenle, KOBİ'lerin rekabet edebilmeleri/rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri veya en azından varlıklarını sürdürmelerinin en önemli aracının bu dört yenilik türünde başarılı olmalarına bağlı olacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Akgemci** Tahir, (2007). **Stratejik Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Alistair** R. Anderson & Martin H. Atkins, (2001). "Business Strategies for Entrepreneurial Small Firms", **Strategic Change** 10.
- Altuntuğ** Nevriye, (2007). "Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri ve Dinamizmi Sürdürebilmenin Yolları", **Süleyman Demirel Üniversitesi SBE Dergisi**, V. 3, S. 5.
- Amabile** Teresa, (2006). **Creative Management and Development**, 3.Ed., Edited by: Jane Henry, "How to Kill Creativity", SAGE Publications
- Aygen** Selin, (2006). "İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi", **Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi SBE, Konya.
- Budak** Gönül, (1998). **Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Büyükkılıç** Duran, (1997). "Türkiye İmalat Sanayinde KOBİ'ler, Yoğunlaştıkları Sektörlerin Belirlenmesi ve Verimlilik Göstergeleri", **MPM Verimlilik Dergisi**, Sayı. 2.
- Carpenter** Gregory S., Rashi Glazer ve Kent Nakamoto, (2001). **Kellog on Marketing**, Editor: Dawn Lacobucci, "Market-Driving Strategies: Toward A New Concept of Competitive Advantage", John Wiley & Sons, Inc.

- Crandal** Richard E. & William R. Crandal, (2008). **New Methods of Competing in the Global Marketplace**, CRC Pres, Taylor & Francis Group.
- Cumming** Brian S., (1998). “Innovation Overview and Future Challenges”, **European Journal of Innovation Management**, Vol.1, No.1.
- Dess** Gregory & G.T. Lumpkin, (2005). “ Entrepreneurial Orientation as a Source of Innovation Strategy”, **Innovating Strategy Process**, Edited by: Stewen W. Floyd vd., Blackwell Publishing.
- Dwyer** F.Robert & John F. Tanner, Jr., (2002). **Business Marketing Connecting Strategy, Relationship and Learning**, 2.Ed., Mc Graw Hill.
- Eren** Erol, (1992). **İşletmelerde Yenilik Politikası**, İ.Ü. Yayın No:2884, İstanbul.
- Grimm** Curtis M., Hun Lee, Ken G. Smith, (2006). **Strategy as Action Competitive Dynamics and Competitive Advantage**, Editors: Michael ve diğ, Oxford University Pres.
- Göksel** Aykut, (2003). **Çağdaş İşletme Teknikleri**, Editör: Birol Bumin, “Yaratıcılık”, Gazi Kitabevi.
- Greve** Henrich R., (2009). “Bigger and Safer: The Diffusion of Competitive Advantage, **Strategic Management Journal**, 30.
- Helms** Marilyn, (Edited by), (2006). **Encyclopedia of Management**, 5.Ed., Thomson Gale.
- Horibe** Frances, (2001). **Creating the Innovation Culture**, John Wiley & Sons.
- Hübner** Danuta, (2007). “Innovative Strategies and Actions- Results From 15 Years of Regional Experimentation”, **European Comission Working Document**.
- Kalıksı** Burton S., (Editor), (2001). **Encyclopedia of Business and Finance**, C.I, Macmillan Reference, USA.
- Kobu** Bülent, (1999). “**Üretim Yönetimi**”, Avcıol Basım Yayım, İstanbul.
- Lumpkin** G.T & G.G. Dess, (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, **Journal of Business Venturing**, 16, 429–451.
- Marcum** Dave, Steve Smith , Mahan Khalsa, (2002). **Business Think**, John Wiley & Sons, Inc.

- Morgan R.E. & C.A. Strong**, (1998). “Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation”, **European Journal of Marketing**, 32,11–2, 1051–1073.
- Mavondo F.T.**, (2000). “Marketing as a Form of Adoption: Empirical Evidence from a Developing Economy”, **Marketing Intelligence and Planning**, 18,5,256–272.
- Oğuztürk Bekir Sami**, (2003). “Bölgesel Kalkınmada Yenilikçiliğin Rolü ve Göller Bölgesi Üzerine Bir Uygulama”, **Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi SBE, İstanbul.
- Reid Gavin**, (2006). **The Foundations of Small Business Enterprise**, Routledge Taylor & Francis Group.
- Sharma Amit**, (2008). **Handbook of Hospitality Strategic Management**, Edited by: Michael Olsen & Jinlin Zhao, “Strategy Models and their Application to Small-and Medium Sized Enterprises”, Elsevier Ltd.
- Tidd Joe, John Bessant, Keith Pavitt**, (2005): **Managing Innovation**, 3.Ed., John Wiley & Sons, Ltd..
- Trott Paul**, (2005). **Management and New Product Development**, 3.Ed., FT Prentice Hall.
- Topal Yusuf, Mustafa Kurt**, (2007). “AB Sürecinde KOBİ’lerde Yenilik Stratejisi ve Yeniliğe İlişkin Finansman Kaynakları: Afyon İli Mermer Sektöründe Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.12, S.1.
- Tschmuck Peter**, (2006). **Creativity and Innovation in the Music Industry**, Springer.
- Yeloğlu Hakkı Okan**, (2007). “Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, C:7, S.1.
- Yetiş Nükhet**, (1998). “Teknolojik Yenilik Sistemleri”, **Tübitak-TtgV-Tüsiad 1. Teknoloji Kongresi Bildirileri**, İstanbul.
- Öğüt Adem, Tahir Akgemci, Emrah Şahin, Ayşe Kocabacak**, “İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi”, (<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr>, Erişim:24.04.2008)
- Özdaşlı Kürşat**, “**Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay**”, www.akademikbakis.org/pdfs/10/toplamkalite.doc , Erişim: 28.04.2008

Zerenler Muammer, Necdet Türker, Esen Şahin, “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik ilişkisi”, <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr>, Erişim:20.04.2008