

**KÜRESEL REKABETİN SUNDUĞU FIRSATLAR ve
TEHDİTLER BAĞLAMINDA KOBİ'LERDE STRATEJİK
YENİLİK YÖNETİMİ: SWOT ANALİZİNE DAYALI
KURAMSAL BİR DEĞERLENDİRME**

Tahir AKGEMCİ*
Adem ÖĞÜT**
Mevhibe AY TOSUN***

Özet

Küresel rekabet sisteminde işletmeler ürün ve hizmet sundukları pazarlarda daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında çok farklı araçlar ve yöntemlerle rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadırlar. Pazarda rakiplere karşı fiyat ve kalite üstünlüğü oluşturmak ya da müşteri isteklerine hızlı ve güvenilir cevaplar vermek bu araç ve yöntemlerden bazılarıdır.

Dünya ekonomisi dikkate alındığında işletmelerin %95'ini oluşturan KOBİ'lerin büyük işletmelerle kıyaslandıklarında bazı avantaj ve dezavantajlara sahip oldukları bilinmektedir. KOBİ'lerin işlevsel avantajları risk alma, motivasyon, düşük düzeyde bürokrasi, girişimsel yönetim ve çalışma, uzmanlık, esneklik ve yönetim takımlarının müşterilere olan yakınlığından kaynaklanırken; potansiyel dezavantajları ise yüksek maliyetler, dar ve kısıtlı alanda çalışma, düşük deneyim ve öğrenme eğrilerine sahip olma, alt yapı olanakları eksikliği, profesyonel yönetim açısından yaşanan zafiyet ve AR-GE kapasitesinin yetersizliğinden kaynaklanmaktadır.

Çalışmada, rekabet sisteminde yaşanan dönüşüm sonucunda ortaya çıkan fırsat ve tehditler karşısında KOBİ'lerin üstün ve zayıf yönleri SWOT analizi perspektifiyle tanımlanmakta, rekabet gücünün artırılması sürecinde yenilik yönetimi faaliyetlerinin stratejik etkisi/önemi irdelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yenilik Yönetimi, SWOT Analizi, KOBİ, Küreselleşme

Abstract

The companies try to gain competitive advantage in the markets that they serve products and services by creating better consumer values with different out

* Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

** Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

*** Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

implementations and methods. Some of them are developing price and quality advantage against competitors in the market or the serving fast and reliable responds to the customers' demands.

It is seen that the SME's constituting %95 of world enterprises have some advantages and disadvantages compared with the large business based on the world economy. While the behavioral advantages of SME's arising from taking risk, motivation, low level bureaucracy, enterprising management, ambitious working, expertising, flexibility and affinity of management teams with customers, the potential disadvantages of SME's are the high cost due to small-scale production, operating in narrow and constrained field, having low experience and learning curves.

In this study, the increasing strategic importance/effectiveness of innovation management due to the emerging results of new competition paradigm will be evaluated on the basis of SWOT Analysis and certain recommendations will be provided for SME's to acquire competitive advantage in the global business environment.

Keywords: Strategic Innovation Management, SWOT Analysis, SME, Globalization

GİRİŞ

Yenilik, işletme yönetimi uygulama ve araştırmalarında baskın/güncel paradigmalardan biri olmaya başlamıştır. “21. yüzyıl sonlarının endüstriyel miti” olarak tanımlanan yenilik, işletmeler açısından rekabet, rekabet yeteneği, ekonomik değişimler karşısında yeniden yapılanma, çalkantılı ve belirsiz iş dünyasında hayatta kalmak için bir fırsat olarak sunulmaktadır (Atherton ve Hannon, 2000: 277; Atherton ve Hannon 2005).

Dünya pazarlarındaki talep/üretim dengesinin değiştiği 1980'li yıllardan sonra, arz-talep dengesinin arz lehine bozulması, yani üretimin talepten daha fazla olması ve bunun sonucu olarak dünya pazarlarında rekabetin hızlanması işletmeleri farklı ve modern rekabet araçları ile yarışmaya yöneltmiştir. Dönemsel olarak sırası ile verimlilik ve daha fazla üretim, maliyet ve fiyat rekabeti, kalite, hız ve esneklik rekabet çabalarında önemli kavramlar haline gelmiş ve ürün çeşitliliği artmıştır. Günümüzde ise rekabetçi üstünlük sağlamanın ana kaynağı yenilikçi ve yaratıcı felsefenin ürünü olan benzersiz ve müşteriye özel ürünler sunmak olmuştur. Tarihsel süreç içinde endüstri ve rekabet yapısındaki birçok radikal değişimin kaynağında yeniliğin önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Pazar koşullarına ve rekabet araçlarının değişimine etkisinin yanında yenilik rekabet stratejilerinin başarılmasında da işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir. Yeniliğin tüm bu özellikleri işletmelerin uzun dönemli rekabet üstünlüğünün korunması ve işletme

hissedarları, çalışanları ve müşterilerinin tatmin düzeyini arttırması olarak işletmelere avantajlar sunmaktadır.

Yenilik kavramının farklı yazarlar tarafından yapılmış çok sayıda tanımı bulunmaktadır. Çoğu zaman açık bir tanımın yapılamadığı, kullanılan tanımların birçok kategoriye ayrılabilirdiği ve uzun dönemde tanımlarda vurgulanan yönlerin değişebildiği görülmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 124). KOBİ'ler ve yenilik teorisine güçlü katkıları olan ve yeniliği ilk defa "*Theory of Economic Development*" kitabında tanımlayan Schumpeter yenilik türlerini aşağıdaki biçimde sıralamıştır (Gray ve Allan, 2001; Bielinis, 2004: 17);

1. Yeni ürün ve hizmet ya da mevcut üründe niteliksel bir gelişme sağlama
2. Yeni üretim metodu geliştirme
3. Yeni pazarlar geliştirme
4. Tedarikte yeni kaynaklar bulma
5. Yeni organizasyon yapıları oluşturma

İşletme yazını yeniliği genellikle teknolojik ilerleme/değişim ile eş anlamlı olarak kullanmıştır. 20 yüzyıl ortalarında yeniliğin ekonomik gelişmenin ortaya çıkmasındaki önemi anlaşılmaya başlanmış ve özellikle ampirik çalışmalar ekonomik büyümenin sadece sermaye, işgücü gibi klasik ekonomik büyüme faktörleri ile açıklanamayacağını göstermiş ve sonraki çalışmalarla da desteklenerek yenilik ile ekonomik büyüme arasında doğrudan ilişkinin olduğu görülmüştür (Bielinis, 2004: 18). Benzer biçimde, yeniliğin işletme performansı üzerinde de etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Hoffman vd. (1998) gerçekleştirdikleri yazın taraması, bir çok çalışmada yenilik faaliyetleri ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir (Edwards, Delbridge ve Munday, 2001: 8).

Başarılı işletmelerin sürekli yeni ürün ve hizmetler sunan işletmeler olmaları dikkat çekicidir. Yenilik, rekabet avantajı elde etmenin temel kaynaklarından biridir. Kaliteli ürün sunabilmenin de ötesinde ürün, hizmet ve süreçlerine artı bir değer ilave eden ve bunları rakiplerinden daha farklı ve üstün hale getirebilen işletmeler küresel rekabet ortamında kazananlar olmaktadır. Rekabet kuramına önemli katkıları olan Porter,

rekabetçi avantajlar yaratma sürecinde işletmenin değer zincirinde yer alan faaliyetleri müşterilere daha yüksek müşteri değeri sunmak için yeni yöntemlerle tasarımı ve gerçekleştirilmesi gerektiğini, bunun yolunun da yenilik olduğunu savunmaktadır (Weerawardena, 2003; 19).

Günümüzde işletmelerin rekabet güçlerini korumaları ve arttırmaları bir dizi unsuru bünyelerinde bulundurmalarına bağlıdır. Fiyat, kalite, hız ve benzersizlik hala ürün üzerinde rekabette önemli faktörlerdir. Bunlara ek olarak yenilikçi süreçler sayesinde pazara yeni ürün ve hizmet sunmak, ölçeği ne olursa olsun sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamanın ana kaynağı olmaktadır. Dolayısıyla yenilik rekabetçiliğin ve rekabetçi işletme olmanın temelini oluşturmaktadır (Topal ve Kurt, 2005).

1. Küreselleşme Olgusu Karşısında KOBİ'ler

Yaşadığımız yüzyılda ekonomik, sosyal, kültürel, hukuksal ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler ülkeler arası sınırları ortadan kaldırarak, pazarların küreselleşmesine, uluslararası rekabetin biçimsel ve boyutsal olarak değişmesine yol açmıştır. Artan şekilde yaşanmakta olan küreselleşme sürecinin en fazla etkilediği alanların başında ekonomik sistemler gelmektedir. Küresel-öncesi dönemlerde işletmeler, uluslararası rekabete hangi ölçekte gireceklerini büyük oranda kendileri belirlemekte, iç pazarı yeterli bulan çoğu işletme uluslararası pazarlara açılmayı planlamamakta iken küresel-sonrası rekabet ortamında korumacılığın azalması, ekonomilerin liberalleşmesi ve uluslararası ticaretin yaygınlaşması sonucu işletmelerin bu tür bir tercih yapma imkanı kalmamaktadır. İletişimin, taşımacılığın sınır tanımadığı, dünyanın küçüldüğü günümüzde, işletmeler yalnız iyi organize olmuş, geniş pazarlara yayılmış, stratejileri iyi tespit edilmiş rakiplerle karşı karşıya olmayıp, herhangi bir ülkeden çıkması olası küçük işletmelerin yeni ürünleri pazara hızla sunması ve pazardaki rekabet yapısını değiştirmesi riski ile de yüzyüzedirler (Tekin, Güleş ve Öğüt, 2003: 317). İster büyük ister küçük ölçekli olsun önemli olan küresel ekonomi ve teknolojik gelişmelerin şekillendirdiği değişen rekabet ortamının (Akın, 2001: 271) genel yapısı ve karakteristiğinin farkına varılarak, iyi analiz edilmesidir. Bu çerçevede değişen rekabet ortamının genel yapısı aşağıdaki gibi belirtebilir (Güleş ve Bülbül, 2004. 30–31):

- Tüketiciler artan sayıda ve çoğalan çeşitlenmeyi kapsayan alternatiflere sahiptir.
- Endüstriler birbirlerinin içine girerek, kaynaşmışlardır.
- Rekabet, pazarların bulunduğu bölgeye, ulusa göre farklılıklar göstermektedir.
- Geleceği öngörebilmek zorlaşmış, belirsizlik bir yaşam tarzı olmuştur.
- Müşteriler ve tedarikçiler işletme faaliyetlerinde söz sahibi olmuşlardır.
- Rakipler, gerektiğinde bilgi ve kaynaklarından yararlanmak için birbirleriyle işbirliği yapar hale gelmiştir.
- Birçok endüstride ürünlerin yerel ya da bireysel müşteri isteklerine göre üretilmesi ön plâna çıkmıştır.
- Bilginin geliştirilmesi, elde edilmesi ve kullanımı dolayısıyla bilişim teknolojileri başarı için kilit unsur olmuştur.
- Tüm endüstrilerde sürekli iyileştirme ve yenilik büyük önem kazanmıştır.

Küreselleşme büyük ölçekli işletmeler kadar küçük ve orta büyüklükteki işletmeleri de uluslararası pazarlarda faaliyetlerini sürdürmeleri için zorlamaktadır. Çok boyutlu hızlı bir değişim ve yüksek ivmeli bir rekabetin yaşandığı küresel ekonomide her ticari kuruluşun potansiyel bir rakip olduğu ve bu ortamda ayakta kalmak isteyen işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamak zorunda oldukları unutulmamalıdır (Tekin, Güleş ve Ögüt, 2003: 319). Post-endüstriyel pazarlarda artan rekabetle başa çıkabilmek ve ayakta kalabilmek için öncelikle rekabetin, rekabet stratejilerinin kapsamlı biçimde analiz edilmesi ve bu doğrultuda performans gereklerinin tanımlanması ve beraberinde bunları uygulamak için gerekli kaynak, yetenek ve becerilerin oluşturulması kaçınılmazdır (Bektaş; 2004: 565).

Küresel ekonomilerde dev işletmelerin egemen oldukları ve bu durumun devam edeceği düşüncesi yanıltıcı olabilir. Müşteri tercihlerindeki değişim, küresel ürünlerin oluşması, teknolojik gelişmeler, lojistik, iletişim ve bilgi işlem alanındaki ilerlemeler küresel iş

imkânlarını çeşitlendirmiş ve yakın zamana kadar başarılı görünen dev işletmeleri hantal yapılarını terk etmeye zorlamıştır. John Naisbitt'in *küresel paradoks* olarak adlandırdığı bu duruma göre, dünya ekonomisi büyüdükçe küçük oyuncuların gücü artmakta, küresel ekonominin dinamik unsuru küçük işletmeler ve girişimciler olmaktadır (Akın; 2001: 94–96; Zimmerer ve Scarborough, 1998: 462). Tedarik, üretim ve yönetim faaliyetlerinin daha esnek ve krizlere karşı manevra kabiliyetlerinin daha kıvrak olması küresel ortamda KOBİ'leri daha avantajlı duruma getirmekte ve dolayısıyla işletme büyüklükleri son 25 yılda küçülme eğilimi göstermektedir (Akdoğan ve Seyrek, 2004: 633).

3. Swot Analizi Perspektifiyle Küreselleşme Sürecinde KOBİ'ler ve Stratejik Yenilik Yönetimi

Uluslararası rekabetin geçerli olduğu günümüzde makro düzeyde rekabet gücü sağlayamadan sektörel ve örgütsel düzeyde rekabet gücünü koruyabilmek ve geliştirebilmek oldukça güçtür. Küreselleşmenin uluslararası pazarlarda faaliyetlerini sürdürmeleri için zorladığı KOBİ'lerin uluslararası alanda rekabet gücünü artıracak politikalara önem vermeleri ve mikro düzeydeki önlemleri makro politikalarla desteklemeleri gerekmektedir.

Porter'a göre rekabetçi üstünlüğü yakalamanın yolu *geliştirme, yenilik yapma* ve *değişimden* kaynaklanmaktadır. Küresel anlamda değişen iş yapma biçimleri, yeni yönetim modelleri ve rekabet stratejileri KOBİ'ler tarafından değerlendirilmeli ve trendlere bağlı olarak stratejiler geliştirilerek, uygulanmalı ve kendi bünyelerine adapte edilmelidir.

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 (Bektaş; 2004: 574). 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 tasarım sistemlerinde farklılaşmaya neden olmaktadır. Esnek üretim ve yeni tasarıma dayalı rekabet koşulları kısa sürede üretim, kaliteli ürün ve zamanında teslim konularının önemini arttırmaktadır. Tüm bunlar,

ürünlerinde ve süreçlerinde yenilik yapmayan KOBİ'lerin küresel alanda rekabet avantajı yakalamalarının çok zor olduğunu göstermektedir.

Müşteri ihtiyaçları işletmeler için yeniliklerinin ana kaynağıdır (Franco, 1999). KOBİ'lerin yeni ürün geliştirmede rekabetçi pazarlarda büyük fırsatlar yakalayabilmeleri için pazar farklılıklarını algılamaları gereklidir. Appiah-Adu ve Singh (1998); 500 KOBİ üzerine yaptığı çalışmada yeniliğe yönelme ile KOBİ'lerin müşteriye yönelme derecesi arasında güçlü pozitif bir korelasyon olduğunu ortaya çıkarmıştır. KOBİ'lerin güçlü yanlarından hızlı tepki gösterme ya da pazardaki değişiklikleri önceden görmek yenilik için stratejik önem arz etmektedir (Ylinenpaa ve Lassinantti, 1999). Müşterilere yakın olma avantajı yenilik sürecinde ayrıcalıklı müşteri bilgilerini elde etmek açısından üstünlük kazandırmaktadır. Böylelikle eksik kaynak ve artan pazar rekabetinden dolayı azalan seçenekler karşısında KOBİ'ler müşterileri ile yakın ilişkileri sayesinde pazarda rekabet edebilir konuma gelmektedir (McAdam, vd., 2004).

The Emerging Exporters Report'ta (McKinsey & Company, 1993) KOBİ'lerin uluslararası pazarlarda teknolojik yenilik ile rekabetçi avantajlar elde edebilmeleri için aşağıdaki hususlara dikkat etmeleri gerektiği belirtilmektedir (McMahon, 2000):

- KOBİ'ler küresel bir bakış açısıyla teknoloji tabanlı yeni ve benzersiz ürünler üretmelidir.
- Uluslararası faaliyetlerinde dış pazarlarda yerel pazarın ihtiyaçlarına uygun hale getirilmiş yeni ürünler geliştirmelidir.
- KOBİ'ler önceden oturmuş uluslararası pazarlarda sürekli ürün ve süreç yenilikleri ile yer edinmeye çalışmalıdır.
- KOBİ'ler mevcut niş pazarlarında kaçınılmaz olarak zamanla satışlarının üst sınırına geleceklerdir. Yeni niş pazarlar bulmaları ve sürekli büyüme için yenilik yapmaları gerekmektedir.

Yukarıda genel çerçevesi çizilen yeni rekabet ortamı doğrultusunda KOBİ'ler için yenilik faaliyetleri ve yeniliğe dayalı rekabet stratejileri açısından çevresel fırsat ve tehditler ile bünyelerinde barındırdıkları güçlü ve zayıf yanları şematize edilebilir.

Güçlü Yanları

- Esneklik; KOBİ'ler yeni teknolojiyi, yeni tasarım ve yeni süreçleri kolaylıkla içselleştirebilir ve esnek yapıları aracılığıyla kolaylıkla uyum sağlayabilirler. Aynı zamanda bu değişimin maliyeti de düşük olmaktadır.
- Yenilik yapma; Yenilikleri yapma ve uygulama süreci KOBİ'lerde büyük işletmelere kıyasla daha kolaydır (Güneş, 2005).
- Hızlı karar verme; Az sayıda yönetim kademesi karar verme sürecini oldukça hızlandırmaktadır. KOBİ'ler sistem merkezli bir yapıdan çok insan merkezli bir yapıya içindedirler. Yenilik literatüründe de yer aldığı gibi insanın merkezi rolü ve bunu takip eden kültürel destek yeniliğin anahtar unsurlarındandır (McAdam, Reid ve Gibson, 2004).
- Hızlı cevap verebilme; KOBİ'ler dış tehdit ve fırsatlara karşı gecikmeksizin cevap verebilmekte, etkili iç iletişim ve etkileşimli yönetim sistemi sergilemektedir (Edwards, Delbridge ve Munday, 2001:5).
- Çalışanlarla nitelikli işbirliği; Yönetim çalışanlarla ilişkileri geliştirerek onlardan yenilik faaliyetlerinde tam işbirliği desteği sağlayabilir.
- Uzmanlaşma; Mamul kalitesi ve güvenilirliğini ön plana çıkaran üretim ile küçük işletmeler uzmanlaşarak rekabet gücü elde edebilmekte ve büyük işletmelerle fiyat rekabetine girmek yerine uzmanlaşma stratejisinin uygulanmasıyla, ürünün özellikleri müşteri ihtiyaçlarına cevap verdikçe müşterinin fiyata olan duyarlılığı azalmakta ve rekabeti farklı bir boyuta yöneltmektedir (Dinçer, 2003: 448-449).
- Niş pazarlara hakim olabilme; KOBİ'ler pazar değişimlerini iyi takip ederek hızlı cevap verme avantajları ile birlikte, oluşan dar pazar nişlerine hakim olabilirler (Ylinenpaa ve Lassinantti, 1999; Davenport ve Bibby, 1999: 440). KOBİ'lerin büyük işletmeler karşısında başarı şansı onların ürettikleri ürünleri üreterek değil, tersine onların üretmediklerini yapmalarına bağlıdır. Bu işletmeler uyum avantajlarını iyi kullanarak, büyük işletmelerin girmedikleri/giremedikleri piyasalara girerek başarı şanslarını artırırlar. Böylelikle ürün ve pazarlarda yeniliklere giderek kendilerine geniş bir hareket alanı yaratabilirler (Iraz, 2005: 258).
- Müşterilerle nitelikli işbirliği; KOBİ'ler faaliyette buldukları yerel pazarı daha iyi tanıyarak ve pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilmekte, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içinde

olabilmektedir. Özellikle müşteri ile olan yakın ilişkiler bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktadır (Çelik ve Akgemci, 1998: 75). Tüm bu yakın ilişkiler sayesinde pazarın nabzını daha iyi tutmakta ve daha kısa sürede cevap verme avantajını elde edebilmektedirler.

Zayıf Yanları

- Teknik kapasite eksikliği; KOBİ'lerin fon eksikliğinden dolayı teknik kapasite üstünlükleri göreceli olarak azdır. Teknik zayıflık yeni ürün ve süreç geliştirmede, yenilik uygulamalarında, pazar taleplerine cevap verebilmede KOBİ'lerin karşısına kısıt olarak çıkmaktadır.
- Alt yapı olanakları eksikliği; KOBİ'ler enerji ve nakliye gibi altyapı problemleri ile karşılaşmaktadırlar. Bu problemler hem mevcut hem de yeniliğe dönük uygulamalarını kısıtlamakta olduğundan gelişen ekonomilerde, KOBİ'ler genellikle hükümet tarafından sübvansede edilmektedir.
- Profesyonel yönetim tarzı eksikliği; KOBİ'lerde profesyonel yöneticilerden daha çok yönetim genelde mülkiyeti elinde bulunduranlara aittir ve profesyonel yönetim anlayışı yeterince yerleşmemiştir (Öğüt, 2003; 291). Birçok KOBİ açısından değişimi fark etmek ve bu değişime uyum için gerekli çalışmaları yapmak noktasında yönetim yetersiz kalmakta ve bu bağlamda örgütsel rekabet gücü olumsuz etkilenmektedir.
- Finansal güç eksikliği; KOBİ'ler çoğunlukla finansal kaynak sağlamak için bankalara bağımlıdır. Ayrıca KOBİ'lerin marka imajlarının olmaması hisse senetleri piyasasından fon sağlamalarına engel olmaktadır (Dangayach ve Deshmukh; 2001: 914). KOBİ'ler yaptıkları yenilikler sonrasında pazardan talep gelmesi halinde, kitlesel üretime geçmek için üretim hatlarını ve sistemlerini kurmada kaynak ve finansal yetersizlikten dolayı zayıf kalabilmektedir (Davenport ve Bibby; 1999: 441).
- Uzman kadro yetersizliği; Küresel rekabet ortamında işletmelerin üretim yapılarını, pazarlardaki gelişmeler ve teknolojik değişimlere odaklı olarak yenilemesi gerekir. Finansal yetersizlik ve özsermaye düşüklüğü KOBİ'lerin modern üretim tekniklerinin uygulanmasında uzman çalışan istihdamını çoğu zaman kısıtlamakta ve bu durum işletmelerin yenilik stratejilerini olumsuz etkilemektedir.

- AR-GE yapısının zayıflığı; Büyük işletmeler küçük işletmelere oranla yenilik kaynağı olarak daha çok iç kaynaklara başvururlar. Büyük işletmelerin AR-GE departmanları var iken küçük işletmeler çoğu zaman AR-GE bölümü olmaksızın basit organizasyonel yapılar ile yenilik yapmaya çalışmaktadır (Franco, 1999). KOBİ'ler eksik materyal ve teknolojik kaynakları ile büyük işletmeler gibi yeni ürün üretiminde uzun süren AR-GE için gerekli fonu bulmaları olanaksız olmakta ve riski yayma avantajları olamamaktadır (Edwards, Delbridge ve Munday, 2001:5).
- Yapısal sermayenin tescili ve ticarileştirilmesinde yaşanan eksiklikler; KOBİ'lerin yaptıkları yenilikler sonrasında yasal haklarını korumak için entelektüel sermayenin en önemli bileşenlerinden olan yapısal sermaye unsurlarından patent gibi karmaşık ve maliyetli bürokratik işlemler takibinde güçlük çektikleri görülmektedir. Yenilik alt yapısını oluşturma, yenilikçi çözüm geliştirme ve son olarak ortaya çıkan yeni ürünü ya da süreçsel çözümü ticarileştirme diye adlandırabileceğimiz üç aşamadan oluşan yenilik sürecinde (Atherton ve Hannon; 2000: 282–289) KOBİ'ler özellikle son aşama olan yapılan yenilikleri ticarileştirmesinde de yetersiz kalabilmektedir. Bu aşamada özellikle yeniliğin tutundurulması ve reklamı için pazarlama çabalarına önemli harcamalar yapma (Iraz, 2005: 119) bağlamında birçok KOBİ yetersiz kalmaktadır.

Fırsatlar

- Anasanayi-yansanayi işbirliğinin artan önemi; KOBİ'ler büyük işletmeler için mükemmel yardımcı birimler olarak faaliyette bulunabilmektedir (Dangayach ve Deshmukh, 2001: 914). Pazar dinamikleri sonucu tüketici tercihlerindeki hızlı değişim ve ürün çeşitliliğindeki artış ürün hayat dönemlerini kısaltmış, ürün parti büyüklükleri azalmıştır. Bu gelişmeler sonucu işletmeler entegre üretim sistemleri yerine yüksek esnekliği sağlayan daha küçük ölçekli uzmanlaşmış üretim sistemleri kurmaya yönelmişlerdir. Taşeron kullanımı artmış, ürün ağacında yer alan birçok girdinin yan sanayiden temin edilmesi yoluna gidilmiştir (Soyuer, 1999: 156). Öte yandan yeni ekonomi işletmeleri ana yeterlilikleri üzerine, özellikle başarılı olduğu ve rekabet üstünlüğü taşıdığı işler üzerine yoğunlaşmaya, ana yeterlilik olmayan işlerin dış kaynak kullanımı ile sağlamaya yöneltmiştir (Baldock, 2002: 182). Küreselleşmenin sunduğu fırsatlar ile de artık KOBİ'ler küresel işletmelerle ortaklıklar kurabilmektedirler.

- Stratejik işbirliğinin sağladığı açılımlar; KOBİ'lerin pazarlarda daha çok pay alan, sermaye, yönetim, teknoloji ve yüksek ciroya sahip büyük ve özellikle çokuluslu işletmelerle rekabeti çok zordur ve KOBİ'ler için gerekli stratejiler geliştirilmediğinde tehdit oluşturmaktadır. Bu tür işletmelerle birebir rekabet yerine dikey olarak büyük işletmelerle stratejik işbirliği veya network oluşturma, birleşme vb. oluşumlarla güçlerini birleştirmek ve rekabet güçlerini artırma stratejileri ile bu tehdit KOBİ'ler tarafından fırsata dönüştürülebilir. Yeni pazarlara açılmada finansal yetersizlikler, bilgi eksikliği gibi nedenlerle tek başlarına zayıf kalan KOBİ'ler faaliyet alanları benzer KOBİ'lerle Sektörel Dış Ticaret Şirketleri (SDŞ) oluşturarak yeni pazarlar oluşturabilir.
- Pazara girişte yapısal engellerin azalması; Küreselleşme ile pazar kavramı yöresel ve ulusal anlamının üzerinde uluslararası pazar kavramına doğru değişim göstermiştir (Erkan ve Eleren, 2001). Pazarın yerel ölçekten küresel bir ölçeğe doğru gelişmesi, geleneksel yapı içerisinde pazara girişte değişik zorluklar yaşayan KOBİ'ler için, pazara giriş engellerin azalması nedeniyle yeni fırsatlar yaratmaktadır.
- Bilişim teknolojileri fırsatı; Teknoloji ve yenilik birbirini tetikleyen iki unsurdur. Teknolojik gelişmeler sonucunda yenilikler ortaya çıkabileceği gibi yenilikler aracılığıyla da teknolojik gelişmeler sağlanabilir. Yenilik faaliyetlerinin işletmelerin amaçları doğrultusunda gerçekleşebilmesi işletme içinde güçlü bir bilgi sistemi alt yapısına bağlıdır. KOBİ'lerin rekabet gücü üretim teknolojisi yanında sahip oldukları bilişim teknolojileri sayesinde artabilir (Besler ve Tonus, 2004: 593). Bilgi, yeni ürün ve süreç teknolojilerinde, pazar dinamiklerindeki değişimlerin farkına varmada ve rekabet faaliyetlerini destekleyecek ve geliştirecek stratejik bir araçtır (Reed, Walsh ve Grice, 2002. 137). Tüm işletmeler için olduğu gibi KOBİ'ler içinde bilgi ve bilişim teknolojileri rekabet güçlerini arttırmada fırsatlar sunmaktadır.

Tehditler

- Hükümetlerin kimi zaman ulusal sanayiye uluslararası rekabete açarken KOBİ'lerle ilgili uygulanabilir teknik ve mali destek programları öngörmemeleri KOBİ'leri yapısal anlamda zayıflatmaktadır.

- Yaygınlaşan istikrarsızlık ve belirsizlikler; Ülkedeki siyasi ve ekonomik istikrarsızlıklar tüm işletmeleri olduğu gibi KOBİ'leri de olumsuz etkilemektedir (Erkan ve Eleren, 2001). Küresel krizler ülke ekonomilerini de etkilemekte bu devinim uzun süreli stratejiler yerine, yaşamı devam ettirici, yenilik riskini almak istemeyen bir yapı oluşturmaktadır.
- E-ticarete geçişte yaşanan güçlükler; Yeni ekonomide belirli bir mekâna yerleşik olmadan, yalnız internet üzerinden mal ve hizmet pazarlayan ticaret ve hizmet işletmelerinin ve bunlardan yararlanacak büyük bir talep kitlesinin bulunması, dijitalleşmenin önemini sergilemektedir (Armağan, 2000: 143). KOBİ'lerin şekillenen bu yeni yapıya uyum gösterememeleri halinde zamanla rekabet güçleri azaltmaktadır.
- Küresel işletmecilik tekniklerinin artan baskısı; Yönetim becerilerinin küresel gerçekler karşısında zayıflaması halinde stratejik işbirliğine gittikleri büyük işletmeler ile KOBİ'ler arasında güç dengesizlikleri oluşabilmektedir. Özellikle bu büyük işletme tedarikçi ya da alıcı konumunda ise (Davenport ve Bibby, 1999: 441) zaman içinde işbirliği küçük işletmenin yeteneklerini daha fazla yitirmesine hatta yok olmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda, ayrıca KOBİ'lerin büyük işletmeler tarafından satın alınma veya şirket evlilikleri yoluyla tehdit altında oldukları söylenebilir.

Yenilikçiliği stratejik bir rekabet aracı olarak kullanabilen KOBİ sayısının artması makro düzeyde ülke ekonomisinin uluslararası pazarlarda daha rekabetçi bir konuma gelmesine önemli katkı sağlayacaktır. Nitekim Friedrich List'in 1841'de yayımlanan *National System of Political Economy* (Ulusal Politik Ekonomi Sistemi) adlı çalışmasında Büyük Britanya İmparatorluğu'nun dünya pazarlarındaki üstünlüğünün teknolojideki üstünlüğünden kaynaklandığı, Almanya'nın da, yeni teknolojileri öğrenip özümseyebilmesi, ekonomik faaliyet alanlarına yayarak kullanabilmesi ve bu teknolojileri bir üst düzeyde yeniden üretme becerisini kazanabilmesi için, bu süreci, bütün olarak, sağlam bir temel üzerine oturtmayı mümkün kılacak bir eğitim sistemiyle, sanayiyi, devlet mekanizmasını ve üniversiteleri içine alan, ulusal bir AR-GE sistemi kurmasını öngörüyordu. Yenilik çalışmalarıyla tanınan, ünlü iktisatçı Christopher Freeman'a göre işte bu 'eğitim-araştırma-geliştirme sistemi', Ulusal İnovasyon Sistemi olarak da okunabilirdi (TÜSİAD, 2003: 37). Özellikle 1990'larda teknoloji ve

yenilik politikalarının geliştirilmesinde yaygın olarak kullanılmaya başlanan “Ulusal Yenilik Sistemi” kavramı bir yanda teknolojik gelişme sürecine etkiye bulunan tüm kurumları kapsarken, diğer yanda ülkenin uluslararası rekabet gücünü ve uluslararası işbölümü içerisindeki konumunu da gündeme getirdiği için son derece önemli bir etkiye sahiptir (Taymaz, 2001: 25). Ulusal inovasyon sistemi içerisinde yenilik kapasitesinin geliştirilmesi için uygulanacak politika araçlarından KOBİ politikası, özellikle KOBİ’lerde yenilik faaliyetlerinin özendirilmesi ve yenilik faaliyetlerinin bölgesel boyutunun güçlendirilmesi açısından KOBİ’ler için yeni fırsatlar hazırlamaktadır. Ulusal inovasyon sistemi aşağıda maddeler halinde yer alan yeteneklere sahip ulusal kuruluşların oluşturduğu bir sistemi ifade etmektedir (Göker ve Dizdaroğlu, 1996: 10):

- Ürün ya da üretim yöntemlerine ilişkin yeni teknolojileri edinebilme ve özümseyip kullanabilme,
- Ürün geliştirme yeni ürün tasarımı yapabilme,
- Yeni ürün tasarımı ile birlikte üretim yönetimini de geliştirme, yeni yöntem tasarlayabilme,
- Geliştirilen ya da yeni bulunan üretim yönetiminin gerektirdiği imalat makinelerini tasarımı yapabilme ve üretebilme,
- Tasarım ve üretim süreçlerini besleyen teknolojik araştırma geliştirme faaliyetini sürdürebilme, gereksinim duyulan teknolojileri bilimsel bulgulardan hareketle üretebilme ve teknolojilerin kaynağını oluşturan bilimi üretebilme,
- Araştırma, geliştirme, tasarım, üretim, pazarlama süreçlerinin hem kendi içlerindeki hem de aralarındaki ilişkileri düzenleyen ve daha ileri düzeylerde yeniden üreten organizasyon yöntemlerini geliştirebilme.

Sonuç

Tüm işletmeler için farklılaşan rekabet ortamı KOBİ’ler açısından da alışlagelmişten çok daha farklı bir çerçevede rekabet süreci öngörmektedir. KOBİ’lerin sahip olduğu en önemli avantajları esneklik, yoğunlaşma ve işletme içi haberleşme konularında ortaya çıkmaktadır. Pazarlama, üretim ve AR-GE konularında karar verme sürecinde etkin

davranabilme becerisi küçük işletme ortamında daha kolay sağlanabilmektedir. Küçük işletmelerin yenilik faaliyetlerinde avantajlarının, motivasyon, düşük maliyetler, geliştirme çabalarının kısalığı (karar verme hızından dolayı) ve değişen tüketici tercihleri karşısında üretim sürecinde değişimleri büyük işletmelere oranla daha hızlı gerçekleştirmelerini sağlayan esnek bir yapıya sahip olmaları noktalarında ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte yenilikleri yapma ve uygulama süreci KOBİ'lerde büyük işletmelere göre daha kolay gerçekleştirilmekte ve stratejik yapılanmalarında yenilik faaliyetlerini kullanarak rekabetçi üstünlükler elde edebilmektedirler.

KOBİ'lerde AR-GE departmanına rastlamak oldukça zor olmakla birlikte birçok endüstride ürün ve teknoloji yeniliklerinin KOBİ'lerden kaynaklandığı bilinmektedir. Tüm dünya ekonomisi dikkate alındığında işletmelerin %95'ini oluşturan KOBİ'lerin yeni rekabet ortamının gereği fırsatlardan yararlanarak yenilik yönetimini stratejik bir boyutta değerlendirmesi ve mevcut tehditleri de fırsata dönüştürmeye çalışması gerekmektedir.

KOBİ'ler geliştirecekleri stratejiler ile güçlü yönlerini harekete geçiren, pazardan gelen fırsatları görebilen ve çevik bir şekilde değerlendirebilen yapısal dinamizm kazanmalıdırlar. Stratejik yenilik yönetimi faaliyetleri sayesinde KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelerin AR-GE finansmanı konusundaki üstünlüklerine karşı görece olarak kendilerini daha rekabetçi ve dinamik hale getirebilir ve büyük işletmelerin yenilik faaliyetlerini takipçi stratejiler uygulayarak çevik bir yapı kazanabilirler. KOBİ'lerin üstün yönleri yenilikçiliğin bir rekabet aracı olarak kullanılmasına katkı sağlarken, yenilikçilik zayıf yönlerinin geliştirilerek bertaraf edilmesine ve pazarın tehditleri karşısında rekabetçi üstünlük elde etmesine yardımcı olmaktadır.

Son olarak, makro düzeyde KOBİ'lere yönelik kısa vadeli geleneksel destekleme yaklaşımı yerine, uzun dönemli, rekabeti destekleyici, girişimciliği ve yenilikçiliği özendirici yaklaşım benimsenmeli, işletmelerin AR-GE sistemleri ile ulusal enformasyon ağının dünya ile bütünleşmesi sağlanmalıdır.

Kaynakça

AKDOĞAN, H. ve SEYREK, İ. (2004), “Modern Firma Teorileri, KOBİ’lerde Yönetim ve Üretim Verimliliği”, **1. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**, 632–643.

AKIN, B. (2001), **Yeni Ekonomi - Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi**, Konya, Çizgi Kitabevi, 1.Basım.

ARMAĞAN, R. (2000), “Yeni Ekonomi ve Türkiye”, **SDÜ İİBF Dergisi**, C.5, S.2, 139–153.

ATHERTON, A. and HANNON, P. D. (2000), “Innovation Processes And The Small Business: A Conceptual Analysis”, **Int. J. Business Performance Management**, Vol. 2, No. 4, 276–292.

ATHERTON, A. and HANNON, P. D. (1999), “The Innovation Process In The Small Business: An Analysis of Its Structure, Dynamics And Constituent Parts”,

(<http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1999/141.pdf>, Erişim Tarihi: Temmuz 2005)

BALDOCK, R. (2002), **Büyük Şirketler Yok Oluyor**, İstanbul, MediaCat Yayınları. 1 Basım.

BEKTAŞ, K. (2004), “Ekonomik Olarak Küreselleşen Dünyada Rekabet Gücü ve Üstünlüğünün Önemi ve Kaynakları: Türkiye KOBİ’leri İçin Bir Değerlendirme”, **1.KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**, 565–575.

BESLER, S. ve TONUS, H. Z. (2004), “KOBİ’lerin Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü”, **1. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı**, 591–601.

BIELINIS, S. (2004), **Innovative Centres and SME’s as Vehicles in Regional Development –Review of Studies**, Seagull Report 4.

ÇELİK, A. ve AKGEMCİ, T. (1998), **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ’ler**, Nobel Yayın Dağıtım.

DANGAYACH, G. S. and DESHMUKH, S. G. (2001), “Manufacturing Strategy: Literature Review and Some Issues”, **International Journal of Operations and Production Management** 21(7),

884–932. (<http://www.emerald-library.com/ft>, Erişim Tarihi; Temmuz 2005)

DAVENPORT, S. and BIBBY, D. (1999), “Rethinking a National Innovation System: The Small Country as SME”, **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol. 11, No. 3, 431–462.

DİNÇER, Ö. (2003), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Yayınevi, 6.Baskı.

EDWARDS, T., DELBRIDGE R. and MUNDAY, M (2001), “Linking Innovative Potential to SME Performance: An Assessment of Enterprises in Industrial South Wales”, **41st European Regional Science Association Meeting**, Zagreb, Croatia.

ERKAN, M. ve ELEREN, A. (2001), “Küreselleşme Sürecinde KOBİ’lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi”, (<http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/ekonomi/OAKDocs/OAK-T15.pdf>)

FRANCO, M. J. B. (1999), “Collaboration Among Firms As A Mechanism For Innovation: Portuguese SME's Innovative Behaviour”, **International Council For Small Business Naples Conference**, (<http://www.sbaer.uca.edu/research/icsb/1999/75.pdf>)

GÖKER, A. ve DİZDAROĞLU, N. (1996), **Bilim ve Teknoloji Yönetim Sistemleri: Ülke Örnekleri ve Türkiye**, TÜBİTAK, BTP 96/01, (<http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/biltekyo/biltekyo.pdf>, Erişim Tarihi: Ağustos 2005)

GRAY, C. and ALLAN, J. (2001), “Advanced Use of ICT and Networking: Tomorrow’s Signs of Entrepreneurship in SMEs?”, **31st European Small Business Seminar 2001 2001 An Enterprise Odyssey The Link Between Education, Enterprise And Technology In The New Millennium**, September 12 – 14, Dublin.

GÜLEŞ, H. K. ve BÜLBÜL, H. (2004), **Yenilikçilik**, Ankara, Nobel Yayın, 2. Baskı.

GÜNEŞ, İ., “Elektronik Ticaret ve KOBİ’ler İçin Yeni Fırsatlar”, (www.bilgiyonetimi.org, Erişim Tarihi: Mayıs 2005)

IRAZ, R. (2005), **Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler**, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.

McADAM R., REID, R. S. and GIBSON, D. A. (2004), "Innovation and Organisational Size in Irish SMEs: An Empirical Study", **International Journal of Innovation Management**, Vol 8, No 2, 147-165. (<http://www.familybusinesscentre.com/research.html>)

McMAHON, R. G. P. (2000), "Growth, Exporting and Innovation in Manufacturing SMEs: Evidence from Australia's Business Longitudinal Survey", **School Of Commerce Research Paper Series: 00-10**. (<http://www.ssn.flinders.edu.au/commerce/researchpapers/00-10.htm>)

ÖĞÜT, A. (2003), "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği", **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 9, 271-287

REED, F. M., WALSH, K. and GRICE, R. (2002), "Information Acquisition For Technological Innovation And Technology Strategy In Small Firms", **Engineering Management Conference**, 137-142. (<http://ieeexplore.ieee.org/iel5/8054/22257/01038380.pdf?arnumber=1038380>)

SOYUER, H. (1999), "Tam Zamanında Üretim Sistemlerinin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Uygulanma Koşulları", **Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 1, S. 2, Güz 1999, s.155-166.

TAYMAZ, E. (2001), **Ulusal Yenilik Sistemi: Türkiye İmalat Sanayinde Teknolojik Değişim ve Yenilik Süreçleri**, TÜBİTAK/TTGV/DİE, Ankara, (<http://www.inovasyon.org/pdf/blm3.pdf>)

TEKİN, M., GÜLEŞ, H. K. ve ÖĞÜT, A. (2003), **Teknoloji Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın, 2. Baskı.

TOPAL, Y. ve KURT, M. (2005), "Avrupa Birliği Sürecinde Kobi'lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi", (http://www.bilgiyonnetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383, Erişim Tarihi: Haziran 2005)

TÜSİAD (2003), **Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri**, TÜSİAD Yayınları, Yayın No:362.

WEERAWARDENA, J. (2003), “The Role Of Marketing Capability In Innovation-Based Competitive Strategy”, **Journal of Strategic Marketing**, Vol:11, 15–35

YLINENPAA, H. and LASSINANTTI, L. (1999), “Academia Facing Small Business Reality – A Study From The Perspective Of University Trainees”, **15th Nordic Conference on Business Studies**, Helsinki, Finland, August 19–21 (<http://ies.ltu.se/org/Rapporter/AR9936.pdf>)

ZIMMERER W. T. and SCARBOROUGH, N. M. (1998), **Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management**, Second Edition, Prentice Hall.