



## İŞLETME KULUÇKALARI DÖNEMİNDE İNOVASYON HEDEFİ VE PERFORMANSI İLİŞKİSİ: İŞGEM ÖRNEĞİ\*

*The Relationship Between Innovation Target And Performance In The Incubation Period:  
The Case Of ISGEMS*

Yrd. Doç. Dr. Berat ÇİÇEK

Muş Alparslan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Muş/Türkiye

Yusuf Emre KARAKAŞ

İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya/Türkiye

Çiçek, B. ve Karakaş, Y.E. (2017). "İşletme Kuluçkaları Döneminde İnovasyon Hedefi ve Performansı İlişkisi: İŞGEM Örneği", Vol:3, Issue:13; pp:133-145 (ISSN:2149-8598)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

17/07/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

21/08/2017

#### Anahtar Kelimeler

İşletme Kuluçkası,  
İnovasyon, İŞGEM

#### Keywords

Business Incubation,  
Innovation, ISGEM

### ÖZ

Devletler zaman zaman ekonomiye ivme kazandırmak amacıyla çalışmalar yapıp, işletmeleri desteklemeyi uygun görmüşlerdir. Böylelikle bazen doğrudan yardım, bazen de teşvik politikalarıyla ekonominin itici gücü olan işletmelerin güçlenmesi hedeflenmiştir. Bu bağlamda ülkemizde de özellikle KOSGEB ve benzeri diğer kurumlar aracılığıyla birçok maddi ve manevi destek programları hayata geçirilmiştir. Bu programlardan bir tanesi de "İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM)" kurmak suretiyle; işletmelere işyeri mekânı, ortak kullanım donanımı, danışmanlık ve benzeri hizmetleri sunmayı ve işletmelerin başarısını artırmayı amaçlamıştır. Ülkemizdeki uygulamasıyla İŞGEMLER; kuluçka dönemi diye adlandırılan, işletmelerin ilk kuruluş yıllarındaki karşılaştıkları büyük zorlukların üstesinden gelebilmelerini kolaylaştırmayı hedeflemiştir.

Kuluçka dönemindeki işletmelerin başarılı bir şekilde yollarına devam edebilmesindeki önemli unsurlardan bir tanesi de yenilikçi bir kültür yapısına sahip olmaktır. Özellikle günümüz rekabet koşullarında bilgi, teknoloji, pazarlama ve yönetsel açıdan inovasyonu uygulayan işletmelerin hem rakiplerine karşı avantaj sağlaması hem de bulunduğu çevreye uyum sağlaması kolaylaşacaktır. Bu çalışmaya ilham veren durum da tam olarak budur. Araştırmada, İŞGEM'lerde faaliyette bulunan işletmelerin nasıl bir inovasyon hedefi koydukları ve nasıl bir inovasyon performansı sergiledikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmaya veri toplamak amacıyla çeşitli İŞGEM'lerden seçilen yöneticiler ile mülakatlar yapılmıştır. Araştırmayla elde edilen verilerin konunun aydınlatılmasına olanak sağlaması beklenmektedir.

### ABSTRACT

Governments trying to accelerate economy provide businesses with special supports from time to time. In this way, they aim to strengthen businesses, which are the driving power of economy, through direct aids and/or incentive policies. A lot of material and spiritual support programs have been put into action in Turkey via KOSGEB (Small and Medium Enterprises Development Organization) and other similar establishments. Being one of such programs, ISGEMs (Business Development Centers) aim to provide businesses with working space, common use equipment, and consultancy and other similar services and to enhance their success. ISGEMs in Turkey aim to help businesses overcome the big difficulties they encounter in their early years following their foundation, which is also called the incubation period.

One of the important factors influential on the success of the businesses going through the incubation period in proceeding successfully is having an innovative cultural structure. Especially under today's competitive conditions, the businesses having an innovative mentality and attitude in information-, technology-, marketing-, and management-related processes are more likely to have an advantage over their competitors and adapt to the environment they operate in, which is the point inspiring this research. The present study aims to reveal what kinds of innovation targets the businesses operating within the body of ISGEMs set and their innovation performances. In this regard, interviews have been conducted with the managers chosen from several ISGEMs to collect data for the study. The data obtained in the study are expected to clarify the issue under discussion.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde inovasyon kelimesinin birçok alanda sık bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Türkçede bu kelimenin, tam anlamıyla karşılığı bulunmasa da bu kelime yerine genelde "yenilik" kelimesi kullanılmaktadır. Aslında P. Drucker'a (1998; 2014) göre, yenilik (novelty) ile inovasyonu birbirinden ayıran ince çizginin, inovasyonda yapılan yeniliğin işe değer katması ya da fayda sağlaması olarak ifade edilmesidir. İşletmeler açısından ele alındığında ise inovasyonun son dönemlerde önemini gittikçe

\*Bu çalışma 18-20 Mayıs 2017 tarihleri arasında Alanya Alaattin Keykubad Üniversitesi evsahipliğinde düzenlenen II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda sunulmuştur.

daha da arttığını söyleyebiliriz. İşletmelerin artık daha rekabetçi bir pazarda yer almaları, müşterilerine yeni ürün veya hizmet sunma çabaları ve ayrıca bunları gerçekleştirebilecek bir yönetim anlayışına sahip olma zorunlulukları inovasyon yaklaşımını benimsemeye itmektedir.

İnovasyon ekonomisinde yapı içerisinde bir değer oluşturmak isteniyorsa organizasyon yapısının temel yeteneklerinin ortaya çıkarılması sağlanmalıdır. Bu doğrultuda yapının yaşaması, gelişmesi ve büyümesi ise ancak yenilikçi bir yaklaşımla mümkündür. Gelecekte, işletmelerin gelirlerinin %80'ini yenilikçi ürünler ile sağlayacakları tahmin edilmektedir. Bu nedenle işletmeler yenilikçi ve radikal inovasyon yapma eğiliminde öncü olmayı tercih etmelidirler (Kılıç, 2016: 13).

Bir işletmede ortaya konan yenilikçi çabalar; yeni örgütsel yapılar, yeni üretim süreçleri, yeni mal ve hizmetler ile yeni teknolojilerin bulunması ve kullanılmasına yönelik araştırma ve buluşları kapsar (İraz, 2005: 251). Yenilikçi ürün ve hizmet üretme kapasitesine sahip olmayan yapılar, rakipleri tarafından piyasadandan silinirler. Çünkü yenilik anlayışı organizasyonların yakıtı gibi çalışarak, işletmelerin her ortamda büyümesine olanak sağlar (Baporikar, 2015: 90).

İnovasyon işletmelerin her evresinde önemli olmakla birlikte, inovasyon kültürünün kalıcı hale getirilebilmesi için kuruluş dönemlerinde bu konuya daha farklı eğilmek gerekmektedir. O nedenle bu araştırmada örneklem olarak İŞGEM'ler seçilmiştir. İŞGEM'ler ülkemizdeki işletme kuluçkalarına verilebilecek en iyi örneklerden bir tanesidir. Phan vd. (2005: 169) işletme kuluçkalarını, işletme destek hizmeti ve kaynak yaratmak suretiyle, küçük işletmelerin büyümesi ve hayatta kalmasını hızlandırmak üzere tasarlanmış, çok boyutlu ve dinamik bir iş geliştirme süreci şeklinde tanımlamışlardır.

Dünyanın her yerinde olduğu gibi ülkemizde de önemli bir kitle başarılı girişimcilerin varlığından memnun olacaktır. Çünkü girişimciler ekonomiye ciddi bir katkı sağladıkları gibi, ülkelerin sosyoekonomik kalkınmasına da ivme kazandırabilmektedirler. Ancak ülkemiz başarılı girişimciler çıkarma konusunda maalesef pek başarılı sayılmamaktadır. Bu sorunun önüne geçmek için çeşitli adımlar atılmaktadır (Çiçek, 2016: 367). Bu adımlardan bir tanesi de işletme kuluçkalarıdır. İşletme kuluçkaları son yıllarda model olarak birçok ülkede gerek özel sektör gerekse de hükümetlerce desteklenmektedir. Burada akla; "işletme kuluçkalarının neden desteklenmesi gereklidir?" sorusu gelmektedir. Scarborough ve Zimerer'e (2006: 15) göre bu sorunun iki önemli cevabı vardır. İlki, küçük işletmeler sosyal gelişme ve ekonomik büyümenin hayati unsurlarıdır ve onların desteklenmesi sosyoekonomik gelişmeye olumlu katkılar sunacaktır. İkinci cevabı ise özellikle başlangıç yıllarında küçük işletmelerin başarısızlık oranlarının oldukça yüksek olmasıdır. O nedenle hayatta kalma sürelerini maksimize etmek için özellikle başlangıç yıllarında desteklenmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmada Türkiye'deki işletme kuluçkası örneklerinden İŞGEM'ler ele alınmıştır. Böylece İŞGEM'lerdeki inovasyon bilinci ve bu konuya kaynak ayrılıp ayrılmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda İŞGEM'lerde faaliyette bulunan firmaların inovasyon performanslarının ortaya konulması amaçlanmıştır.

## 2. İNOVASYON KAVRAMI VE ÇEŞİTLERİ

Köken olarak Latince "innovatus" kelimesinden türediği ve toplumsal, kültürel ve idari, alanlardaki yeni yöntemlerin kullanılması anlamına geldiği bilinen İngilizce "innovation" sözcüğünün karşılığı olarak Türkçede; "yenilik", "yenilikçilik", ve "yenileşim" gibi kavramlar kullanılmaktadır. Aslında Türkçede tam bu kelimeyi karşılayan bir kelime bulunmadığından bazen inovasyon bazen de yenilik olarak kullanıldığı görülmektedir (Uzkurt, 2017: 9).

En geniş anlamıyla yenilikçilik kavramını ele alan kişi Schumpeter'dir. Schumpeter (1951) yeni firmaların ve girişimciliğin temel fonksiyonları olan yeniliğin yaratıcı yıkımın sonucunda oluştuğunu savunur. Ayrıca, Schumpeter girişimciliği farklı açıdan ele alarak tanımlama yoluna giden ilk kişidir. Schumpeter'e (1951) göre yenilik kavramı girişimcilik tanımının temelinde bulunmaktadır. Girişimciyi; yeni mal ve hizmetler üretme, yeni süreç geliştirme, yeni ihracat pazarları bulma, yeni bir örgüt yapısı oluşturma gibi işletme açısından yeni birleşimler yaratarak, mevcut ekonomik düzeni yıkan kişi olarak tanımlar (Akt. Duran ve Saraçoğlu, 2009: 59). Webster ise inovasyonu, yeni ve farklı bir sonuç olarak tanımlar. Türkçede yenilik, yenilenme ve yenilikçilik gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da bu sözcüklerin yaptığı çağrışımlar, gerçek anlamını vermemektedir. Diğer taraftan inovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucunu; farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve

toplumsal bir sistemi ifade eder (Elçi, 2006: 1). Bu yenilikçi anlayışları büyük ölçüde Batılı ilerlemeci anlayışın bir yansıması olarak da okunabilir (Küçükparmak, 2016: 586). Çünkü bu yenilik anlayışları temelde eskinin geri kalmış yeninin daima daha iyi olduğunu varsayar. Halbuki yenilikte mutlaka eskiyi ret olmak zorunda değildir. Yeni, eskiyi bir adım daha ileriye götürmek için de yapılabilir.

Türk Dil Kurumu'nda ise "inovasyon" kelimesi "yenileşim" olarak ifade edildiği görülmektedir(tdk.gov.tr). Yenilik kavramı, genel olarak, ürün, hizmet ve süreçlerde katma değer yaratacak değişimlerin, gereksinimlerin gerçekleştirilmesi ve iş çıktılarına katkı sağlaması üzerine odaklanmaktadır (Demir ve Demir, 2015: 2). Oslo Kılavuzuna göre, yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (OECD, 2005: 50). Diğer bir tanıma göre; yenilik, günümüzde, artık, geleneksel yaklaşımda olduğu gibi, yeni bir "buluş-icatta" bulunan bir "kahramana" bağlı teknolojik bir faaliyet değildir. Yenilik, tekil bir kahramana bağlı olmaktan ziyade, firma içi ve dışı ekiplere bağlı (ekip çalışmasını önemini vurgulayan bir çizgi filmde olduğu gibi, gelişmiş bir voltran oluşturularak) etkileşimli, öğrenilen, paylaşılan, birikimli, üst yönetim destekli ve ticarileştirilmesi gereken teknolojik veya teknolojik olmayan rekabetçi ek değer yaratıcı bütüncül bir süreçtir (Karabulut, 2016: 13).

İnovasyon kavramı, kendi içerisinde kavramsal boyutlarına göre ikiye ayrılmaktadır. Bunlar radikal inovasyon ve artımsal inovasyon olarak tanımlanmışlardır. Tanımlar daha detaylı bir şekilde aşağıda verilmiştir.

**Radikal İnovasyon:** Radikal yenilikler, yeni bir ürün veya süreç gibi temel değişikliklerle ilişkilendirilir ve genellikle belirli bir inovasyon projesi aracılığıyla uygulanır (Baregheh vd., 2012: 302). Radikal inovasyonun doğasında devrimsel nitelik taşır. İnovasyonlar iki şart gerçekleşirse radikal olarak kabul edilirler. Birinci; mevcut müşteri alışkanlık ve davranışlarını tamamen değiştiren büyük ve yeni bir değer sunuyorsa (televizyon gibi), ikincisi ise bu inovasyonların oluşturduğu yeni pazarın etkisiyle, mevcut rakip şirketlerin başarılarını üzerine kurdukları varlık ve yetenekler önemini yitiriyorsa, bu yenilikler radikal olarak kabul edilir. Bu inovasyon türü çok sık gerçekleşmez fakat topluma sağladığı faydalar ve şirkete sağladığı finansal getiriler noktasında büyük avantajları vardır (Gürkan, 2013: 6).

**Artımsal İnovasyon:** Temel bir konsepti değiştirmeden önceki bir yeniliğe eklenti yapılmasıdır (Rowley, 2010: 255). Mevcut ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerde adım adım (kademeli) yapılan değişim, farklılık ve iyileştirmeler ise artımsal yenilik olarak değerlendirilmektedir. Artımsal yenilikler firmanın mevcut yeteneklerinde iyileşme ve gelişmesinde etkili olur. Cep telefonunun kendisi radikal bir yenilik olmakla birlikte cep telefonlarına kademeli olarak, radyo, kamera, internete bağlanma gibi özelliklerin eklenerek geliştirilmesi ise artımsal yenilik olarak görülebilir (Uzkurt, 2017: 19). Çoğu yenilik, mevcut ürün ve hizmetlerin yeni modellerinde veya organizasyonel süreçlerindeki düzenlemelerde kullanılan artımsal yenilik iyileştirmeleridir (Dodgson ve Gann, 2010: 33).

İnovasyon özelliklerine göre ise dört başlık altında incelenmektedir. Bunlar ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve süreç inovasyonudur.

**Ürün İnovasyonu:** Mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir (OECD, 2005: 52). Ürün inovasyonu, pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için sunulan yeni ürünler veya hizmetler olarak ifade edilmektedir. Bu tür yenilikler, pazarda müşterilerin yararına olan yeni ürün veya hizmetler olarak da yansır (Popa vd., 2010:153).

**Süreç İnovasyonu:** Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bir firmanın ürün/hizmet üretim ve sunum süreçlerinde yaptıkları yenilikler ve değişikliklerdir. Bu tür yenilikler üretim yöntemleri, mal ve hizmet üretmek amacıyla kullanılan teknikleri, teçhizatı ve yazılımları kapsamaktadır (Karahana ve Dinç, 2015: 252).

**Organizasyonel İnovasyon:** Bir şirket için inovasyonun "yeni" şeklinde nitelendirilmesi için söz konusu inovasyonla ilgili olarak şirket tarafından herhangi bir ürün, fikir veya davranışın daha önceden benimsenmemiş olması gerekir. Firma açısından yeni yönetim ilkelerinin, süreçlerinin ve

uygulamalarının da benimsenmesi de dahil olmak üzere firma için yeni olan inovasyonlar, yönetimsel, organizasyonel ya da yönetim inovasyonları olarak adlandırılmaktadır (Yılmaz, 2015: 87).

**Pazarlama İnovasyonu:** Pazarlama yeniliği, ürün tasarımında veya paketlemede, ürün yerleşimi, ürün tanıtımında veya fiyatlamada önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yöntemini içerir (Klimentova, 2014: 294). Farklı ve yeni tasarımların (üründe veya ambalajında) gerçekleştirilmesi, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması, ya da var olanların iyileştirilerek daha gelişkin hale getirilmesidir (Elçi, 2006: 12).

### 3. İŞLETME KULUÇKALARININ TANIMI VE İŞGEMLER

İşletme kuluçkası kavramı, girişimcilerin sahip oldukları yetenekleri açığa çıkarmak, yeni kurulan işletmelerin gelişimlerini ivmelendirmek ve teknolojiden yararlanmayı hızlandırmak için teknoloji, sermaye ve teknik bilgiyi birleştirmenin en etkin yollarından biri olarak görülmektedir (Grimaldi ve Grandi, 2005: 111; Hackett ve Dilts, 2004: 57). Başka bir tanımla işletme kuluçkası, herhangi bir şekilde girişimcilere fikirlerinin başlangıç aşamasından yeni girişimin kuruluşuna kadar olan süreçte yardımcı olan kuruluşları kapsayan geniş bir tanım olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu geniş tanım, bir tarafta teknokentleri ve bilim parklarını, diğer tarafta da herhangi bir fiziksel konumu bulunmayan ve bunun yerine girişim destek hizmetleri ağbağı sunan yapıları (duvarsız kuluçkaları da) kapsamaktadır (Sungur, 2014: 248).

İşletme kuluçkaları, sundukları birtakım destekleyici hizmetler sayesinde, yeni kurulan küçük işletmelerin, sahip oldukları zayıflıkların üstesinden gelerek zorlu ilk yıllarını başarılı bir şekilde atlattıklarını ve hayatta kalma sürelerini arttırmayı amaçlamaktadır. Bu hizmetler genel olarak; esnek ve uygun fiyatlı kiralanabilir alan, toplantı, konferans salonu, kafeterya gibi paylaşılan hizmetler, fotokopi, faks vb., mobilya, gibi iş-ofis ekipmanı sağlanması, sekreterlik hizmetleri, muhasebe hizmetleri, danışmanlık ve işletme desteği hizmetleri ve uzman ağbağlara erişim gibi hizmetleri kapsamaktadır (Karaöz vd., 2012: 16). Başka bir deyişle işletme kuluçkaları, yeni kurulan işletmelerin büyüyüp gelişmesine katkı sağlamak amacıyla çalışma koşullarının kontrol edildiği yerlerdir. Burada "kontrol edilmesi" ifadesi, kurulan bu işletme kuluçkalarında yer alan işletmelere çeşitli destekler sunarak onların gelişimine katkı sağlanmasını ifade etmektedir (Wang vd., 2008: 894).

Tarihsel sürece bakacak olursak, dünyadaki ilk işletme kuluçkası olan Batavia Industrial Center, 1959 yılında Joseph Mancuso tarafından ABD'nin New York eyaletinde kurulmuştur. Fakat işletmelerin ABD'de detam anlamıyla gelişmesi 1980'li yıllara tekabül etmektedir. Modern biçimdeki ilk işletme kuluçkaları ise 1970'li yıllarda Birleşik Krallık'ta ortaya çıkmıştır (Al-Mubarakı vd., 2010). Türkiye'deki duruma bakıldığında işletme kuluçkası tanımlamasına uyan üç temel yapılanma olduğu görülmektedir. Bunlar: teknoloji geliştirme merkezleri, duvarsız teknoloji inkübatörleri ve araştırmamızın konusu olan iş geliştirme merkezleridir.

İş Geliştirme Merkezleri, bünyesinde barındırdığı işletmelere, işletme geliştirme danışmanlığı, uygun koşullarda iş yeri mekânı, ortak ofis ekipmanı, ofis hizmetleri gibi hizmetler sunarak işletmelerin en kırılgan oldukları ilk yıllarını sağlıklı bir şekilde aşmalarını ve büyümelerini sağlamak amacıyla kurulan ve işletilen merkezlerdir (kosgeb.gov.tr). İŞGEM adı KOSGEB tarafından koruma altına alınmış olup, KOSGEB Girişimcilik Destek Programı Uygulama Esasları madde 19'da belirtildiği üzere, İŞGEM'lerin bu adı kullanabilmesi İŞGEM kriterlerine haiz olması ve KOSGEB'in izni ile mümkündür.

Yukarıdaki tanımlamalardan hareketle işletme kuluçkaları için, "*girişimcileri maddi ve manevi destekler ve hizmetler aracılığıyla destekleyerek onların yeteneklerini geliştirmelerini ve potansiyellerini açığa çıkarmayı mümkün kılan yapılardır*" şeklinde bir tanımlama yapmak mümkündür. İşletme kuluçkalarının toplumdaki üstlendiği en temel rol ise girişimcilik potansiyelini en üst düzeye çıkarabilmektir. Çalışmamızda ise ülkemizde bu görevi üstlenen kuruluşlardan İŞGEM'ler incelenmeye çalışılmıştır.

### 4. YÖNTEM

Bu çalışmada ülkemizdeki işletme kuluçkası modellerinden olan İŞGEM'lerdeki inovasyon performanslarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında; "Örnekleme firmaların rakiplerden önce pazara yeni ürün/hizmet sunmaya çalışılıp çalışmadığı, yönetim anlamında

yeniliklere ne kadar açık bir işletme oldukları, yeni yönetim tarzlarını sergileyip sergilemedikleri, profesyonel yöneticilerle mi çalıştıkları, yeni pazarlama ve dağıtım yöntemlerine ne kadar açık oldukları, genel anlamda yeniliklere ne derece açık bir kuruluş oldukları, yeni şeyler denemeye kalktıklarında karşılaştıkları başlıca engeller, yeni fikirler ve ürünler geliştirebilmek için ayırdıkları kaynaklar, son zamanlarda işletme olarak başarabildikleri yenilikler ve inovasyon/yenilik kavramının görüşülen yetkililer için ne ifade ettiği” anlaşılmaya çalışılmıştır.

Çalışmada, seçilen İŞGEM’lerdeki firmaların temsilcileriyle derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak veri toplanmaya çalışılmıştır. Nitel bir yöntem olan derinlemesine görüşme yöntemi, araştırmacıya görüşmecinin bakış açısını derinlemesine keşfetme imkânı vermektedir. Bu yöntemde görüşülecek kişiler, araştırılan konunun ya uzmanı olmalı ya da o konuda karar verici konumda olmalıdır (Kuş, 2003). Örneklem seçilirken bu durum göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırmada amaçlı örnekleme yolu izlenmiştir. Bu yöntem nitel araştırma süreci içerisinde ortaya çıkmıştır (Işık ve Çiçek, 2016: 474). Bu örneklemede seçim için önemli olduğu düşünülen ölçütler belirlenmekte ve bu ölçütlere göre seçilen örneklemin, araştırma evrenini bütün nitelikleri ile temsil edebildiği düşünülmektedir (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2000: 26). Çalışmada örneklem olarak, Türkiye’deki farklı illerde yer alan İŞGEM’lerde faaliyette bulunan işletme sahipleri seçilmiştir. Bilgi birikimleri ve tecrübeleri sayesinde temsil güçlerinin yüksek olduğu düşünülen katılımcıların bilgileri Tablo 1’de verilmiştir.

Katılımcı	Firma İş Kolu	Firma Yaşı	Ortaklık Türü	Bulunduğu İŞGEM
K1	Catering Şirketi	2	Şahıs	Adana İŞGEM
K2	Prefabrik Konteyner İmalatı	1	Şahıs	Elazığ İŞGEM
K3	LED Ampul Üretimi	4	Şahıs	Elazığ İŞGEM
K4	Islak Mendil İmalatı	2	Şahıs	Erzincan İŞGEM
K5	Kozmetik İmalatı	6	Limited Ş.	Elazığ İŞGEM
K6	Kimya Endüstrisi	5	Limited Ş.	Tarsus İŞGEM
K7	Reklam Ajansı	4	Limited Ş.	Malatya İŞGEM
K8	Medikal	4	Limited Ş.	Malatya İŞGEM
K9	Hizmet Sektörü	1	Şahıs	SABEK - Samsun
K10	Gıda İmalatı	3	Şahıs	Van İŞGEM

Çalışmaya veri toplamak amacıyla literatür taraması sonucunda açık uçlu sorular oluşturulmuştur. Araştırmacıya esneklik sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Toplanan verilerin analizi için, içerik analizi türlerinden ‘kategorisel analiz’ yönteminden yararlanılmıştır. Kategorisel analiz, genel olarak belirli bir mesajın önce birimlere bölünmesi ve ardından bu birimlerin önceden saptanmış ölçütlere göre kategoriler hâlinde gruplandırılmasıdır (Tavşancıl ve Aslan, 2001).

Çalışmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Çalışma 6 İŞGEM’deki işletme sahipleri ve yöneticileriyle görüşülerek yapılmıştır, bu bir sınırlılıktır. Veri toplamak amacıyla görüşülen bireylerin bir kısmı inovasyon kavramına tam olarak hâkim değildi, bu nedenle öncelikle tam olarak neyi öğrenmek istediğimizi doğru bir şekilde aktarmaya çalıştık, bu araştırmanın bir diğer sınırlılığıdır. Son olarak çalışma için bir süre sınırlılığı olmuştur. Veri toplamak amacıyla seçilen kişilerle olan görüşmeler Nisan – Mayıs 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

## 5. BULGULAR

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde katılımcılara açık uçlu 7 adet soru yöneltilmiştir. Sorulara verilen cevaplar katılımcıların izniyle kayıt edilmiştir. Daha sonra deşifre edilerek bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Katılımcılar ise K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10 şeklinde kodlanmıştır. Katılımcıların konuyla ilgili görüşleri aşağıdaki gibidir.

### 1. Rakiplerden önce pazara yeni ürün/hizmet sunmaya çalışır mısınız?

**K1:** Geleneksel bir iş yaptığımız için yeni ürünle pek fazla işimiz olmuyor.

**K4:** Piyasada bulunan ürünler standart olduğundan öyle bir imkânımız yoktur.

**K10:** Ürünlerimizde bugüne kadar herhangi bir yeniliğe gitmedik. Müşterilerimiz yakaladığımız mevcut tatları sevip bizden bunları bekledikleri için yenilikler çoğu zaman geri tepebiliyor. Daha önce denediğimizde büyük sıkıntılar yaşadık. İnsanlar bizden ne beklediklerini iyi biliyorlar, onlara beklentilerinin dışındaki şeyleri kabul ettirebilmemiz şu aşamada mümkün değil. Bizim için ortaya yeni bir ürün koymaktansa çizgimizi korumak çok daha önemli.

**K2:** İşletme farkını göstermek için standart ürün ve hizmetlere oranla piyasadan daha kaliteli, onlarda olmayan farkındalık oluşturacak ürün ve hizmet ortaya çıkarmaya çalışmaktayız.

**K3:** Kesinlikle evet, led ampul üretimi yaptığımızdan dolayı inovatif ürünler çıkarmak, rakiplerle mücadele etmede önemli bir unsurdur.

**K5:** İşimiz parfüm üretimi olduğundan bizim için önemli olan yeni trend tutan parfümleri piyasaya sürmeye çalışıyoruz.

**K6:** Kesinlikle kendimize ait modeller ile farklı ürünler sunarız ayrıca bulunduğumuz pazarda da ilk defa bizim sunduğumuz ürünlerimiz mevcuttur.

**K7:** Hizmette yenilik anlayışına sahip bir işletmeyiz.

**K9:** Çoğu zaman gelenekselliğimizi koruyoruz fakat yeni hizmet veya ürün sunmamız gerektiğinde bundan asla çekinmiyoruz.

Verilen cevaplar göz önünde bulundurulduğunda inovasyonu yeni ürün veya hizmet şeklinde sunup sunamama durumu firmanın iş koluyla doğrudan etkili. Özellikle yiyecek-içecek üzerine faaliyetlerini sürdüren işletmeler, geleneksel ürünlerinde yakaladıkları başarıları kaybetme korkusu yaşadıklarından yenilikten çekiniyorlar. Bunun yanı sıra daha teknolojik iş kollarında faaliyette bulunan işletmelerde ise durum tam tersi. Müşteri beklentileri doğrultusunda sürekli bir yeniliğe ihtiyaç duyduklarını firma yetkilileri görüşmelerde dile getirmişlerdir.

## **2.Yönetim anlamında yeniliklere ne kadar açık bir işletmesiniz? Yeni yönetim tarzlarını sergileyebiliyor musunuz? Profesyonel yöneticilere sahip misiniz?**

**K1:** Yeni yönetim tarzlarından pek fazla haberdar değiliz işin açıkçası. Zaten buna ayıracak bir kaynağımız da yok. Hatta bu konuda pek bilgimiz de yok. Şirketin yönetimini ben şirket sahibi olarak yürütüyorum. Firmanın, benim dışımda herhangi bir yöneticisi de yok.

**K2:** Yeniliğin önemli olduğunu düşünmekteyiz. Ancak bizim işletme olarak bu konuda biraz zayıf kaldığımızın farkında olduğumuzu söyleyebilirim. Bunun başlıca sebepleri arasında yeni bir firma olmamız ve işin daha emekleme döneminde olmasıdır. Şu an profesyonel bir yöneticiye sahip değiliz. İşletmenin büyümesi ve gelişmesi ile birlikte kesinlikle profesyonel anlamda yönetici istihdam etmeyi hedeflemekteyiz.

**K3:** Ürünlerimizin gerek yurt içinde gerekse yurt dışında satışlarını yapmaktayız. İşletmemiz bu anlamda büyük önemli ve kurumsal yapılara sahip işletmelerle ilişkileri bulunmakta ve onlarla ticari ilişkileri de mevcut. Bu sebep bile onlarla çalışırken bizim kendi işletmemizin de kurumsal bir yapıya sahip görünmesi açısından gereklidir ve bu yönde de kesinlikle çalışmalarımız vardır. Bu yüzden bünyemizde çeşitli kademelerde profesyonel yöneticiler bulundurmaktayız.

**K4:** Kurumsal bir firma olabilmenin çok önemli ve gerekli olduğunu biliyorum. Ancak mali yapım buna şu an için elvermiyor. Bu sebeple profesyonel yöneticiye sahip değiliz.

**K5:** Türkiye'de kendi markamız olan "YuTu" parfümlerini, bayilik sistemiyle yaymaya çalışmaktayız. Bu yüzden bize bu noktada yardımcı olabilecek profesyonel yöneticiler tercih ediyoruz. Ayrıca danışmalık hizmeti veren kurumlarla da belirli noktalarda çalışıyoruz.

**K6:** İşletmemizde tüm çalışanlarımızın dahil olduğu, her türlü yenilik ve fikrin önemsendiği bir örgütsel yapıya sahibiz. Özellikle bizim sektörde yenilikçi yaklaşım yapısına sahip olursanız daima diğer işletmelerden bir adım önde yer alırsınız. Evet işletmemizin organizasyon yapısı çok büyük olmasa da kendi çapımızda profesyonel yöneticilere sahibiz.

**K7:** Kendimizce kurumsal bir yapıya sahip olmaya çalışıyoruz, işlerin bir kişiye bağlanmadığı, işin başında her kim olursa olsun firmanın yürüyebileceği bir yapı kurduğumuzu düşünüyorum. Fakat profesyonel bir yöneticimiz yok. Bizim burada yapmaya çalıştığımız şey daha ziyade amatör kadroyla

*profesyonel bir iş çıkartmaya çalışmak. Kendim firma ortağı olarak yönetim konusunda özel bir ilgiye sahibim. Yönetim alanını takip ederek bu işi daha ehil bir şekilde yapmaya çalışıyorum.*

**K8:** *Evet profesyonel yöneticilerimiz var ve elimizden geldiğince onlara müdahale etmemeye çalışıyoruz. Kendileri bize bu anlamda herhangi bir yenilik getirdiklerinde bugüne kadar hiç karşı koymadık onlara. Hatta son zamanlarda yönetim destek sistemleriyle ilgili bir yatırıma kaynak dahi ayırdık.*

**K9:** *Yönetim konusunda da geleneksel kaldığımız söylenebilir. Zaten çok fazla çalışanımız olmadığı için yönetici de istihdam etmiyoruz. İşin açıklığı bunu israf olarak görüyoruz.*

**K10:** *Profesyonel değil de bu alanda daha önce çalışmış olan insanları yönetici pozisyonlarında daha önce denedik. Fakat tam istediğimiz verimi alamadığımız için şu an işleri işletme sahibi olarak ben yürütüyorum.*

Bu sorulara verilen cevaplar da ilk soruya verilenlerle benzerlik göstermekte. İşletme sahiplerinin bir kısmı profesyonel yöneticileri gerekli ve önemli gördüklerini belirtirken, azınlıkta olsa bir kısmı gereksiz görmekte. Bu tablo ülkemizdeki KOBİ'lerin genel durumunu da yansıtmakta aslında. Yönetimde profesyonelleşme birçok işletme açısından önemsiz görülmekte. Bunun yanı sıra gerekli görüp bunun için kaynak ayıramayan işletmeler de yok değil. Hatta kendini yönetim alanında geliştirmeye çalışan firma yetkilileri dahi var.

### **3. Yeni pazarlama ve dağıtım yöntemlerini kullanıyor musunuz?**

**K1:** *Sosyal medya hesaplarımız mevcut ve birçok müşterimiz bize sosyal medya aracılığıyla ulaşmakta.*

**K2:** *İşletme olarak yeni bir web site oluşturduk. Ayrıca sahibinden.com gibi sitelere üye olup oradan da ürün gruplarımız pazarlayabilmekteyiz. Sosyal medya hesabı olan facebook'da işletme adına bir hesabımız var ve aktif kullanıyoruz.*

**K3:** *Oldukça aktif kullanmaktayız. Örneğin şu an hepsiburada.com adlı siteyi kullanmaktayız. Kendimize ait bir web sitemiz ve sosyal medya hesaplarımız da mevcuttur.*

**K4:** *Kendi web sitemiz bulunmaktadır. Ancak interneti yeterince kullanmıyoruz. Daha çok birebir yüz yüze görüşme yoluyla pazarımızı oluşturuyoruz.*

**K5:** *Kendi web sitemizin haricinde sosyal medyayı da aktif olarak kullanmaktayız. Ayrıca ürün grubumuzu daha fazla kişiye ulaştırabilmek için bayilikler de vermekteyiz.*

**K6:** *Evet farklı yöntemler denemeye çalışıyoruz. Kendimize ait bir web sitemiz var, buradan insanlar hem ürün gruplarımıza bakabiliyor hem de online olarak satın alma imkanına sahipler. Kargo imkânı ile istedikleri yerlere ulaştırmaya çalışıyoruz. Sosyal medya hesaplarını da aktif olarak kullanmaya çalışıyoruz. Bulduğumuz dönemlere göre özel günlere yönelik pazarlama çabalarımız da oluyor.*

**K7:** *Çok aktif bir şekilde kullanmaya çalışıyoruz. Bireysel pazarlamanın yanı sıra online reklamlardan da faydalanmaktayız. Bizimle ilgili bir konu arama motorlarında tarandığında bizim reklamlarımızın ön plana çıkmasını amaçlıyoruz ve bu yönde bir çalışmamız mevcut. Yine internet sitemizin arama motorlarında üst sıralarda yer alması için profesyonel bir şirketle çalışmalar yürütmekteyiz. Sosyal medyada aktif bir şekilde yer almaya çalışıyoruz. Fakat sosyal medya daha ziyade son kullanıcıya yönelik bir mecra. Biz toptan iş yaptığımız için bize tam anlamıyla oradan pazarlama yapmak uymuyor. Yine de yaptığımız işlerin bir sonraki müşterilerimize referans olabilmesi adına sosyal medyada yer alıyoruz.*

**K8:** *Pazarlama konusundaki çalışmalarımız teknolojik bir alt yapıya oturmakta. İnternet sitemiz ve sosyal medya hesaplarımız pazarlama faaliyetlerimizin temelini oluşturmakta. Geleneksel reklam yöntemlerinin ötesinde bir pazarlama anlayışımız var. Hatta pazarlamanın ürünü üretmeye başlamadan önce başladığına inanandanım. Ürünü üretmeden önce dahi test pazarlaması yapıyoruz mesela. Hedef kitlemizde bu konuda bizden yaratıcı çözümler ve ürünler beklemekte o nedenle üretmeyi ve pazarlamayı bir bütün olarak düşünüyoruz ve elimizden gelen yenilikleri uygulamaya çalışıyoruz.*

**K9:** *Yenilik olarak sosyal medya üzerinden bir pazarlama anlayışına sahibiz. Bu konuda başarılıyız. Müşterilerimizin %90'ı bize sosyal medya üzerinden ulaşıyor.*

**K10:** *Tanıtım amaçlı bir internet sitemiz mevcut. Onun haricinde aşırı yenilikçi olduğumuzu söyleyemeyiz. Fakat dağıtım konusunda modern dağıtım yöntemlerini kullanıyoruz. Çünkü gıda*

dağıtımında kalitenin bozulmaması çok önemli. İnsanlara ürettiğimiz ürünleri en taze haliyle yetiştirme gayreti içerisindeyiz. Bu da paketleme ve dağıtım için ekstra bir çaba harcamakla mümkün oluyor.

Cevapları incelediğimizde pazarlama ve dağıtım konusunda yenilik anlayışının diğer sorulara göre daha gelişmiş olduğu hemen göze çarpıyor. Özellikle sosyal medyanın ülkemizdeki yaygın kullanımı işletmeleri bu yönde bir pazarlama anlayışına ittiğini görüyoruz. En büyük yenilik olarak göze çarpan bu gelişmenin yanı sıra, üründe ve yönetimde inovasyona pek hevesli olmayan firmaların dahi, konu pazarlama olunca yeniliğe karşı daha az bir direnç gösterdikleri anlaşılıyor.

#### **4. Yeniliklere ne derece açık bir kuruluşunuz? Yeni şeyler denemeye kalktığınızda engeller oluyor mu?**

**K1:** Daha öncede belirttiğim gibi geleneksel bir iş yaptığımızdan aslında birçok anlamda yenilikle işimiz olmuyor. Sadece pazarlama konusunda bazı yenilikleri uyguluyoruz. Onun haricinde pek işimizin olacağını da sanmıyorum.

**K2:** Bunu cidden önemseyeceğimizi belirtmek istiyorum. Çünkü yenilikçi olan firmalar pazarda daha çok müşteri çekmektedir. Ancak bulunduğumuz bölge itibari ile de yeni bir şeyler üretip hayata geçirmek biraz zor oluyor. Bunun için gerekli altyapı çalışması yapıp nitelikli işgücünün oluşturulması gerekmektedir. Ancak bölgemizde bu konuyla ilgili önemli sıkıntılar var.

**K3:** Bulduğumuz sektör gereği sürekli yeniliklerle dolu ürünler üretmek zorundayız. Bu bağlamda kendi AR-GE laboratuvarımız var. Başlarda biraz sıkıntı çeksek de gerek kendimize ait laboratuvarımızda gerekse bağlantıda olduğumuz yerlerle işimizi halledebilmekteyiz.

**K4:** Çok önem veriyoruz. İşimizi kolaylaştırmak, maliyetleri en aza düşürecek ve satışları artıracak yenilikler bizim için çok önemlidir. Ancak bu noktada önemli sorunlarla karşılaşyoruz. Mesela; maliyetlerimizi düşürecek yeni bir makine tasarladık. Ancak benim bu projemi çizecek kimseye ulaşamadık. Üniversite ile görüşmemize rağmen onlar bile bu konuda yardımcı olmadılar. En son İstanbul'a giderek bu sorunumuzu halledebildik.

**K5:** Sektörümüz ile alakalı yurt içi ve yurt dışı fuarları katılarak takip etmekteyiz. Bunların içerisinde bize fayda sağlayacak yenilikleri işletmemizde uygulamaya çalışarak rakiplerden geri kalmamaya çalışıyoruz. Genelde yaşadığımız engeller bunları uygulamak istediğimiz de bulduğumuz ilde gerekli makine teçhizata ulaşamıyoruz ya da bu noktada uzman bir ekip bulamıyoruz. Bu sebeple ihtiyaçlarımızı İstanbul'dan karşılamaya çalışıyoruz.

**K6:** İşletmemize değer katacak ve fayda sağlayacak her türlü ürün, pazarlama ve yönetim anlamında yeniliğe açığız. Herhangi bir engel yok aslında, sadece tedirgin eden bazen işletmenin harcadığı emek, zaman ve maddi imkanların geri dönüşümlerinin olumlu veya olumsuz olacağı endişesini taşıyoruz diyebilirim.

**K7:** Yenilik yapmayı ve yeni şeyler denemeyi tabi ki seviyoruz. Yenilik getirirken diğer ortağım ve personelle genellikle istişare ederiz. Sektörümüz zaten yenilik merkezli bir sektör olduğu için genellikle kimse direnç göstermiyor.

**K8:** Gayet açık bir kuruluşuz. Yeni şeyler denerken tek engelimiz maddi yetersizlikler oluyor.

**K9:** Yeniliğe açık bir işletmeyiz. Yaptığımız işi en iyi sunabilmek için yeniliğin şart olduğunu düşünüyorum. Hizmet sektöründeyiz, hizmeti sunabilmek için alet edevata ihtiyacımız oluyor. Fakat yeni bir teçhizat getirdiğimizde çalışanlar bunun doğru kullanımından çok çekinebiliyor. O nedenle en büyük engel çalışanların yeni şeylere kapalı olması diyebilirim.

**K10:** Yenilik iyidir fakat en büyük engel maddiyat oluyor. Her yeniliğin bir külfeti oluyor bize. Bunu karşıladığımızda bize geri dönüşü olması gerekir. Eğer herhangi bir geri dönüş olmayacaksa bu tip işlerle uğraşmıyoruz genellikle.

Katılımcıların verdiği cevaplardan hareketle aslında yeniliğe açık işletmeler olduklarını görebiliyoruz. Fakat yeniliği gerçekleştirebilme noktasındaki problemler iki başlık altında toplanıyor. İlki, maddi yetersizlik. Yeniliğe harcanacak paranın geri dönemeyeceği korkusu. İkincisi ise çalışanların yeniliğe karşı direnç göstermesi.



## 5. Yeni fikirler ve ürünler geliştirebilmek için kaynak tahsisinde bulunuyor musunuz?

**K1:** Böyle bir bütçemiz yok maalesef.

**K2:** İşletmenin yeni kurulmuş olması sebebiyle piyasada tanınırlığımızı artırmak ve büyümek amacındayız. Bu yüzden şu aşamada yeni fikirlere ayıracak bütçemiz yok.

**K3:** Evet kesinlikle bir bütçe ayırıyoruz, Üniversite ile diyalog halinde olduğumuzdan TÜBİTAK projeleri desteğinden, KOSGEB'in ve sanayi bakanlığının verdiği kaynaklardan da faydalanmaktayız.

**K4:** KOSGEB'in bu yönde Ar-GE desteği olduğunu biliyoruz. Ancak prosedürler çok uzun olduğundan hiç başvuru yapmadık. Kendimizi geliştirecek ve işimize değer katacaksa kesinlikle belirli bir bütçe ayırırız.

**K5:** Bize katkı sağlayacak ve bizi ve ürünlerimizi geliştirecek her şeye kesinlikle bütçemiz mevcuttur.

**K6:** Evet belirli bir bütçe ayırmaya çalışıyorum. Özellikle ulusal ve hatta uluslararası fuarlara katılarak sektörümüzle ilgili yeni değişimleri görmek istiyorum. Yine işimizle alakalı yeni makine ve teçhizatlar varsa bütçemiz uygunsa kesinlikle hemen alıyoruz.

**K7:** İşin geleceğine bakıyorum. Bir koyup on alacaksam neden kaynak ayırmayayım ama geri dönüş garantisi olmazsa çokta fazla o işe girmemeye çalışırım.

**K8:** AR-GE birimimizde var kesinlikle bir kaynak ayırıyoruz.

**K9:** Genellikle ayırmaya çalışıyoruz ama yeterli mi o tartışılır.

**K10:** Belirli bir kaynak ayırıyoruz.

İnovasyon için kaynak tahsisinin ayrılıp ayrılmadığını anlamaya yönelik sorulan sorudan anlaşılıyor ki görüşülen işletme sahipleri ve yöneticiler çoğu zaman bunun hemen geri dönüşüne odaklanmışlar. Halbuki inovasyona ayrılan kaynak çoğu zaman kısa vadede bir dönüş sağlamaz. Yeniliğe yapılan yatırım sadece maddi olarak da işletmeye geri dönüş sağlamaz. Çoğu zaman işletmenin karlılığının dışında, yaşam süresini artırmaya yönelik bir fonksiyona sahiptir. Verilen cevaplar incelendiğinde bu bilince sahip işletme sahiplerinin yine sadece teknolojik alanda faaliyette bulunanlar olduğu göze çarpıyor.

## 6. Son zamanlarda işletme olarak başarabildiğiniz en büyük yenilikler nelerdir?

**K2:** İşletmenin bulunduğu bölgede prefabrik konteynerler genelde saç ağırlıklı malzemelerden yapılmaktadır. Biz ise diğerlerinin aksine 6 mm.'lik panel kullanmaktayız.

**K3:** Ürün yelpazemizi genişleterek, yeni tasarruf oranları yüksek led aydınlatmalı ürünler geliştirmiş bulunmaktayız. Led ampullerin gövdesi alev almaz plastikten imal edilerek kesinlikle hammaddesini oluşturan plastikler cıva ve zehirli maddeler içermeyecek şekilde üretim yapmaktayız. Piyasadaki diğer led ampullere göre 340 derece ışık yayma açısına sahip ve ışığı her yöne homojen olarak yayarak karanlık nokta kalmayan bir sistem kullanıyoruz. Piyasadaki diğer led ampullere göre düşme, çarpma ve darbeye karşı çok dayanıklı bir ürün ortaya koyuyoruz. Ürettiğimiz ürünlerde herhangi bir kırılma olmaz. Yine bizim led ampul piyasasındaki rakiplerimize göre farklı olarak nemli, ıslak ortamlarda dahi güvenle çalışan bir patentimiz var.

**K4:** İşimiz gereği ikram seti paketlemesi yapmaktayız. Bu yüzden plastik çatal, kaşık ya da bıçak olsun personel eliyle yapılmaktaydı. Biz yeni bir makine geliştirerek bunu insan eli değmeden üretebilecek bir sistem geliştirdik.

**K5:** İşletme olarak ürün bazında sadece bize ait iki farklı parfüm piyasaya sürdük.

**K6:** Kendimize ait tescilli özel ürün modellerimiz mevcuttur. Ancak sadece ürün bazında yenilik yapmıyoruz. Mesela; günümüzde bizim gibi orta ölçekli işletmeler için en önemli sorunların başında maliyetler gelmektedir. Bu maliyetleri en aza indirmenin ürün ve hizmet kalitesini düşürmeden başarmanın çok zor olduğunu biliyoruz. Bu noktada taviz veremeyiz. Ancak bu konularda bir araştırma yaparken bir danışmanlık firmasından yardım almayı uygun gördük. Bizim işletmede incelemeler yaparak işletmemizin yapısına uygun yalın üretim sistemlerinin bazılarını uygulayarak ürün ve hizmet kalitesinden ödün vermeyerek işletmede üretim öncesi, üretim esnasında ve üretim sonrasında bulunan sürece değer katmayan bir şey varsa bunun adına israf olduğunu belirterek öncelikle bunların ortadan kaldırılmasına başladık. Bunlar fazla üretim, gereksiz stok, gereksiz taşıma, kusurlu üretim, gereksiz

*işlem, gereksiz iş gücü, gereksiz bekleme (boşa geçen zaman) diyebiliriz. Bu sistem yıllardır kullanılan Japonlara ait bir üretim sistem modeliymiş. Biz 1 yıldır uygulamaya çalışıyoruz ve faydalarını yeni yeni görmeye başladık. Burada temel amaç israfları yok edip, en iyi ürün ve hizmeti insanlara sunmak diyebilirim. Geline nokta üretim kısmında insanlardan kaynaklanacak hatalara izin vermeyen bir üretim bandına sahibiz, hata olduğu an otomatik olarak sistem duruyor. Bunun gibi benzeri bir çalışma sistemine sahibiz.*

**K7:** *Mesela son dönemde YUV baskı dediğimiz bir metodu ilimize getirdik. İlk getiren biz değil ama daha önce bunu uygulayanlar bizim yaptığımız şekilde kullanmadıklarından, baskı makinasının kullanımına ciddi bir yenilik katmış olduk.*

İşletmelerin son zamanlarda başardıkları inovatif faaliyetler incelendiğinde büyük bir kısmının başarılı performans sergilediklerini görmek mümkün. Bu da işletmelerin genel anlamda inovasyon açısından başarılı olduklarını göstermektedir.

## 7. Yenilik (inovasyon) kavramı size ne ifade ediyor?

**K1:** *Artan maliyet.*

**K2:** *Uzun vadede bir işletmenin sürdürülebilirliği ve işletmenin başarılı olması için olmazsa olmazdır.*

**K3:** *Yenilik, işletmemizin temelini ve yaşama amacını oluşturmaktadır.*

**K4:** *Yenilik, işimizi kolaylaştıracak yeni makine-teçhizat ile yeni sistemler oluşturmaktır.*

**K5:** *Bugün inovatif bir bakış açısına sahip olmayan ve bu tarzda ürün ve hizmet üretemeyen bir firmanın ne kurumsallaşma şansı ne de ayakta kalma şansı vardır.*

**K6:** *Bizim için yenilik, "işletmeleri için yeni bir şeyler ortaya koymaya çalışan bir ekiple ve bulunduğu İŞGEM'de diğer işletmelere ilham veren bir firma olabilmektir" diyebilirim.*

Katılımcıların yeniliğe yüklediği anlamlar başlıca yukarıdaki gibidir.

## 6. SONUÇ

Son yıllarda işletme literatüründe yapılan çalışmaların iki konu üzerinde yoğunlaştıklarını görmek mümkündür. Bunlardan ilki işletmelerin rekabet gücünü artırmaya yönelik çalışmalardır. Hatta hemen hemen her çalışma temelde rekabet üstünlüğü yaratmak üzerine kurgulanmıştır. Diğer konu ise işletmelerin yaşam sürelerini uzatmaya yöneliktir. Özellikle KOBİ'ler açısından ele alınan konuların, yaşam süreleri üzerine ciddi bir şekilde eğildiklerini görmek mümkündür. İşletmelerin kuruluş aşamalarındaki karşılaştıkları zorluklar, birçok işletmenin yaşam süresinin kısalmasına neden olmaktadır. Bu konuda sunulan önlemlerden bir tanesi de işletme kuluçkalarıdır. Bu kuluçkalarda işletmelerin maddi ve manevi olarak desteklenerek, karşılaştıkları çeşitli sorunların üstesinden gelmelerini kolaylaştırmak istenmektedir. Buradan hareketle yapılan bu çalışmada, işletme yaşam sürelerinin ve rekabet gücünün artırılmasına yönelik önemli bir unsurun da inovasyon performansı olduğu hipoteziyle yola çıkılmıştır. Bu bağlamda işletme kuluçkalarından olan ve çalışmamızda örneklem olarak seçilen İŞGEM'lerdeki firmaların inovasyon performansları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırma bulgularına göre işletmelerin inovasyon performansının çokta yeterli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aslında işletmelerin büyük oranda inovasyona niyetli olduğu görülmüştür. Fakat iş inovasyon için kaynak ayırmaya geldiğinde, işletme sahiplerinin çok hızlı bir geri dönüş bekledikleri göze çarpmıştır. İnovasyon için yapılan yatırımı birçok işletme ölü yatırım olarak görmektedir. Bu durumun istisnaları teknoloji üzerine faaliyette bulunan işletmeler olmuştur. Yenilik yapmadan ayakta kalamayacaklarını bilen teknoloji firmaları gerek inovatif ürün sunma konusunda gerekse de süreç, yönetim ve pazarlama inovasyonu açısından iyi bir performans ortaya koyduklarını görmek mümkündür. Bunun yanı sıra teknoloji alanında faaliyette bulunmayan diğer tüm işletmelerin ürün, süreç ve yönetim alanında inovatif faaliyetler göstermezken; pazarlama alanında gayet inovatif bir performans sergiledikleri görülmüştür. Özellikle ülkemizde çok yaygın bir kullanıma sahip olan sosyal medya ağları üzerinden, başarılı bir pazarlama performansı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Genel tabloya bakıldığında işletmelerin inovasyon performansı çok içler acısı olmasa da yeterli düzeyde değildir.

Görüşmeler esnasında yaşanan en dikkat çekici olumsuzluk; görüşülen şirket sahipleri veya yöneticilerinin, inovasyon kavramına yabancı olmaları olmuştur. İki şirket sahibinin dışında kalan tüm sahip veya yöneticiler, *inovasyon* yerine *yenilik* kelimesini kullandığımızda ancak neyi öğrenmek istediğimizi anlayabilmiştir. Kelimenin Türkçe karşılığı olarak yenilik kullanılması bu açıdan aslında çokta olumsuz bir tablo çizmemiştir. Fakat yine de inovasyon kelimesi de Türkçede kullanıldığından ve işletme sahiplerinin bu kavrama yabancı olması aslında konuya verilen önemi gözler önüne sermiştir.

Yapılan araştırmalar sonucunda bazı öneriler sunulmuştur. Buna göre;

- ✓ İşletmelerin inovasyon bilinçlerini ve performanslarını geliştirebilmeleri için, işletmelere özellikle kuluçka dönemlerinde inovasyon mentörlüğü uygulaması sağlanabilir.
- ✓ İnovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmek isteyen fakat kendi bilgi birikimleriyle bunu başaramayan işletmelerin sorunlarını çözmek adına, etkin bir üniversite-sanayi işbirliği mekanizması kurulabilir. Böylece bilgiyi üreten üniversiteler ve onu çıktıya dönüştüren işletmeler bir araya gelerek daha etkili ve verimli işler başarabilirler.
- ✓ İnovasyonun önündeki en büyük engel inovasyona kaynak yaratmak olarak gözlemlenmiştir. Bu bağlamda inovasyon için devlet tarafından kaynak yaratılması ülkedeki inovasyon kültürüne pozitif katkı sunabilecektir.
- ✓ İnovasyonun daha etkin bir şekilde uygulanabilmesi için belirli büyüklüğün üzerindeki işletmelerde, ARGE departmanından ayrı olarak inovasyon departmanı da kurulabilir.
- ✓ İşletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri ve pazarda yer edinebilmeleri için, yalnızca pazarlama inovasyonunu değil de ürün, süreç ve yönetim inovasyonunu da önemsemesi gerekmektedir.
- ✓ Piyasada rekabetin çok zor olması ve aynı tarz ürün veya hizmetlerin alternatiflerinin çokça yer alması nedeniyle, işletmelerin rakiplerinden farklı birşeyler sunarak onlardan bir adım önde olma arzusuna sahip olmaları gerekmektedir. Bu da inovasyon kültürüne sahip olmakla mümkündür. O nedenle işletme sahibi ve yöneticilerinin inovasyon kültürüne gönüllü olarak sahip olması gerekmektedir.

Yapılan bu çalışmanın ileride yapılacak olan çalışmalara da yol gösterici olması beklenmektedir. Konu sadece seçilmiş olan İŞGEM'lerde ele alındığından, daha iyi anlaşılması adına ülkenin farklı İŞGEM'lerindedeki bir araştırma yapılabilir. Ayrıca yapılan bu nitel araştırmayı, farklı araştırmacılar nicel bir çalışma yaparak ele alabilirler. Konunun gelişimi açısından önemli olduğunu düşündüğümüz *inovasyon kültürü* de İŞGEM'ler açısından incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Al-Mubarak, H. M., & Busler, M. (2010). Business incubators: Findings from a worldwide survey, and guidance for the GCC states. *Global Business Review*, 11(1), 1-20.
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S., & Davies, D. (2012). Innovation in food sector SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), 300-321.
- Baporikar, N. (2015). Innovation knowledge management nexus. *Innovation Management*, 85-110.
- Çetin, G. G. (2013). İnovasyon ve fikir kaynağı olarak yönlendiren kullanıcılar. *Paradigma Akademi*.
- Çiçek, B. (2016). Girişimcilik dersinin öğrencilerin girişimcilik eğilimi üzerindeki etkisi: Muş Alparslan Üniversitesi İİBF'de bir araştırma. *International Conference on Quality in Higher Education*, 365-368.
- Demir, M., Demir, Ş.Ş. (2015). Otel işletmelerinde yenilik yönetimi. (1. baskı), Detay Yayınları, Ankara.
- Dodgson, M., & Gann, D. (2010). *Innovation: a very short introduction* (Vol. 227). Oxford University Press.
- Drucker, P. F. (1998). *The discipline of innovation*. *Harvard business review*, 76(6), 149-157.
- Drucker, P. F. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Duran, C. & Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 57-71.

- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82.
- Işık, M., & Çiçek, B. (2016). Üniversite-sanayi işbirliğinin kalkınma üzerindeki etkisi: Bitlis ve Muş ili örneği. *ÜNİDAP Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı*, 470-484.
- İraz, R. (2005). İşletmelerde bilgi yönetiminin yenilik ve rekabet gücü üzerindeki etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 243-258.
- Karabulut, A.T. (2016). Stratejik yenilik yönetimi. (2. baskı), Papatya Yayınları, İstanbul.
- Karahan, M. & Dinç, H. (2015). Türkiye'deki işletmelerin yenilik faaliyetleri ve karşılaştıkları sorunların belirlenmesi. *İnovasyon 2023 Sempozyumu Ar-Ge ve İnovasyon Kitapçığı*, 251-261.
- Karaöz, M., Dulupçu, M. A., Albeni, M., Demirgil, H., Sungur, O. (2012). İşletme kuluçkalarında sunulan destek hizmetlerinin yeni kurulan firmaların hayatta kalabilirliği üzerine etkisi: İş geliştirme merkezleri (işgem) örneği. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 1(1), 13-21.
- Kılıç, S. (2016). İnovasyon ve inovasyon yönetimi. (2. baskı), Seçkin Yayınları, Ankara.
- Klimentova, S. (2014). Innovation in the public sector: Is it measurable?. In *Performance Measurement and Management Control: Behavioral Implications and Human Actions*, Emerald Group Publishing Limited, 28, 289-315.
- Kuş, E. (2003). Nicel-nitel araştırma teknikleri. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Küçükparmak, A. (2016). İktisadi kalkınma ve dünya görüşü ilişkisi. *ÜNİDAP Uluslararası Bölgesel Kalkınma Konferansı*, 584-594.
- Uzkurt, C. (2017). Yenilik (inovasyon) yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü. (2. baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- OSLO KILAVUZU. (2005). Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler. (3. baskı), OECD ve Eurostat Yayınları.
- Wang, H., Lin, D., Yin, H., Lu, Q., & Cheng, H. (2008). Linking incubator services to the performance of incubated firms: A review. In *Management of Innovation and Technology, ICMIT 2008. 4th IEEE International Conference*, 894-899.
- Phan, P. H., Siegel, D. S., & Wright, M. (2005). Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, 20(2), 165-182.
- Popa, I. L., Preda, G., & Boldea, M. (2010). A theoretical approach of the concept of innovation. *Managerial Challenges of the Contemporary Society, Proceedings*, 151.
- Rowley, J. (2011). Should your library have an innovation strategy?. *Library Management*, 32(4/5), 251-265.
- Norman, M. S., & Thomas, W. (2013). *Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach*. (10th Edition),
- Scarborough N., M. & Zimerer, T. W. (2006). *Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach*. (8th Edition), Prentice Hall.
- Schumpeter, J. A. (1951). *Essays: On entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism*. Transaction Publishers.
- Sungur, O. (2014). İşletme kuluçkalarında firmalar arası ağbağlaşma faaliyetlerinin yeni kurulan firmaların hayatta kalabilirliği üzerine etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(2), 247-259.
- Tavşancıl, E. & Aslan, E. (2001). İçerik analizi ve uygulama örnekleri. Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2000). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Yılmaz, H. (2015),Stratejik inovasyon yönetimi. (1. baskı), Beta Yayınları, İstanbul.

Elçi, Ş. (2006).İnovasyon Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı, file:///C:/Users/User/Downloads/Inovasyon-SirinElci%20(2).pdf. (Erişim Tarihi: 10.05.2017).

[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.593dc2a2ccc1a3.15426910](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.593dc2a2ccc1a3.15426910) (Erişim Tarihi: 16.05.2017).

<http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/181/kosgeb-yeni-destek-programlari> (Erişim Tarihi: 05.04.2017).