

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

DEĞİŞİM SÜRECİNDE BİLGİ VE İNOVASYON YÖNETİMİ

UYGULAMALARININ KOBİ'LERDE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR

ARAŞTIRMA: TRABZON İLİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ebru ÖZTÜRK

TEMMUZ – 2009

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

DEĞİŞİM SÜRECİNDE BİLGİ VE İNOVASYON YÖNETİMİ

UYGULAMALARININ KOBİ'LERDE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR

ARAŞTIRMA: TRABZON İLİ ÖRNEĞİ

Ebru ÖZTÜRK

Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce

Bilim Uzmanı (İşletme)

Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez'dir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 23.07.2009

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 14.08.2009

Tezin Danışmanı : Prof. Dr. Taner ACUNER

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Tülay İLHAN

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Haydar AKYAZI

Enstitü Müdürü : Doç. Dr. Haydar AKYAZI

Temmuz - 2009

TRABZON

0.SUNUŞ

00. Önsöz

Sürekli değişen dünyada işletmelerin rekabet avantajlarını, varlıklarını sürdürmeleri ve geliştirmeleri için kaçınılmaz olan değişim günümüzde tüm işletmelerde uyum sağlanması gereken bir süreçtir. İşletmelerin değişimi benimseyip başarılı sonuçlar elde edebilmeleri için güncel yönetim yaklaşımlarına (bilgi ve inovasyon yönetimi) olan ilgi giderek artmaktadır. Bu ilgi işletme büyüklüğünü ayırt etmemekte ve ekonominin bel kemiği olan Küçük ve Orta Ölçekli İşletme’lerde de (KOBİ) yaygın hale gelmektedir. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında, Yüksek Lisans tezi olarak yapılan bu çalışma, “ Değişim Sürecinde Bilgi ve İnovasyon Yönetimi Uygulamalarının KOBİ’lerde Uygulanabilirliği’ni” incelemektedir. Trabzon ölçeğinde yapılan bu çalışma, örnekleme katılan KOBİ’lerin bilgi ve inovasyon yönetimi uygulamalarını kısmen uyguladıklarını ve bu uygulamalara ilişkin eğilimlerinin olduğunu fakat tam bir farkındalığa sahip olmadıklarını göstermiştir.

Çalışmalarım sırasındaki yol göstericiliğinden dolayı danışman hocam Sayın Prof. Dr. Taner ACUNER’e, çalışma süresince katkılarından dolayı Arş. Gör. Özlem ÖZEN’e, tezin araştırma kısmında anketin KOBİ’lere uygulanma sürecinde destek sağlayan “Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası Proje Koordinasyon Ofisi”ne teşekkürlerimi sunarım.

Ve son teşekkürüm, çalışmam sırasında sevgi ve anlayışlarıyla hep yanımda olan aileme...

01. İçindekiler

	<u>Sayfa Nr.</u>
0. SUNUŞ	III
00. Önsöz	III
01. İçindekiler	IV
02. Özet	VII
03. Summary	VIII
04. Tablolar Listesi	IX
05. Şekiller Listesi	X
06. Kısaltmalar Listesi	XI
GİRİŞ	1-3

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM SÜRECİNE GENEL BİR BAKIŞ	4-22
10. Değişimin Tanımı	4
11. Değişimin Nedenleri	5
12. Değişim Yönetimi	6
120. Değişim Yönetimi Modeli ve Süreci.....	7
121. Değişim Yönetiminde Etkili Olan Faktörler	11
122. Etkili Değişim Yönetimi Yaklaşımları.....	14
13. Değişime Karşı Olan Direnç ve Bu Direnci Ortadan Kaldırma Yöntemleri	15
130. Değişime Direncin Nedenleri.....	16
1300. Kişisel Nedenler.....	17
1301. Örgütsel Nedenler	19
131. Değişim Direncin Önlenmesi	20

İKİNCİ BÖLÜM

2. KOBİ'LERDE BİLGİ VE İNOVASYON YÖNETİMİ.....	23-91
20. KOBİ Kavramı, Kapsamı ve Önemi.....	23
21. KOBİ Tanımları.....	24
22. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi	26
23. KOBİ'lerin Tanıtıcı Özellikleri	28
230. Nitel Özellikleri.....	28
231. Nicel Özellikleri.....	29
24. KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları	29
240. KOBİ'lerin Avantajları	29
241. KOBİ'lerin Dezavantajları.....	31
25. Değişim Karşısında KOBİ'ler	32
26. Bilgi Yönetimi	34
260. Bilgi Kavramı	35
261. Bilgi Hiyerarşisi	37
262. Bilgi Yönetiminin Tanımı, Amaçları ve Özellikleri	40
263. Bilgi Yönetiminin Önemi	43
264. Stratejik Bilgi Yönetimi	44
265. Bilgi Yönetimi Uygulanması	45
266. Bilgi Yönetimi Stratejileri	48
267. Bilgi Yönetimini Güçleştiren Faktörler	49
268. Bilgi Yönetiminde Başarıyı Etkileyen Faktörler	49
269. KOBİ'ler ve Bilgi Yönetimi	50
2690. KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi	52
2691. KOBİ'lerde Bilgi Yönetimine İlişkin Ana Zorluklar	58
2692. KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Stratejileri	60
2693. KOBİ'lerde Bilgi Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri.....	62
27. İnovasyon Yönetimi.....	68
270. İnovasyonun Tanımı ve Önemi.....	69
271. Teknolojik İnovasyon.....	72
272. İnovasyonun Kaynakları	73
273. İnovasyonun Engelleri	75

274. İnovasyon Süreci	76
275. İnovasyon Stratejileri	77
276. İnovasyon Yönetimi	78
277. KOBİ'ler ve İnovasyon	79
2770. KOBİ'lerde İnovasyon ve Önemi	81
2771. İnovasyonda İç ve Dış Çevrenin Etkisi	84
2772. KOBİ'lerde İnovasyonu Engelleyen Faktörler	87
2773. KOBİ'lerde İnovasyon Yapma Gereksinimi	89
2774. KOBİ'lerin İnovasyon Stratejileri	90

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BİLGİ VE İNOVASYON YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KOBİ'LERDE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	92-108
30. Araştırmanın Amacı	92
31. Araştırmanın Hipotezleri	92
32. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Örneklemi	93
33. Araştırmanın Yöntemi	94
34. Veri Analizi	95
35. Bulgular	96
350. İşletme Bilgilerine İlişkin Bulgular	96
351. İşletme Sahibi/Yönetici Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	97
36. Hipotezlerin Test Edilmesi	99
360. Birinci Hipotezin Test Edilmesi	99
361. İkinci Hipotezin Test Edilmesi	101
362. Üçüncü ve Dördüncü Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	103
363. Araştırma Hipotezlerinin Genel Bir Özeti	107
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	109-112
YARARLANILAN KAYNAKLAR	113-125
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

02. Özet

KOBİ'ler, küreselleşen dünyada ülkeler için vazgeçilmez ekonomik birimlerdir. KOBİ'ler yapıları gereği esnek, değişimlere hızlı cevap veren, etkili müşteri ilişkileri ve yenilikçi olma gibi değişim sürecini destekleyen özelliklere sahip olmalarına rağmen değişim çağının gerektirdiği yönetim yaklaşımlarını uygulamakta çekinmektedirler. Oysaki değişim KOBİ'lerin varlıklarını sürdürebilmeleri, istihdama ve dolayısıyla ekonomiye olan katkılarını devam ettirebilmeleri için kaçınılmaz ve ayak uydurulması gereken bir süreçtir. Bu süreç içerisinde KOBİ'ler güncel yönetim yaklaşımlarını uygulayarak, hız, kalite ve maliyet faktörlerini olumlu yönde etkileyerek değişime olan uyumlarını arttıracaklardır.

Değişimin bu derece gerekli ve önemli olduğu bir zamanda KOBİ'lerin bu süreçte başarılı sonuçlar elde edebilmeleri için; büyük işletmelerde yaygın olan inovasyon ve bilgi yönetimi gibi güncel yönetim yaklaşımlarını benimseyip uygulamaları zaruri hale gelmiştir.

Bu çalışma örnekleme katılan, Trabzon ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde değişim sürecinde bilgi ve inovasyon yönetim yaklaşımlarının ne derece uygulandığını ve işletme demografik özellikleriyle yönetim yaklaşımları uygulamaları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Amaçlı olarak seçilen 100 KOBİ'ye anket yöntemi uygulanarak gerekli veri elde edilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde bilgi ve inovasyon yönetimi uygulamalarının belirlenmesinde ortalama değerlerden, işletme demografik özellikleri ile yönetim yaklaşımları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmede ise varyans analizinden yararlanılmıştır.

Yapılan çalışma ile birlikte Trabzon ilinde örneklem ölçeğinde incelenen KOBİ'lerin bilgi ve inovasyon yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmeye yönelik ilgilerinin olduğu ve araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin yarısından fazlasında uygulandığı ve bu uygulamaların işletme çalışan sayısı ve yıllık ciroya göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

03. Summary

SMEs are indispensable economic units for countries in the globalizing world. Although SMEs have flexible structures that respond to changes fast and that have features such as effective customer relations and being innovative, they hesitate to implement management approaches as required by the era of change. However, change is an inevitable process which SMEs have to keep pace with in order to preserve their existence and to contribute to the employment and also economy. In this process, SMEs will enhance their adaptation to change by implementing current management approaches and by positively affecting the factors of speed, quality and cost.

In this period when change is necessary and important, it has become compulsory for SMEs to adopt and carry out current management approaches such as innovation and knowledge management which are common in big businesses so that they can acquire successful results in this process.

This study aims at determining to what extent the knowledge and innovation management approaches are implemented in the change process of SMEs which are active in Trabzon and are included in sample, whether there are any differences between the business demographic qualities and management approaches practices. The data is obtained by conducting survey method to 100 SMEs, selected intentionally. When analyzing the data obtained from the study, mean values have been used in order to determine knowledge and innovation management practices and variance analysis has been applied in order to find out whether there is a difference between the business quantity and management approaches.

With this study, it has been found out that SMEs which have been analyzed in sample scale in Trabzon are prone to implementing knowledge and innovation management approaches and these approaches are carried out in more than half of the SMEs on which surveys were conducted, and these practices differ according to the number of employees and annual return of the SMEs.

04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Değişim Yönetimi Sürecine Dayalı Teorilerin Özeti	7
2	Değişime Yardımcı ve Engelleyici Faaliyetler	13
3	Değişime Direncin Nedenleri	17
4	Açık ve Örtük Bilginin Kullanım Yeri	39
5	İnovasyon Çeşitleri ve Örnekleri	69
6	İnovasyonun Başarıya Ulaşmasının Önündeki En Önemli 10 Engel	75
7	Çalışan Sayılarına Göre Dağılım	96
8	İşletme Yönetim Yapılarına Göre Dağılım.....	97
9	İşletmelerin Yıllık Ciro Miktarlarına Göre Dağılımı.....	97
10	Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı	98
11	Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	98
12	Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	99
13	Bilgi Yönetimine Sahip Olma	100
14	Bilgi Yönetimi Uygulamaları	101
15	İnovasyona Sahip Olma	102
16	İnovasyon Uygulamaları.....	103
17	İşletme Bilgileri ile Bilgi Yönetimi Uygulamaları Arasındaki Farklılıklar Kruskal Wallis Test Sonucu Tablosu	104
18	Çoklu Karşılaştırma Tablosu Özet Verileri (Post Hoc Bonferroni Test Sonuçları).....	104
19	İşletme Bilgileri ile İnovasyon Yönetimi Uygulamaları Arasındaki Farklılıklar Kruskal Wallis Test Sonucu Tablosu	105
20	Çoklu Karşılaştırma Tablosu Özet Verileri (Post Hoc Bonferroni Test Sonuçları).....	106
21	Çoklu Karşılaştırma Tablosu Özet Verileri (Post Hoc Bonferroni Test Sonuçları).....	107
22	Test Edilen Hipotezlerin Genel Bir Özeti.....	108

05. Şekiller Listesi

<u>Sekil Nr.</u>	<u>Sekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Değişim Yönetimi Modeli	8
2	Bilgi Hiyerarşisi	37
3	Üç Kritik Rekabet Faktörü.....	83
4	KOBİ'lerin İnovasyon Faaliyetlerinin Modeli	84

06. Kısaltmalar Listesi

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devleti
AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
BİT	: Bilgi İletişim Teknolojisi
ÇEV.	: Çeviren
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
GYT	: Geçiş Yönetim Takımı
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

Değişim, mevcut durumdan başka bir duruma veya mevcut düzeyden başka bir düzeye geçme olarak ifade edilmektedir. Diğer bir açıdan değişim; günümüz teknoloji, bilgi ve iletişim çağında yaşamın her anında sürekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum insanlar kadar işletmeleri de etkilemektedir. İşte teknolojinin sürekli geliştiği ve rekabetin sınırları aştığı bir zamanda, işletmeler varlıklarını koruyarak yaşamlarına devam edebilmek için değişime ayak uydurup, işletmelerinde değişime olan direnci ortadan kaldırmaları gerekmektedir. Bunun içinde değişimin gerekli kıldığı yönetim yaklaşımlarını benimseyip uygulamaları kaçınılmazdır. Aksi takdirde her şey sabit kalsa dahi, değişimin değişmeyen yegâne öge olduğu gerçeğinden sapmak işletmeleri aynı konumda bırakmayacak sürekli bulunduğu konumdan aşağıya çekecektir.

Bu doğrultuda işletmeler değişime ayak uydurup, başarılı sonuçlar elde edip ekonomiye ve istihdama olan katkılarını devam ettirmek zorundadırlar. Özellikle ekonominin bel kemiğini oluşturan KOBİ'lerin konunun önemini farkında olmaları gerekmektedir. Çünkü KOBİ'ler dünya ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Sahip oldukları önem hem ekonomik açıdan hem de sosyal açıdan kaynaklanmaktadır. Ekonomik açıdan ele alındığında sadece büyük yatırımlarla büyük sonuçlar alan sanayici ve iş adamları ülkelerinin ekonomik kalkınmalarına yetmemektedir. Yeterli katma değer sağlanamadığı gibi gayri safi hâsılaya yaptıkları katkıda sınırlı kalmaktadır. Sosyal açıdan bakıldığında ise büyük sanayiler küreselleşme olgusunun getirdiği ağır rekabet şartları altında yüksek verim güdüsünün etkisiyle istihdama yeterli katkıyı oluşturamamaktadır. KOBİ'lerin günümüzün gelişen ve değişen dünyasında değişimlere hızla ayak uyduran, yeniliklere açık, pazar şartlarını sürekli takip eden, müşteri ilişkilerine oldukça önem veren, iletişime açık ve büyük rol oynayan birimler olarak bilinmesi de KOBİ'leri büyük işletmelerden ayıran özellikler olarak sıralanmaktadır. Fakat değişim sürecini destekleyen özelliklere sahip olmalarına rağmen değişim çağının gerektirdiği yönetim yaklaşımlarını uygulamakta çekinmekte ve yetersiz kalmaktadırlar.

Güncel yönetim yaklaşımlarından bilgi yönetimi; değişen şartlara hızlı uyumu gerçekleştirmek için, işletmelerde öğrenmeyi artırarak sistemli bir şekilde yeni bilgi elde etme, yakalama, depolama ve verimli olarak bilginin kullanımı şeklinde ifade edilmektedir. Günümüz sanayi toplumunda büyük öneme sahip olan KOBİ'lerdeki bilgi yönetimi büyük işletmelerden farklıdır. KOBİ'ler genellikle aile bireyleri tarafından yönetildiklerinden ve daha küçük ekonomik yapılar olduklarından bilgi yönetimi ilkeleri ve stratejileri büyük işletmelerden farklıdır. Büyük işletmeler ise genel olarak bilgi yönetiminin tüm aşamalarının takipçisi ve uygulayıcısı olmaktadır. KOBİ'ler bilgi yönetimini uygulayarak rekabetçi avantajlarını devam ettirmek, müşterilerine daha iyi hizmet sunmak, işletmelerin işgücü gelişimini sağlamak, çalışanlarını motive etmek ve yenilikçiliği desteklemek gibi faydalar sağlayacaklardır.

Diğer bir güncel yönetim yaklaşımı ise inovasyon yönetimidir. İnovasyon yönetimi, yeniliklerin daha sistemli bir şekilde işletmenin her departmanında kullanılmasıdır. Spesifize edildiğinde inovasyon yönetimi yeni fikirlerin ve düşüncelerin ortaya çıkarılmasından ziyade bunların işletmelere, yaşama ve insanlara ekonomik ve sosyal değerler oluşturmasıdır. Değişimle birlikte yaygınlaşan bu kavram, işletmeler içerisinde çeşitli şekillerde (ürün, hizmet, süreç ve teknoloji inovasyonu gibi) gerçekleşmektedir. KOBİ'ler özellikle ekonominin motoru ve istihdam kaynağı olduklarından değişimlere yenilikle cevap vermeleri zaruri hale gelmiştir. Fakat finansal sorunlar, çevre, işletmenin kapasitesi ve yönetim kültürü gibi çeşitli faktörler KOBİ'leri bu yönde kısıtlamaktadır.

Değişimin gerekliliği, değişim sürecinde KOBİ'lerin başarılı sonuçlar elde edebilmeleri için güncel yönetim yaklaşımlarını uygulamalarının gerekliliği sorunsalından hareket ederek çalışma ile örnekleme katılan Trabzon ölçeğinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde bilgi ve inovasyon yönetimi uygulamalarını tespit etmek ve bu uygulamaların işletme demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek amaçlanmaktadır.

Çalışma ile birlikte KOBİ'lerde güncel yönetim yaklaşımlarından olan bilgi ve inovasyon yönetimi uygulanmasına yönelik bir farkındalık oluşturulmuştur. KOBİ yöneticileriyle yapılan anket çalışmaları sırasında bilgi yönetimi ve inovasyon yönetimi

uygulamalarını gerçekleştirdikleri fakat uygulanan yaklaşımların bir sistem içerisinde gerçekleşmediği gözlemlenmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, değişimin önemine, değişimin nedenlerine, değişim yönetimine, değişime olan direncin nedenlerine ve bu direncin ortadan kaldırılması yöntemleri ile ilgili literatürdeki bilgilere yer verilmektedir.

İkinci bölümde öncelikle KOBİ'lerin önemine, Dünya'daki ve Türkiye'deki KOBİ tanımlarına, KOBİ'lerin ekonomideki yerine, avantaj ve dezavantajlarına, değişim sürecinde KOBİ'lere, güncel yönetim yaklaşımlarından olan bilgi ve inovasyon yönetimi ile ilgili teorik bilgilere ve bu yönetim yaklaşımlarının KOBİ'lerdeki önemine, bu yaklaşımların KOBİ'lerde uygulanabilirliğini engelleyen faktörlere ve neden gereksinim duyulduğu konuları üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü bölüm çalışmanın uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Bu bölümde Trabzon ölçeğindeki KOBİ'lerde bilgi ve inovasyon yönetimi uygulamalarını ve işletme demografik özellikleri ile bilgi ve inovasyon yönetim uygulamaları arasındaki farklılıkları tespit etmeye yönelik saha araştırmasına yer verilmiş olup ilgili hipotezlerin istatistiksel olarak değerlendirilmesi yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM SÜRECİNE GENEL BİR BAKIŞ

İnsanoğlu olarak hızlı değişim, yaşamımıza nüfuz eden bir parçadır. Bu yüzden, değişimin insan sistemi içerisinde hayatın gerçeği olması şaşırtıcı değildir. Yerel ve küresel pazarların artan isteklerine uyum sağlama çabası içerisinde olmalarından dolayı, işletmeler de güçlü bir değişim coşkusu içine girmişlerdir. Organizasyonel öğrenme, değişim mühendisliği süreci ve toplam kalite yönetimi dışsal çevrenin isteklerine cevap vermek için işletmelerin bünyesinde bulunan yaklaşımlardır (SIEGAL ve diğerleri, 1996, p.54).

10. Değişimin Tanımı

Değişim, organizasyonel rekabetçi avantajlar oluşturmada değişken olarak keşfedilmiştir. İşletmeler sürekli ve dönüşümcü değişiklikler uyguladıkları sürece rekabetçi kalacaklardır. Büyüklüğü ne ölçüde olursa olsun işletmede dalgalanma etkisi vardır. Bu yüzden değişimi açıklamak için birçok model, teori ve çok-basamaklı eylemler geliştirilmiştir. Fakat yöneticiler başarılı bir şekilde değişimi uygulamak için gerekli olan adımları anlamakta yetersizdirler (GILLEY-GILLEY-MCMILLAN, 2009, pp.75-76).

Değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu, kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi ve yetenek gibi olguların mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan süreç değişimini ifade etmektedir. Organizasyonların bu şekilde sürekli olarak “daha ucuz, daha kaliteli, daha çabuk” yapmak zorunda olmaları, Olimpiyat Oyunlarının bilinen “citius-daha çabuk, altius-daha yüksek, fortius-daha kuvvetli” sloganını çağrıştırmaktadır (KOÇEL, 2007, s.524).

Bütün kâinatın sürekli bir yenilenme ve değişim içinde olduğu Herakletios’tan bu yana birçok düşünür tarafından ifade edilmiştir. Herakletios’un “her şey akar” ifadesi, Toffler’in (1983) aynı ırmağa iki kez giremezsiniz, çünkü her girişinizde üzerinizden başka sular

geçer” ya da “güneş her gün yenidir” biçiminde özetlenen görüşü değişimi ifade eden veciz sözler olarak çağlar boyu söylene gelmiştir (YENİÇERİ, 2002, s.7).

Değişim; mevcut olan durumumuzun, iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ve organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir (VARDAR, 2001, s.15).

Değişim zaman içerisinde eski durumu, özellikleri veya yapıyı aynı bırakmayan bir özelliktir. Tekamül düşüncesinin en basit seviyesi olan değişme, hiçbir istikamet söz konusu olmaksızın bir sistemin başlangıçtaki şeklinden farklı olan herhangi bir şekle (ve daha sonra yine bir başka şekle) geçmek üzere devamlı olarak şekil değiştirmesidir. Değişim, önceden planlanmamış olarak, bir örgütün, sistemin ya da sürecin uygulana gelen standart usullerle yönetilemeyecek biçimde bir durumdan başka bir duruma geçmesidir (YENİÇERİ, 2002, s.7).

11. Değişimin Nedenleri

İşletmeler değişim için birçok farklı sebeplerle karşılaşmaktadırlar. Değişime neden olan faktörler içsel ve dışsal nedenler olarak sınıflandırılabilir. Dışsal nedenler, işletmenin dış çevre unsurlarının sebep olduğu değişim nedenleridir. İşletmeler bu çevredeki fırsat ve tehlikeleri tahmin ederek, fırsatlardan yararlanacak ve tehlikelerden kendini koruyacaktır. Eğer müşteriler çok istekli oluyorsa, içsel olarak ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini geliştirmek ya da inovasyon sürecini geliştirme ihtiyacı olacaktır (OAKLAND-TANNER, 2007, p.574). Yedi tane anahtar dışsal neden bulunmaktadır:

- Teknoloji
- Rekabet
- Ekonomik koşullar
- Müşteri istekleri
- Paydaşların istekleri
- Devlet

- Sosyal, kültürel ve demografik koşullar

İçsel nedenler ise işletmenin kendi iç bünyesindeki koşulların değişime neden olması şeklinde ifade edilebilir. Mesela işletmenin karlılığının azalması ve çalışanların motivasyonlarındaki düşüş değişimi gerektiren sebepler olarak söylenebilir. Ayrıca içsel nedenleri üç başlık altında ele almak mümkündür. Bunlar aşağıdaki gibidir:

- İnsan kaynakları problemleri (iş tatminsizliği, verimlilik, devir hızı vb.)
- Yönetimsel kararlar (çatışma, liderlik, ödüllendirme sistemleri vb.)
- Süreç iyileştirme

Bu sebepler daha genel düzeyde ifade edilecek olunursa aşağıdaki başlıklar altında ele alabiliriz (VARDAR, 2001, ss.17-20);

- Kişiler, bölgeler ve uluslar arası iletişim entegrasyonunun hızlı gelişimi ve öneminin giderek artması
- Bilgi teknolojisindeki önemli atılımlar ve küreselleşme
- İşletmeler açısından hammadde ve yarı mamul düzeyindeki teknolojik gelişmeler
- Gelişen yeni pazarlarda pazar payı üzerinde hâkimiyet kurabilme talepleri
- Müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerinin değişmesi

12. Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi, çok hassas dengeler üzerine kuruludur. Bunu sağlamak, değişim çabasını yöneten insanlarla yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi yönetmek; değişimin gerçekleşeceği bir örgüt bağlamı yaratmak ve işyerlerinde geleneksel olarak yasaklanmış bulunan, oysa başarılı bir dönüşüm için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına gelmektedir (TÜZEL, 1999, s.62).

Değişim yönetimi, bir makineyi çalıştırmak ya da her seferinde insan bedenindeki bir tek hastalığı iyileştirmek gibi değildir. Bu uğraşların ikisi de bir sabit ilişkiler kümesiyle çalışmayı gerektirir. Değişim yönetimi ise hareketli parçalardan oluşan karmaşık bir yapının hassas dengelerini sağlamakla ilgilidir. Birçok örgüt bugün kendisini, değişim

çabasının parçası olan bir dizi projeyi üstlenmiş durumda bulmaktadır. Değişim çabasında önemli olan şey, her şeyi yalıtılmış olarak almak değil, bütün parçaları birbirine bağlamak ve dengelemektir. Değişim yönetiminde hassas görev, parçaların birbirini nasıl dengelediğini, bir unsuru değiştirmenin diğerlerini nasıl değiştirdiğini, sıralama ve hızın bütün yapıyı nasıl etkilediğini anlamaktır (TÜZEL, 1999, s.63).

120. Değişim Yönetimi Modeli ve Süreci

Değişim modeli, liderler ve yöneticilerin değişimi anlamalarına ve süreç boyunca işletmelere rehberlik etmelerine yardımcı olmaktadır. Literatürde değişimin aşamalarını anlatan birçok model tasarlanmıştır (GILLEY-GILLEY-MCMILLAN, 2009, p.77).

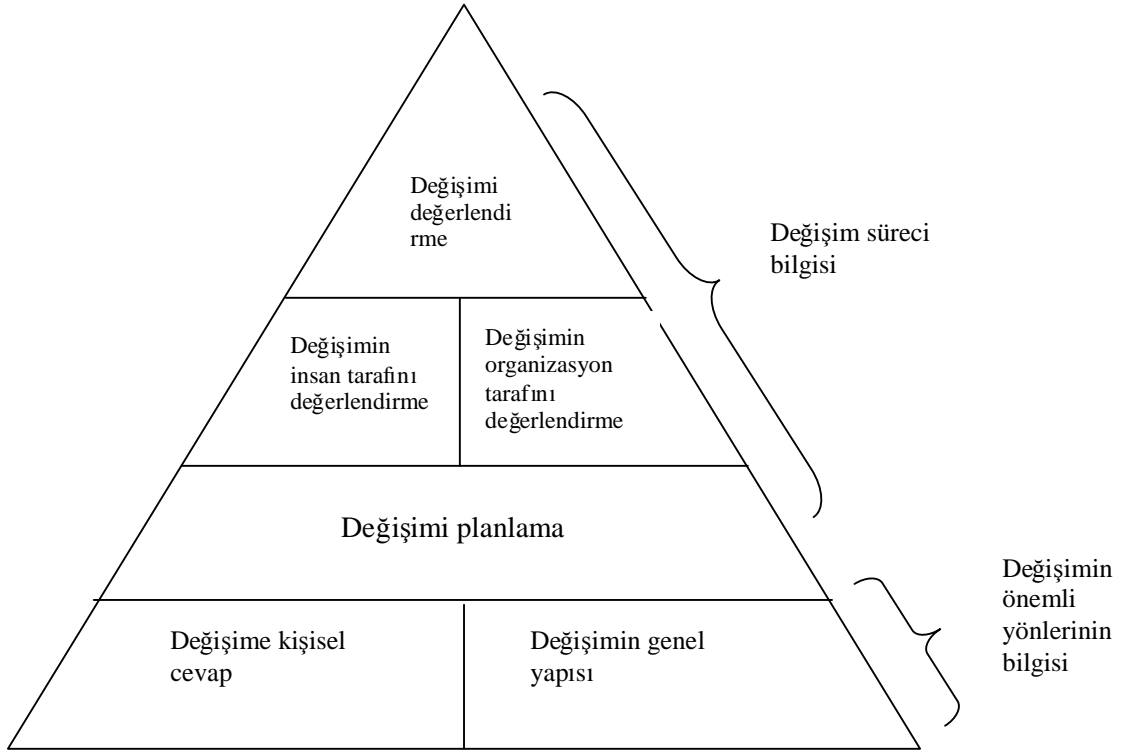
Yöneticiler ve uzmanlar tarafından işletmelerde değişim süreci hakkında bilgilerini ileri süren birçok sayıda teorik perspektif vardır. Bu perspektifler Tablo 1’de ayrıntılı olarak verilmektedir.

Tablo : 1

Değişim Yönetimi Sürecine Dayalı Teorilerin Özeti

Model Belirleme	İlk Teoristler	Temel Tanımlama
Değişim sürecinde biçimler	Lewin (1958), Schein (1987)	İşletmelerde 3 aşamalı değişim süreci sistematik modeli: var olan davranış düzeyinin çözülmesi, şimdiki durumdan geleceğe doğru hareket, yeni davranışların, sistemlerin, süreçlerin dondurulması
Organizasyonel kimliğe zorluklar	Beckhard ve Haris (1987), Duck (1993)	Geçiş durumu yönetimine odaklanma. Faaliyeti planında ilişkilendirmeye ve geleceğe doğru hareket ettirmeye yardım için geçiş yönetim takımlarının ve üst yönetimin kullanılması. İletişimin, liderliğin ve değişimin duygusal komponentlerinin önemini vurgulama.
Değişim süreci modellerinin entegrasyonu	Jick (1990), Bridges (1986)	Değişim sürecinde kişilerin deneyimlerini ve ilgilerini yansıtır. Kişisel geçiş aşamaları-kişisel kimliği, belirsizliği salıverme ve yeni bir başlangıç kurma.

Kaynak: SIEGAL ve diğerleri, 1996, p.59



Şekil : 1

Değişim Yönetimi Modeli

Kaynak: SIEGAL ve diğerleri, 1996, p.59

Siegal (1996) ise çalışmasında, değişim yönetimi modeline ilişkin diğer teoristlerden farklı bir açıklama yapmıştır. Şekil 1’de görüldüğü gibi değişim yönetimi modeli içerisinde yer alan değişim süreci safhalarını şu şekilde ifade etmek mümkündür:

Değişimin İnsan Tarafını Değerlendirme: İşletme içerisinde değişim hakkında nasıl, ne zaman ve ne kadar iletişim yapılacağıyla ve geçişte psikolojik sorunlarla ilgilidir.

Değişimin Organizasyon Tarafını Değerlendirme: Dizayn, sistematik yapısal sorunlar ve uzun-dönem değişim çabaları ile ilgilidir.

Değişimi Değerlendirme: Değişim çabasının verimliliği göstergeleri ile ilgilidir.

Değişim yönetimi ilk ve açık olarak değişimin yönetim görevini ifade eder. Bu tanımın anlaşılması güçtür. Değişimin yönetimi kendi başına bir terimdir ki iki anlam içermektedir. İlk anlamı; planlı, sistematik biçimde değişikliklerin yönetimi şeklinde ifade edilmesidir.

Amaç devam eden işletmelerde yeni metot ve sistemleri daha etkili uygulamaktır. İkinci anlamı; organizasyonların çok az etkili olduğu değişikliklere cevap vermektir (STRIPEIKIS-ZUKAUSKAS, 2005, pp.328-329).

Birçok örgütsel değişim teorileri Kurt Lewin tarafından geliştirilmiştir. Lewin, değişim sürecini nasıl yönetileceğine dair üç aşamalı bir model geliştirmiştir. Bu modelin aşamaları çözülme (unfreezing)- değişim (changing)- yeniden dondurma (refreezing)'dır. Bu modelin aşamalarına geçmeden önce bu model içerisinde yatan bazı varsayımları söylemekte yarar vardır (KREITNER-KINICKI, 2004, pp.677-678):

- Değişim süreci var olan davranışları, faaliyetleri ve organizasyonel uygulamaları dikkate almanın yanında yeni bir şeyler öğrenmeyi içerir.
- Değişime motive olunmadıkça değişim gerçekleşmeyecektir. Bu değişim sürecinin en zor kısmıdır.
- İnsanlar organizasyonel değişimin merkezindedir. Her türlü değişim kişisel değişimi gerektirir.
- Değişimin hedefleri çok isteniyorsa değişime direnç oluşturulur.
- Etkili değişim yeni davranışların, tutumların, organizasyonel uygulamaların desteklenmesini gerektirir.

Çözme (Unfreezing): Bu aşamanın odak noktası değişim için motivasyonu oluşturmaktır. Bunun için, kişiler eski davranışlarını değiştirmek için cesaretlendirilirler. Yöneticiler çalışanların şu anki davranışlarının ya da tutumlarının uygunsuzluğunu ya da kullanışsızlığını onaylayarak bu sürece başlayabilirler. Yani çalışanların eski işleyiş şeklerinden memnuniyetsiz olmaya ihtiyaç duymalarına gerek vardır (KREITNER-KINICKI, 2004, p.678). Kısacası bu sürecin amacı işletme içerisinde böyle bir değişikliğe gerek olduğuna çalışanları ikna etmektir.

Değişim (Changing): Değişim öğrenmeyi gerektirdiğinden bu süreç çalışanlara yeni bilgi, yeni davranış modelleri ya da yeni metotlar sağlamayı gerektirir. Çalışanların yeni kavramları yeni bakış açılarını öğrenmesine yardımcı olur. Sonuçta bu aşama fiilen değişimin gerçekleştirilmesidir. Mevcut durumdan bir başka duruma geçiş olur (KREITNER-KINICKI, 2004, p.678).

Dondurma (Refreezing): Bu aşamada değişim sabitlenir. Organizasyonun tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık bu yeni durumu esas alarak işlemeye başlayacaktır (KOÇEL, 2007, s.531).

Kotter' a göre başarılı örneklerden alınacak en genel ders, değişim sürecinin toplam olarak oldukça uzun bir süre gerektiren çeşitli evrelerden geçmesidir. Basamakları atlamak yalnızca hız yanılması yaratmaktadır ve asla tatmin edici bir sonuç doğurmamaktadır. Çok genel bir ikinci ders, evrelerden herhangi birinde yapılan tehlikeli yanlışların yıkıcı etkileri olabileceği, hızı yavaşlatabileceği ve güçlkle edinilmiş kazanımları yok edebileceğidir (TÜZEL, 1999, s.12).

John Kotter, üst düzey yönetimin bir ya da daha fazla yanlıştan sorumlu olduğu için organizasyonel değişimin başarısız olduğuna inanmaktadır. Bu süreçten farklı olarak Kotter'in organizasyonel değişimi yönlendirmek için sekiz adımı vardır. Bu sekiz adımı oluşturan yanlışlıklar aşağıdaki gibidir (KREITNER-KINICKI, 2004, p.682):

- Değişim için gerekli olan ivedilik duygusunun oluşturulmasında başarısızlık
- Değişim sürecini yönetme ve yönlendirme için sorumlu olan, yeteri kadar güçlü rehberlik koalisyonunun oluşumunda başarısızlık
- Değişim sürecini yönlendiren bir vizyonun oluşturulmasında başarısızlık
- Yeni vizyonun etkili iletiminde başarısızlık
- Yeni vizyonun başarıyla uygulanmasını engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılmasında başarısızlık
- Kısa dönem başarıları oluşturmada ve sistematik olarak planlamada başarısızlık
- Zaferin oldukça erken ilanı
- Değişimleri organizasyonun kültürüyle ilişkilendirmede başarısızlık

Kotter tarafından ifade edilen bu yanlışlıklar değişim yönetimi sürecinde kullanılmıştır ve değişim süreci oluşturulmuştur. Değişim yönetimi süreci aşamaları şu şekildedir (KREITNER-KINICKI, 2004, p.682):

- Aciliyet duygusu oluşturma,
↓
- Yol gösterici koalisyon oluşturma,
↓
- Bir vizyon ve strateji geliştirme,
↓
- Değişen vizyonu iletme,
↓
- Geniş tabanlı faaliyeti gclendirme,
↓
- Kısa dönem başarıları oluşturma,
↓
- Başarıları sağlamlaştırma ve daha çok değişim meydana getirme,
↓
- Yeni yaklaşımları kültürle ilişkilendirme.

Bu aşamalar Lewin'in değişim modelini de içine almaktadır. İlk dört aşama Lewin'in çözme aşamasını ifade eder. 5. 6. ve 7. aşamalar değişim aşamasını ve 8. aşama dondurma aşamasını ifade etmektedir (KREITNER-KINICKI, 2004, p.682).

121. Değişim Yönetiminde Etkili Olan Faktörler

1) **Liderlik:** Goleman'ın (2000) kapsamlı çalışması değişim sürecinde liderlerin etkililiğinin anahtar yönünün farklı stil liderliğini farklı çevreye uygulama yeteneği olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bunun sebebi farklı liderlik türlerinin organizasyonel iklimde farklı etkileri olmasıdır (STRIPEIKIS-ZUKAUSKAS, 2005, p.332). Bu etki şöyle açıklanabilir. Birçok işletmenin değişim yaklaşımı şöyledir: Genel müdür ya da bölüm müdürü "İşletmede bazı değişiklikler yapmak zorundayız. Sayacağım insanlar yeni tasarımıyla ilgilenecek bir görev birimine atanmıştır. Bu birim bana 90 gün içerisinde rapor verecektir" şeklinde bir duyuru yapar. Bu durumda görev birimleri işe girişir, odaya kapandıp saatlerini raporu yetiştirmek için harcarlar. Kendi aralarında bir fikir birliği vardır. Ama diğerlerini her şeyden haberdar etmek zaman kaybıdır, kaldıramayacakları bir lkstr.

Bu yaklaşım değişim çabasının başarısız olmasını kesinlikle garanti etmektedir. Burada genel müdürün düşündüğü şey “Henüz hiçbir şey söylemedik kimseyle iletişim içinde değiliz. Daha hiçbir mesaj vermedik.” Oysa bu yaklaşım doğru değildir. Yapılan ya da yapılmayan her şey bir mesaj vermektedir. Baştaki değişim duyurusu bir mesajdır. Görev biriminin genel müdür tarafından atanması bile bir mesajdır. Hiç kuşkusuz insanlar haber alamaktan nefret ederler. Söylentiler ise gerçekte olup bitenlerden çok daha kötü ve olumsuzdur. Bu yaklaşım değişim çabasını başarısızlığa itmektedir (TÜZEL, 1999, ss.64-65).

2) Değişim Girişimlerinde Başarısızlık: Değişim yönetimi literatürü genel olarak değişim girişimleri için olan isteği ve ihtiyacı kabul etmesine rağmen, potansiyel başarısızlık büyüktür. Başarısızlık için iyi bir şekilde belgelendirilen sebep, organizasyonların alt düzey çalışanlarının değişim yönetimi girişimlerine olan önemi göz ardı etmeleridir. Bu durum moral bozukluğu sorunlarını oluşturur ki bunlar değişim sürecini engelleyebilmektedir. Değişim uygulamasının başarısızlığı işletmenin esnek kalma ve dinamik bir iş çevresini benimseme yeteneksizliğinden kaynaklanmaktadır (GILLEY-DIXON-GILLEY, 2008, p.153).

3) Değişimin Merkezi: Değişim ile baş etmenin anahtarlarından biri değişimin asla bitmeyeceğini anlamaktır. Değişim, işletmelere yakalanabilen fırsatlar getirmektedir. Bugün küresel rekabetin, hızlı bilgi ve iletişim akışının, iş karışıklığının arttığı ve sınır tanımayan bir değişiklik içerisinde bulunmaktayız. Farklı kuvvetler değişimi farklı yerlerde farklı oranlarda şekillendirebilir fakat değişim işletmeler için yaşamın gerçeğidir. Değişim için oluşan baskılar; rekabetçi baskılar, müşterilerden gelen istekler, devlet düzenlemeleri ve kanunlar gibi işletme dışından gelmektedir. Eğer işletmeler bu baskılara cevap veremezler ya da benimseyemezlerse, zamanla öleceklerdir (STRIPEIKIS-ZUKAUSKAS, 2005, p.332).

4) Organizasyonlarda Değişim Süreci: Değişim sürecinin temel yapısını anlamak önemlidir. Bu yüzden, örgütsel değişim olduğunda neyin değiştiğini bilmemiz gerekmektedir. Organizasyon yapısının değişimi, değişim için gerekli olan ihtiyaçlara cevap vermenin uygun bir yolu olabilir. En basiti işletmeler bu süreç yayılımı için birçok

araçlar (çalıştay, intranet, eğitim seansları ve birebir koçluk gibi) kullanmaktadırlar (OAKLAND-TANNER, 2007, p.577).

Ayrıca organizasyonlarda değişimi dolayısıyla başarıyı engelleyen etkenler vardır (VARDAR, 2001, ss.22-25);

- Kısa vadeli düşünme mantığı
- Ben merkezietçi bir yönetim anlayışının uygulanıyor olması
- Yenilikçi düşünce ve yaratıcılık gibi unsurlarının azalması ya da yok olması
- Organizasyon içerisinde çıkar gruplarının değişime karşı tutum takınmaları
- Kabul edilebilir iletişim seviyesinin altında bir iletişim düzeyi
- Liderlik ve ekip çalışması gibi noktalarda bilgi, beceri ve iş bitiricilik eksikliği

Bu faktörlerin dışında bazı faaliyetler değişime yardımcı ve engelleyici olmaktadır. Bu faaliyetler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo : 2

Değişime Yardımcı ve Engelleyici Faaliyetler

Değişime yardımcı faaliyetler	Değişimi engelleyici faaliyetler
-Veri ışığı önemli bir etkidir -Yüksek performans ve doğru becerili işlevler arası takımlar -Açık sorumluluk ve hedefler -Paydaş yönetimi -Süreç düşünme -İletişim -Personel katılımı -Alt yönetim sorumluluğu	-Organizasyondaki değişim, yeniden dizayn vb. -İletişim eksikliği -Oldukça az üst yönetim müdahalesi -Değişim direncine dayanan genel sorunlar

Kaynak: OAKLAND-TANNER, 2007, p.580

122. Etkili Değişim Yönetimi Yaklaşımları

Çalışanlar aslında değişime egemen olacak anahtarlardır. Onlar işletmenin ne olduğu ve ne olacağı canlılığını somutlaştırırlar. Onları değişim süreci boyunca yönetmede liderin yeteneği kendilerinin gayret gösterip göstermeyeceklerini belirleyecektir. Başarılı değişim süreci yaygın olarak beş başlığa sahiptir (STRİPEİKİS-ZUKAUSKAS, 2005, pp.334-335):

1. Hedefler Bütünü Tanımlama: Değişim süreci ile başarmayı istediğiniz amaçlar, başarı için mihenk taşıdır. Bu amaçlar sizin süreç içindeki ilerlemenizi ölçmek için bir çerçeve sağlamaktadır. Neyi başarmak istediğinizi tanımlayın ve çalışanlara yönlendirme bilinci ile bunu bildirin. İşletmenin uzun dönem stratejileri ile amaçlarınızı senkronize ederek değişim süreci içinde uyumsuzluktan kaçınmalısınız.

2. Neyin Değiştirileceğini Belirleme: Çalışanlar değişim süreci içerisinde kendi yönlerinde çalıştıkları için çalışanların dayandıkları temel taşları belirlemek gerekmektedir. Bu ana taşlar bir organizasyon içinde olanların asıl nedeni olan karşılıklı olarak anlaşılabilir ve kabul edilen doktrinlerdir. Değişmeyen şeyler faaliyet alanı için parametre (etken) olarak görülebilir.

3. Çalışanların Sürecin İçine Katılması: Değişimi yönetmede önemli adımlardan biri erken bir şekilde süreçteki direnci ortaya çıkarmaktır. Bu direncin neden oluştuğunun ve arkasında kimin olduğunun düşünülmesi gerekmektedir. Değişimin mantığını açıklayarak ve çalışanlara konuyla ilgili belirgin gerçekleri anlatarak bu direnci zamanında çözebiliriz. Değişim için fikirlerini elde etmek ve sahipliklerini kazanmak, çalışanların sürecin içine katılmasını gerektirir.

4. Bir Değişim Planı Oluşturma: Değişim zamanı boyunca, çalışanlar sık sık kargaşa hissiyle korkmuş hissederler. Bu yüzden, değişim amaçlarını başarmak için esaslı bir değişim planı en büyük kargaşa azaltıcısıdır. Bu planın bütün aşamaları ve bütün süreç boyunca meydana gelen olayları programlaması iyi olacaktır. Bu durum çalışanlara açık ve net sorumluluk vermek içinde önemlidir.

5. Çalışanlarla İletişim Kurma: Değişim süreci boyunca çalışanlarla iletişim kurulmalıdır. İnsanlar nasıl etkileneceklerini ve kendilerinden her yolun adımında ne beklendiğini bilmeye ihtiyaç duyarlar. Bazı bilgileri toplantı, kırmızı hat, düzenli bültenler ve benzeri araçlarla paylaşmak gerekmektedir.

Duck (1999) bunların dışında etkili değişim yönetimi için gerekli olan farklı bir yaklaşım ileri sürmüştür. Değişim yönetimi, hassas ve oynak bir yapıyı dengelemek gibidir; sorun bunun nasıl yapılacağıdır. Bir yöntem, örgütün çeşitli kademelerindeki yöneticilerin, değişik parçaların etkileşim içinde olması gerektiği konusunda ortak bir bilince sahip olmasını ve herkesin bu genel algılamının son kertede örgütte işbirliği sağlayacağına güvenmesini sağlamaktır. Kuşkusuz bu yöntem fazlasıyla şans gerektirmektedir. Bir dizi şirkette gerçekten işe yaramış olan ikinci seçenek ise Geçiş Yönetim Takımıdır (GYT). GYT'nin ne olmadığı, ne olduğu kadar önemlidir. GYT, yeni bir bürokrasi kademesi ya da gözden düşen yöneticileri oyalama işi değildir. GYT, genellikle, örgütün işlerini gerçekten yapanlara kılavuzluk etmek için düzenli olarak toplanan bir yönetim komitesi de değildir. GYT, şirketin büyük ölçekli değişim çabasını denetler; bütün değişim girişimlerinin birbiriyle uyum içinde olmasını sağlar. Bütün zamanlarını geçişi gerçekleştirmeye harcayacak son derece yetenekli sekiz ya da on iki liderden oluşur. Takım elemanları ve başarmaya çalıştıkları şey, örgütün iktidar yapısı tarafından benimsenmelidir. Ana hatları düzenlemek, onların anlaşılmasını ve kullanılmasını sağlamak GYT'nin görevidir. GYT, değişim çabasının işletmeyle ilgili konularını yönetir. Ayrıca değişimin yarattığı tepkileri, soruları ve kaygıları da ön görmesi ve yönetmesi gerekir. GYT, eşgüdümün ve iletişimin uyumlu ve yoğun olmasını sağlamalıdır. Değişim süreci dengeye ulaştığında ve sürekli bir iyileştirme evresine geçildiğinde GYT dağıtılır (TÜZEL, 1999, ss.78-79).

13. Değişime Karşı Olan Direnç ve Bu Direnci Ortadan Kaldırma Yöntemleri

Birçok yazar değişim girişimlerindeki başarısızlığının sebeplerini değişime olan dirençle ifade etmektedir. Şüphesiz ki değişime olan direnç, değişim yönetiminde anahtar bir konudur ve dönüşümün avantajlarını elde etmek ve işletmeye katkı sağlamak için düşünülmesi iyi olur (VAL-FUENTES, 2003, p.148).

Direnç, değişime doğal ve normal bir cevaptır; çünkü değişim çoğu kez bilinenden bilinmeyene doğru gitmeyi içermektedir. Sadece kişilerin deneyimi farklı biçimlerde değişmez, ayrıca değişime uyma yetenek istekleri de farklılaşmaktadır (BOVEY-HEDE, 2001, p.372). İnsanlar organizasyonel değişime direnirler. Problem kişiler ve organizasyonların değişime direnmeye eğilimli olmalarıdır. Kendileri değişimi sonsuza değin devam eden bir süreç olarak görmemektedirler. Bu direncin başarıyla yönetimi, değişim girişimcileri için büyük bir zorluk oluşturmaktadır. Burada önemli olan değişim yönetimi içerisinde insan ve organizasyon tarafını dengelemektir.

Direnç birçok yazar tarafından tanımlanmıştır. Mesela Ansoff (1988) direnci, stratejik değişim süreci içerisinde belirsizliği, maliyetleri ve beklenmeyen ertelemeleri gösteren çok yönlü bir fenomen olarak tanımlamaktadır. Aynı şekilde Zaltman - Duncan (1977) statükoyu değiştirmek için, baskı karşısında mevcut durumu devam ettirmek için hizmet eden her türlü girişim olarak tanımlamaktadır (WADDELL-SOHAL, 1998, p.543).

İşletmelerde değişime olan ihtiyaç bilinmesine rağmen, çok azı başarılı değişim çabalarını devam ettirebilmektedir. İnsanlar doğal olarak değişime direnç gösterirler. Değişime direnç ve değişimden kaçınma insan doğasıdır. Değişime direnç doğal olmasına rağmen, değişimde başarısızlık ölümcül olabilir. Değişmeyen iş yok olur. Bu yüzden değişimi sürdürmede liderlerin rolü ve yeteneklerinin önemi açık ve nettir (GILLEY-DIXON-GILLEY, 2008, p.155). Ayrıca işletmelerde bilginin paylaşımına ve yeniliklere açık olması direncin azaltılmasında etken olacaktır.

130. Değişime Direncin Nedenleri

Değişime olan direnç işletmelerde sürekli rastlanan bir sorundur. Değişime karşı oluşan direncin çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenlere geçmeden önce özellikle ifade edilmesi gereken konu yöneticilerin başarısızlıklarıyla ilgilidir. Üst düzey yöneticilerin bütün çabalarına rağmen, büyük değişim girişimlerinin çoğunlukla başarısız oldukları düşünülmektedir. Ancak bu başarısızlıkların en az bir ortak kökü vardır: Yöneticiler ve çalışanlar değişimi farklı biçimde görmektedirler. Üst düzey yöneticiler açısından değişim- hem işletme için hem de kendileri için "fırsat" demektir. Oysa çalışanların çoğu açısından değişim, yıkıcı ve davetsiz gelir. Üst düzey yöneticiler değişimi, operasyonları stratejiye

göre ayarlayarak işletmeyi güçlendirmek, yeni profesyonel zorluklar ve riskler üstlenmek, kariyerlerini ilerletmek için bir fırsat olarak görmektedirler. Öte yandan, orta kademe yöneticilerde dahil olmak üzere birçok çalışan için değişim ne peşinden koşulacak ne de hoş karşılanacak bir şeydir. Değişim yıkıcıdır, davetsiz gelir ve dengeyi bozar (TÜZEL, 1999, ss.137-139).

Değişim düşüncesi endişeleri arttırmaktadır. Çünkü insanlar ekonomik kayıptan, güçlüklerden, belirsizlikten ve normal sosyal kalıpların dışına çıkmaktan korkarlar. Yapıda, stratejide, teknolojiye ve insanlarda meydana gelen herhangi bir değişiklik potansiyel olarak birbirini etkileyen davranış kalıplarını da etkilemektedir. Bu sebeplerden dolayı insanlar değişime direnç göstermektedirler (YENİÇERİ, 2002, s.114).

Genelde, insanlar değişime kişisel ve organizasyonel faktörlerden dolayı direnç gösterirler.

Tablo : 3

Değişime Direncin Nedenleri

Kişisel faktörler	Organizasyonel faktörler
- Belirsizlik korkusu - Ekonomik güvensizlik - Değişim ihtiyaçlarını kabul etmede başarısızlık - Alışkanlıklar - Geçmiş başarısızlıklardan dolayı motivasyon eksikliği	- Var olan güç dengesini işlemek - Yapısal atalet - Çalışma grubu ataleti - Önceki başarısız girişimler - Karışık ve hızlı çevresel değişimlerden dolayı yaratıcı cevap verme eksikliği - Organizasyonel sessizlik - Bölümlere ait çıkar politikaları

Kaynak: VAL-FUENTES, 2003, p.152

1300. Kişisel Nedenler

Değişime olan direncin kişisel nedenleri ekonomik, bireysel, sosyal ve teknik sebepler şeklinde 4 başlık altında ifade edilebilir:

Ekonomik Sebepler: Birey hâlihazırdaki gelirini, ekonomik menfaatlerini ve işini değişim sonrasında kaybedeceği endişesiyle değişmeye karşı direnç içine girebilir. Değişmenin meydana getireceği işsiz kalma korkusu, çalışma saatlerinin artması, ücret karşılığı yapılan fazla çalışmanın kaldırılması, ücretin azaltılması, fazla çalışma gibi hususlar iş görenleri karşı koymaya itebilmektedir (YENİÇERİ, 2002, ss.116-117). Kişilerin işlerindeki değişimler, var olan iş rutinlerindeki değişimler ekonomik korkuları yükseltebilir. Çünkü kendilerinin yeni görevleri yapamayacaklarını düşünmektedirler (ROBBINS, 1998, p.633).

Bireysel Sebepler: Değişime direncin bireysel nedenlerini altı başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar:

1) Alışkanlıklar: Yaptığı işi her zaman aynı biçimde yapmak insanların genelini arzuladığı bir durumdur. Bireyin alıştığı biçimde, kolay bir şekilde işi yapamama durumuyla karşı karşıya gelmesi onda karşı koyma ve direnme duygusu yaratabilir (YENİÇERİ, 2002, s.118). Bir de insanlar ihtiyaçlarının şimdiki durumla karşılanacağına inanmaktadırlar ve bu yüzden elindekilerle yetinmek istemektedirler (PETRINI-HULTMAN 1995'den Aktaran ERKMEN, 2006, p.6).

2) Yanlış Algılama: Değişimin amacını ve içeriğini yanlış algılama ile başlamaktadır (ERKMEN, 2006, s.6). Bu yüzden yanlış algılama değişim engellerinden biridir. Bunlar; istenmeyen bilginin kabulünü inkâr etme ya da reddetme, tartışılmayan kapalı varsayımlar, iletişim engelleri şeklindedir (VAL-FUENTES, 2003, p.149).

3) Güvensizlik: Yüksek güvenlik ihtiyacı içinde olan kişiler, genelde değişmeye karşı çıkmaktadırlar. Çünkü değişim güvenlik duygusunu tehdit ediyor olabilir. Bazı kişiler rahat ve güvenli bir işyerini birçok şeye tercih edilebilir. Eğer değişim bu güveni rahatsız ediyorsa birey tepki göstermektedir (YENİÇERİ, 2002, s.119).

4) Bilinmezlik Korkusu: Değişiklik, bilinen için belirsizlik ve kesinsizlik durumunun yerine geçer. İşletmelerde çalışanlar bilinmezlik için tepkilidirler. Mesela, Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında üretim çalışanları istatistiksel süreç kontrol tekniklerini öğrenmek zorundadırlar fakat bu durum, bazılarını bu tekniği öğrenemeyecekleri

konusunda korkutmaktadır. Bu yüzden kendileri TKY'ne karşı negatif tavır içerisinde olmaktadır (ROBBINS, 1998, p.634).

5) Motivasyon Eksikliği: Bu madde beş önemli kaynakla açıklanabilir. Değişimin direkt maliyetleri, parça aktarma maliyetleri yani değişim bir ürüne başarı getirmesi fakat aynı zamanda diğerlerine başarısızlık getirmesi gibi, çapraz sübvansiyon rahatlıkları, geçmiş başarısızlık, çalışanlar ve yöneticiler arasında farklı ilgiler ya da çalışanların motivasyon eksikliği şeklindedir (VAL-FUENTES, 2003, p.149).

6) İlgili Olmama: İnsanlar genelde kendi bakış açılarını, düşüncelerini destekleyen konulara dikkat etmektedirler. İnsanların duymak istedikleri şeyleri duymaları bu konuya güzel bir örnek teşkil etmektedir. Bu nedenle de değişmelere direnç gösterir veya değişimin farkında olmayarak eski davranışlarını sürdürmektedirler (YENİÇERİ, 2002, s.120).

Sosyal Sebepler: İş görenler teknik değişmelerden daha çok, bu değişmelerle birlikte ortaya çıkan sosyal değişmelere karşı direnirler. Değişimin meydana getirdiği değer ve ilkeler, bir grubun değer ve ilkeleriyle çatıştığında grubun tüm üyeleri bu çatışmadan kaçınmak için direnişe geçebilir. Grubun değişmeye direnmesinin temel sebebi, değişimle ortaya çıkan yeniliğin grubun varlığını ve sürekliliğini tehdit etmesidir (YENİÇERİ, 2002, s.120).

Teknik Sebepler: Örgüt, teknik kapasite yönünden farklı kişi ve grupları istihdam eder. Değişiklik gerekçeleri genelde istatistikî verilerle desteklenerek karar mekanizmasındaki bürokratların anlayacağı teknik bir dille anlatılmaktadır. Oysaki daha alt basamaklardaki bireyler bu teknik açıklamalardan bir şey anlamazlar. Bu durum güvensizlikle beslenince direnişe sebep olabilmektedir (YENİÇERİ, 2002, ss.120-121).

1301. Örgütsel Nedenler

Değişimle Ortaya Çıkan Sıkı Kontrol ve Uygulamalar: Örgütlerin değişim dönemleri genellikle yeni kuralların, ilkelerin ve emirlerin yoğunlaştığı dönemler olmaktadır. Daha önce olmayan birçok uygulama, yöntem ve ilke değişiklikle birlikte

yürürlüğe girmektedir. Bu durum bir kısım çalışanlarda tepki yaratmaktadır. Diğer yandan emir-komuta ilişkilerindeki değişiklikler de çoğu kez kızgınlık üretebilmektedir (YENİÇERİ, 2002, s.122).

İletişimsizlik: Üst yönetimin iletişime yeterli önem vermemesi ya da yapılacak değişimden etkilenmesi muhtemelen kişilere değişimin gerekçesinin anlatılmaması belirsizliğini ve kaygıları artırarak direnişe sebep olabilir. İletişim hataları da direnmenin önemli sebeplerini meydana getirebilmektedir (YENİÇERİ, 2002, s.122).

Sınırlı Değişime Başvurmak: Bazen yapılan değişimler bir departman, bölüm ile sınırlı tutulmaktadır. Sonuçta bütün birimler birbirine bağlıdır ve değişimlerden bütün birimler etkilenecektir. Bir yönetim örgütün teknolojik yapısını, örgütün içyapısını değiştirmeden, bu yapıya uyum sağlamadan değiştirmeye kalkarsa teknolojik değişme büyük bir olasılıkla kabul görmeyecektir. Bu nedenle, alt sistemlerde oluşturulan sınırlı bir değişme, daha büyük sistemler tarafından geçersiz kılınacaktır (YENİÇERİ, 2002, s.123). Ayrıca işletmeler birkaç birbirinden bağımsız alt sistemlerden oluşurlar. Birini değiştirirken diğerini etkilememek mümkün değildir. Bu yüzden sınırlı bir değişim söz konusudur (ROBBINS, 1998, p.635).

Grup Yapısı: Grup normları bireylerin değişimi kabul ya da reddetmelerinde etkin olur. Grubun yapısı, ilişkilerin sıklığı ve sağlamlığı değişimi benimseyecek grup üyelerini direnmeye yöneltebilir (YENİÇERİ, 2002, s.123).

Uzmanlık Tehdidi: Organizasyonel şekillerdeki değişiklikler özelleştirilmiş grupların uzmanlığını tehlikeye sokabilmektedir (ROBBINS, 1998, p.635).

131. Değişime Direncin Önlenmesi

Birçok yazar tarafından değişime olan direncin üstesinden gelebilmek için bazı stratejiler öne sürülmüştür. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- Eğitim
- Katılım, iştirak

- Basitleştirme
- Anlaşma
- Manipülasyon
- Baskı
- Tartışma
- Finansal yararlar
- Politik destek

Anlaşılacağı üzere, değişimin çıktıları ve yararları hakkında çalışan personelin eğitimi, onların öneri ve fikirleriyle birlikte değişim sürecine katılmalarına izin verilmesi, değişim sonunda elde edilecek finansal ve diğer yararlar ya da olan problemler hakkında tartışma ve anlaşmaya imkân sağlanması direnci önlemede etkili olacaktır (ERKMEN, 2006, s.6).

Liderlik becerileri ve yetenekleri de değişime karşı direnmenin önlenmesinde oldukça etkilidir (GILLEY-DIXON-GILLEY, 2008, pp.157-160). Bu yetenek ve becerileri ifade edecek olursak;

Eğitme Yeteneği: Hudson (1999) eğiten liderlerin, çalışanların yenileme, yetenek ve esneklik yaklaşımlarını geliştirmeye yardımcı olduğunu söylemektedir. Eğitimlik diğerlerinin işlerini en iyi yapmalarını, gelecek odaklı ve olumlu kalmalarını, yararlı işbirliklerini devam ettirmelerini sağlamaktadır. Ayrıca eğitim, çalışanlarına daha iyi bir şekilde hizmet etme fırsatı sağlar. Bu durum çalışanların değişime olan dirençlerini önlemektedir.

Ödüllendirme Yeteneği: Ödüllendirme ve maaş felsefesinin yeteri kadar esnek olması değişim girişimleri açısından önemlidir. Bu ödüllendirme felsefesi çalışanların değişime daha olumlu tepki vermelerini sağlayacaktır.

İletişim Yeteneği: Luecke'nin (2003) çalışmasına göre iletişim, çalışanları motive etmek için değişimde etkili bir araçtır. Bu değişime olan direncin üstesinden gelmek için ve çalışanları değişimin artı ve eksilerine hazırlamak için gereklidir. Değişimin yapısını, nedenini, kapsamını, negatif yönlerini ve değişim sonunda çalışanların nasıl ödüllendirileceklerini anlatmak oldukça önemlidir. İletişim, organizasyonel değişimi

uygulamak için oldukça önemlidir. Planlanan değişim sürecinde iletişimin genel önemi uygulayıcılar arasında tartışılmış ve ampiriksel olarak çoktan gösterilmiştir. Gelişmemiş iletişim işletmede söylentilere, değişime dirence sebep olur ve değişimin negatif yönünü güçlendirir (ERKMEN, 2006, s.6).

Motive Etme Yeteneği: İnsanların niçin bir işi böyle yaptıklarını ve değişen durumlara nasıl cevap vereceklerini tahmin etmek oldukça zor bir görevdir. Liderler için çalışanları ikna etmek oldukça etkileyicidir. Sonuçta çalışanların işe olan motivelerinin artırılması değişime olan direncin kırılmasında etkili olacaktır.

Takım Çalışması ve İşbirliğini Arttırma Yeteneği: Sosyal ilişkiler takımın performansında ve çalışma güçlerinde önemli etkilere sahiptir. Başarıyla yönetilen takımlar ve çalışma gruplarının yapıları değişime olan direncin azaltılmasında etkilidir.

Liderlikle ilgili olan etkenlerin dışında değişime olan direnç çeşitli yollarla engellenebilmektedir (STRIPEIKIS-ZUKAUSKAS, 2005, p.333);

- Siyasi dinamikleri şekillendirilmesini dahil ederek
- Değişim etkilerini hakkında bilgilendirerek
- Değişim çabalarına işletmenin üyelerini katarak
- Olumlu davranışları ödüllendirerek
- Öğrenen bir organizasyon oluşturarak

Direnç, bu faktörleri iyice anladığında, değişimin yönünü çevrelediğinde, nerede olduğunu ve ne yapmak istediğini tanımlayarak minimize edilebilir. Ayrıca istihdam çevresi de değişim yönetiminde oldukça etkilidir. Eğer çevre olumlu değilse, çalışanları değişime cevap vermeye yönlendirmekte güçlük çekilmesi kaçınılmaz olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. KOBİ'LERDE BİLGİ VE İNOVASYON YÖNETİMİ

20. KOBİ Kavramı, Kapsamı ve Önemi

KOBİ'ler 1980'li yıllardan sonra dikkatleri üzerlerine çekmeye başlayan ekonomik birimlerdir. Sanayi Toplumu'nun ardından küreselleşme ile birlikte yeni bir toplumsal yapıya doğru geçiş başlamış, bilgi toplumu olarak ifade edilen yeni toplumsal yapıda başta gelişmiş ülkelerde, ardından da gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'ler daha önemli ekonomik aktörler haline gelmişlerdir (ÖZDEMİR-ERSÖZ-SARIOĞLU, 2007, s.176).

Ölçek ekonomisi nedeniyle 1960'lı yıllara kadar ekonomi politikaları daha çok büyük işletmeler üzerine yoğunlaşmıştır. 1960'lı yılların sonlarına doğru bu ilgi KOBİ'lere doğru kayarak, özellikle 1980'li yılların başında ekonomik kalkınma modelinde bazı değişiklikler yapılarak "küçük güzeldir" yaklaşımı benimsenmeye başlanmış ve dünya ekonomisi büyüdükçe küçük oyuncuların daha da güçlendiği görülmüştür (AKGEMCİ, 2008, s.306).

KOBİ'ler artık modası geçmiş veya geçmekte olan teknolojiler kullanan, geleneksel çizgide üretim yapan, yeniliklere karşı duyarsız, sadece çevre pazarlarla ilgilenen, rekabetten kaçınan, içine kapalı kabuğundan çıkmaya fazla istekli olmayan, büyümekten korkan işletmeler olarak bakılmamakta, bu tür işletmeler teknolojiye, üretim yöntemlerinde ve pazar konusunda yeniliklere açık, pazarını tüm dünya pazarı olarak algılayan, tüm dünya pazarı hakkında bilgilenmeye önem veren, rekabet koşullarını kendi varlık sebebi ve büyümeyi en önemli başarı ölçüsü kabul eden, bu konuda her türlü fırsatı değerlendirmeye eğilimli olan işletmeler olarak bakılmaktadır ve bakılmalıdır (KOÇ, 2007, s.18).

KOBİ'ler, tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici unsurlarından biri olup, ülkemizin sosyo-ekonomik gelişmesi açısından çok büyük öneme sahiptirler. Genel olarak KOBİ'ler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile

çalışan, çabuk karar verme yeteneğine sahip, düşük düzeyde yönetim giderleri ile çalışan ve ucuz üretim gerçekleştiren iktisadi teşebbüsler olarak ifade edilmektedir (ULUDAĞ, 1990'dan Aktaran AKGEMCİ, 2001, s.5).

KOBİ'ler, hem ekonomik hem de sosyal yönleri olan ekonomik birimlerdir. Her iki yönleriyle de özellikle küreselleşme sonrasında dikkatleri üzerlerine çekmektedirler. KOBİ'lerin ekonomik açıdan dikkat çekici yönlerinin başında, krizler karşısındaki dayanıklılığı gelmektedir. Gerçekten, tarihsel süreç içerisinde bakıldığında, KOBİ'lerin ekonomik krizlerden fazla etkilenmediği, aksine bu krizleri atlattırda büyük yardımlarının olduğu görülmektedir. Kriz ortamında birçok büyük boy işletme varlığını sürdüremezken, küçük ve orta boy işletmelerin hem büyük oranda varlıklarını koruduğu, hem de büyüklerden boşalan alanlarda faaliyete geçerek üretim ve istihdam kayıplarını önlediği gözlenmektedir. Ayrıca KOBİ'lerin, sahip oldukları esnek yapı ve kullandıkları ileri teknoloji sayesinde, geçmiş döneme nazaran daha çok çeşitte, daha yüksek kalitede ve daha ucuza üretimin gerçekleştirilmesinin ana motoru oldukları bilinmektedir.

KOBİ'lerin sosyal açıdan sahip olduğu önemi ise, gelişmiş ya da gelişmemiş tüm ülkelerin en büyük sosyo-ekonomik sorunlarının başında yer alan işsizliğin azaltılmasına, istihdam düzeyinin artırılmasına, gelir dağılımının daha adil bir hale getirilmesine, bölgelerarası dengesizliklerin giderilmesine ve sosyal dışlanmış grupların miktarının azaltılmasına olan katkıları açısından göstermektedir (ÖZDEMİR-ERSÖZ-SARIOĞLU, 2007, s.175).

21. KOBİ Tanımları

Dünya literatürü üzerinde görüş birliği sağlanmış ortak bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Dünyada çeşitli ülkeler arasında, hatta aynı ülkenin farklı bölgeleri ve işkolları arasında çeşitli KOBİ tanımlamaları yapılmıştır. Bu farklılığın sebebi KOBİ tanımını etkileyen birçok faktörün bulunmasıdır. Bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (ÇETİN, 1996'dan Aktaran AKGEMCİ, 2001, ss.5-6);

- Zaman
- Ekonomik düzey
- Sanayileşme düzeyi

- Kullanılan teknoloji
- Pazarın büyüklüğü
- Faaliyette bulunulan iş kolu
- Kullanılan üretim tekniği
- Üretilen malın özellikleri
- İş gören sayısı
- Kuruluş ve araştırmalar

AB'nin, çeşitli ülkelerin ve Türkiye'deki kurumların KOBİ tanımlamalarını şu şekilde ifade edebiliriz. Avrupa Birliği'nde KOBİ'ler; çalışan sayısı 250'yi geçmeyen yıllık cirosu 50 milyon € ve altında olan firmalar olarak nitelenmektedir (http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index-en.htm).

Avrupa Birliği dışında çeşitli ülkeler de kendi tanımlarını geliştirmişlerdir. İngiltere'de KOBİ tanımı 1985 tarihli Şirketler Kanunu'nda yer almaktadır. İngiltere için, çalışan sayısı 250'den küçük, cirosu 22,8 milyon £ den az ve bilanço toplamı 11,4 milyon £ den az olanlar KOBİ olarak tanımlanmaktadır (KOÇ, 2008, s.12).

Fransa'da KOBİ'ler, yöneticilerin şahsen ve doğrudan doğruya mali, teknik, sosyal, ahlaki ve yasal zorunlulukları üstlendiği işletmeler olarak tanımlanmaktadır. 1-49 (dahil) çalışan sayısına sahip olan firmalar küçük, 50-249 (dahil) çalışan sayısına sahip firmalar orta ölçekli olarak nitelendirilmektedir (ÇELİK-AKGEMCİ, 2007, s.118). Aynı şekilde bu tanımlama Almanya içinde geçerli olmaktadır.

ABD'de KOBİ tanımı çalışan sayısı ve yıllık satış tutarına göre yapılmaktadır. Zamanla değişiklik gösterse de sektörden sektöre tanım gözden geçirilerek düzenlenmiştir. Örneğin imalat sektöründe çalışan sayısı 50-499 arası olan ile yıllık satış tutarı 2,5-21,5 milyon dolar arası olana firmalar orta boy olarak nitelendirilmektedir (KOÇ, 2008, s.14; http://www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/serv_tablepdf.pdf).

Japonya'da KOBİ tanımı sektöre, çalışan sayısına ve işletmenin sermayesine göre yapılmıştır. Sektörler sanayi, ticaret ve hizmetler olarak ayrılmaktadır (ÇELİK-AKGEMCİ, 2007, s.121).

Türkiye’de KOBİ tanımlaması geliştirilirken, Avrupa Birliği standartlarına uyulması gerekmektedir. Bu amaçla geliştirilecek tanımlarda personel sayısı, toplam aktif büyüklük, toplam satışlar, ortaklık yapısındaki bağımsızlık düzeyi ve pazar payı gibi kriterler kullanılmalıdır (MÜSLÜMOV, 2002, s.8).

Türkiye’de çeşitli kurumlar (KOSGEB, Hazine Müsteşarlığı, Halkbank, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı gibi) tarafından KOBİ tanımları yapılmıştır. Örnek olarak; KOSGEB 1-50 işçi çalıştıran imalat, hizmet ve ticaret işletmeleri küçük işletme, 51-150 işçi çalıştıran imalat, hizmet ve ticaret işletmeleri orta ölçekli işletmeler olarak, TÜİK ve DPT ise, 1-9 işçi çalıştıran işletmeler çok küçük ölçekli, 10-49 işçi çalıştıran işletmeler küçük ölçekli, 50-99 işçi çalıştıran işletmeler orta ölçekli işletmeler olarak tanımlamaktadır (ÇOLAKOĞLU, 2002, ss.7-8).

Çalışmada Sanayi ve Ticaret Bakanlığının 2005 yılı yönetmelik kararında ifade ettiği KOBİ tanımından yararlanılacaktır. Bu tanımlamaya göre yıllık çalışan sayısı 250’yi aşmayan, mali bilançosu 25 milyon TL’nin altında kalan işletmeler KOBİ olarak nitelendirilmektedir.

22. KOBİ’lerin Ekonomideki Yeri ve Önemi

İşletmeler değişen dünyada yeni bir boyut kazanmaya başlamışlardır. KOBİ’lerin ekonomik, sosyal ve politik açıdan önem kazanmaları bu işletmelere dair düşüncelerin değişmesine sebep olmuştur. KOBİ’ler artık günümüzde esnek ve dinamik ekonominin bir sonucu ve gereği olarak görülmektedir.

KOBİ’lerin ülkemiz ekonomisinde yeri daha çok 1990’lı yıllardan itibaren anlaşılmaya başlanmıştır. KOBİ’lerin istihdama yaptıkları önemli katkı ve iç pazarda düşük gelirli kesimin gelişimi bu yıllarda bu işletmelere dönük iktisat politikalarının belirlenmesine neden olmuştur. Fakat sanayileşmiş ülkelerdeki küçük ölçekli birimler ile ülkemizdeki küçük ölçekli birimler arasında yapısal bazı farklar söz konusudur. Özellikle sanayileşmiş ülkelerdeki “sıfır stoklu üretim, üretim sırasında kalite kontrolü, talep yönlendirici üretim, tam zamanında girdi ve üretim teslim sistemi, ileri teknoloji ve kaliteli üretim” KOBİ’lerin gelişimini kolaylaştırırken ülkemizdeki KOBİ’lerin bunlardan yoksunluğunu ortaya

çıkarmaktadır. Türk KOBİ'leri bu yolda ilerlerse, ülke ekonomisine katkıları artarak devam edecektir (KOÇ, 2008, s.19).

Tüm ekonomilerde KOBİ'lerin (ÖZKAN, 2003, s.9);

- Ekonomide rekabetin yerleşmesi, sürdürülebilmesi için vazgeçilmez temel ekonomik birimler olduklarına,
- Ekonomiyi kemikleşmekten ve çökmekten koruyarak canlılık getirdiklerine,
- Değişme ve yenilikleri takip ederek, kısa sürede uygulamaya koyma esnekliğine sahip oldukları için sanayileşme sürecini hızlandırdıklarına,
- Geniş toplum kesimlerinin yaratıcı fikirlerinin ortaya çıkmasına ve dolayısıyla ekonomik gelişmenin hızlanmasına katkıda bulduklarına,
- İstihdam yaratma kaynağı olmaları nedeniyle, toplumsal düzenin ve istikrarın garantisi olduklarına,
- Bölgesel kalkınmayı hızlandırarak küçük yerleşim yerlerinden metropollere göçü engellediklerine inanılmaktadır.

KOBİ'lerin küreselleşmeyle birlikte önemleri giderek artmaktadır. Bu artışın üç nedeni vardır. Bu nedenleri ifade edecek olursak;

Birinci neden; yeni dönemde tekrar geçerli hale gelen “liberal felsefe” ve bunun sonucu olarak dünyada rekabete dayalı “serbest piyasa ekonomisinin tercih edilmeye başlanması”dır. Serbest piyasa ekonomisi, rekabet olgusuna dayalı bir ekonomidir. Çok sayıda KOBİ'lerden oluşan bir ekonomi, bu haliyle rekabete dayalı piyasa ekonomisinin işleyişinin sürmesinin önemli unsurlarıdır (ÖZDEMİR-ERSÖZ-SARIOĞLU, 2007, ss.176-177).

İkinci neden, küreselleşme sonrasında “işletme organizasyonunda yaşanan değişim”dir. 1980'lerin ortalarına gelinceye kadar sanayi toplumlarında üretim, verimlilik ve karlılığın artırılması için ölçeğin büyütülmesine gereksinim duyulurken, tam aksine, sanayi ötesi toplumlarda aynı amacı gerçekleştirmek için ölçeğin küçültülmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, küreselleşme öncesinde büyük boy işletmeler ekonomide hakim ve başarılı iken, bu tarihten sonra dünyada değişen koşulların etkisiyle işletme ölçeğinin küçülerek küçük ve orta boy işletmelerin gündeme geldiği görülmektedir (ÖZDEMİR-ERSÖZ-SARIOĞLU, 2007, ss.176-177).

Üçüncü neden ise Fordist-Taylorist üretim sürecinin, günümüzde yerini “esnek üretim” denilen yeni bir sürece bırakmasıdır. Esnek üretim, kısaca “gelecekte olabilecek değişiklikleri önceden tahmin edip, yeni duruma çabucak uyum sağlama stratejisi” dir. (ÖZDEMİR-ERSÖZ-SARIOĞLU, 2007, ss.176-177).

23. KOBİ’lerin Tanıtıcı Özellikleri

230. Nitel Özellikleri

1. KOBİ’lerin ayrı bir finansman bölümü yoktur. Finansmana dair konular mali işler, idari işler muhasebe bölümü tarafından yürütülmektedir.
2. Kredi temininde KOBİ’ler zorlanmaktadır. Büyük işletmelere nazaran KOBİ’ler daha yüksek maliyetli krediler bulabilmektedirler.
3. KOBİ’ler, işletmenin sahibi ile özdeşleşmiştir. KOBİ’ler kredi bulurken işletmenin performansından ziyade, sahibinin kişi olarak gösterebileceği teminatlar dikkate alınmaktadır.
4. İşletmenin iflası durumunda aile işletmesi olan KOBİ’lerde işletme sahibi tüm varlığı ile sorumlu olmaktadır. Bu da işletmelerin kredi kullanımında çekinmelerine, yatırım planlaması yapamamalarına ve gelecek planlamasında tereddütlere neden olmaktadır.
5. Otofinsanman açısından da KOBİ’ler zor durumdadır. Genellikle KOBİ’ler sermaye yoğun teknolojiler yerine emek yoğun teknolojiler kullandıklarından sabit varlıklar üzerinden ayrılacak olan oto finansman unsuru olan amortisman miktarı KOBİ’lerde yetersiz kalmaktadır.
6. Sıradan teknoloji kullanmaları, emek-yoğun üretim şeklinde çalışmaları, rekabet edebilmelerini engellemektedir. KOBİ’lerin değişen düzendeki teknolojik ilerlemelere karşı sıradan teknolojileri kullanmaya devam etmeleri KOBİ’leri rekabet sorunuyla karşılaştırmaktadır.
7. KOBİ’lerin pazarlama ile ilgili problemleri de vardır. Reklam, satış sonrası hizmetler gibi pazarlama araçlarından ekonomik yetersizlikler nedeniyle yeterince yararlanamamaktadırlar. Düzenli bir pazar araştırması yapılamamakta, ürünün ne kadar pazar için gerekli veya istenip istenmeyeceği tahmin ile yapılmaktadır.

8. Küçük işletmelerde atölye tarzı üretim söz konusudur. Bunun aksine büyük işletmelerde daha çok kitle üretim tarzı hakimdir.
9. KOBİ'lerin en önemli özelliği koşullara kolay adaptasyondur. İşte bu esnekliğini gerek siparişleri teminde gerekse de kaliteli ustabaşı yetiştirmede göstermekte, bazen iyi bir okul yerine de geçmektedir (KOÇ, 2008, ss.5-6).

231. Nicel Özellikleri

Literatürde kullanılan, önerilen sayısal ölçütler aşağıdaki gibidir (KOÇ, 2008, s.7);

- Çalışan sayısı, çalışma süresi
- Ücret toplamı/işgücü maliyeti toplamı
- Sabit varlıkların miktarı ve değeri
- Makine sayısı/makine parkı değeri/makinelerin çalışma süresi
- Yıllık amortisman tutarı
- Kullanılan alan/kullanılan hacim
- Kullanılan malzeme miktarı/maliyeti
- Toplam işletme sermayesi/toplam sermaye/özsermaye
- Sipariş sayısı, iş istasyonu sayısı
- İşletme kapasitesi, kapasite kullanım derecesi
- Vardiya sayısı
- Üretim derinliği (üretim aşamalarının sayısı)
- Satış tutarı, kar hacmi
- Katma değer, piyasa payı
- Ödenen vergi tutarı
- İhracat/satış tutarı oranı

24. KOBİ'lerin Avantajları ve Dezavantajları

240. KOBİ'lerin Avantajları

Ülke ekonomisinin önemli bir bölümünde KOBİ'lerin yer alması tarihsel bir rastlantı değildir. Bu durum, ne büyük firmalar tarafından oluşturulan yardımsever politikalar, ne de

devletin KOBİ'lere yardım programlarının sonucu oluşmuş bir olgu değildir. KOBİ'ler, birçok durumda büyük firmalardan daha fazla avantajlara sahiptirler. Şimdiki büyük firmaların birçoğu, dinamik lider tipleriyle iyi yönetilmesi sonucunda önceden birer KOBİ iken artık büyük bir firma haline gelmişlerdir (AKGEMCİ, 2001, s.15).

KOBİ'lerin bu kadar yaygın olmasında sahip oldukları üstünlükler önemli bir etkidir. Bu üstünlükler çeşitli şekilde başlıklandırılabilir:

Ekonomik İlerlemeye Katkıları: KOBİ'lerde emek yoğun üretim teknikleri daha yaygındır. El emeği, mal ve hizmet üretiminde önemli bir faktör olarak kullanılmaktadır. Bu durum özellikle işletmenin ölçeği küçüldükçe daha yaygın olmaktadır. Aynı zamanda KOBİ'lerin desteklenmesi ülke işsizliğinin azalmasına sebep olmaktadır. Bunun nedeni, bir KOBİ'nin bir kişiyi istihdam etme maliyeti büyük bir firmanın istihdam maliyetinden 1/3 oranında daha az olmasıdır.

Değişen Şartlara Hızlı Uyum: Değişimin işletmeye getireceği değişim maliyetleri KOBİ'lerde daha düşük olmaktadır. Özellikle günümüz pazarlarında ve kriz ortamı gibi değişimi gerektiren durumlarda KOBİ'ler esnek yapıları sayesinde değişim süreçlerine hızla adapte olmaktadır. Aynı şekilde teknik gelişmelere kısa sürede ayak uydurabilme yeteneğine sahiptirler. KOBİ'ler sahip oldukları esneklik avantajı sayesinde "kişiyeye özel üretim" ile yüksek kalitede "bireyselleştirilmiş" ürünler üreterek rekabetçi üstünlük sağlayabilmektedirler.

Esneklik: Çevresel değişim çok yönlü olmasına rağmen KOBİ'lerin hayatta kalabilmeleri uyum yetenekleriyle, çevresel değişime cevap verme hızlarıyla ilişkilendirilmektedir. KOBİ'lerin büyük firmalardan önemli derecede daha "esnek" oldukları algılanmaktadır. Bu yüzden KOBİ'ler dinamik yapılar olarak tanımlanmaktadır. (LEVY-POWELL, 2005, p.54). Pazarı yakından takip edebilen, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi bilen ve personeliyle daha yakın ilişkiler kurabilen KOBİ'ler, üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyüklerden daha fazla esnekliğe sahiptirler. Bu esneklik, dış çevrede meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum sağlayabilme olanağı tanıdığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğu daha az zararla önlemektedirler (AKGEMCİ, 2001, s.15).

Yenilikçi Yapıya Sahiplik: KOBİ'ler yenilik yapmaya daha yatkındırlar. Özellikle göze çarpmayan ve ihtiyaç olarak kendini henüz hissettirmeyen konuların çabuk farkına varıp, uygulayabilmektedirler (DİNÇER, 2004, s.444).

Etkili Müşteri ve İnsan İlişkileri: Yenilik sürecinde müşterinin gereksinimlerini bilmek bir firma için oldukça önemlidir. Bu durum KOBİ'lerde daha kolaydır. Çünkü KOBİ'ler müşteriyle daha yakın ilişki içerisindeyler. Bu da firmalar için bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. KOBİ girişimcileri, faaliyette buldukları yerel pazarı daha iyi tanıyan, pazarın özelliklerini ve gereksinimlerini daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen kişilerdir. Özellikle, müşteriyle olan yakın ilişkileri, bu işletmelere büyük işletmelerin sahip olamayacakları bir üstünlük sağlamaktadır (AKGEMCİ, 2001, s.15). Ayrıca çoğunlukla KOBİ'lerde işletme sahibinin aynı zamanda işletme yöneticisi olması ve yöneticinin işletme faaliyetlerinin her safhasında etkin bir şekilde rol alması çalışanlar için bir güven ortamı oluşturmaktadır.

Yukarıda sayılanların yanı sıra, KOBİ'ler aşağıdaki durumlarda da bir takım avantajlar elde edebilmektedirler (KOÇ, 2008, s.150; ÇELİK-AKGEMCİ, 1998, s.75):

- Büyük miktarda yatırıma girmeden önce yeni bir fikir veya buluşa olabilecek pazar tepkisinin bilinmesinin zorunlu olduğu durumlarda
- Üretilen mal ve hizmet pazarının ve talebinin sınırlı olduğu durumlarda
- Kolay bozulabilen malların pazarlanması ya da üretilmesi durumunda
- İş görenlerin kendi bölgeleri veya yaşamak istedikleri bölgelerde işletme kurulması durumunda
- Fason üretim ya da ana sanayinin yan sanayisi şeklinde üretim yapılması durumunda
- Büyük sanayinin giremediği, verimli bulmadığı alanlarda üretim yapılması durumunda

241. KOBİ'lerin Dezavantajları

KOBİ'lerin dezavantajları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (ÇELİK-AKGEMCİ, 1998, s.76):

- Olumsuz rekabet ve genel yönetim yetersizliği
- Özellikle stratejik kararların işletme sahip veya ortaklarınca alınıp, orta ve/veya alt düzey görevlilerin tam katılımının sağlanamaması
- İşletme bünyesinde, mali danışman veya uzman istihdam edememe
- Uzman bir finansman ekibi veya departmanından yoksunluk
- Sermaye ve finansal planlama yetersizliği
- Banka ve diğer finansal kurumlardan yeterli desteği görememe
- Sermaye piyasasından yeterince yararlanamama
- Ürün geliştirme eksikliği ve modern pazarlama etkinlikleri sergileyemem
- Üretim ve satış arasındaki koordinasyon yetersizliği
- İşletmelerin küçük veya orta ölçekli olması sonucu ihale vb. etkinlikleri izleyememeleri
- İşyerinin veya yerleşim alanının küçüklüğü
- Bağımsızlığını kaybetme ve batma riski
- Kalifiye eleman sağlayamama

25. Değişim Karşısında KOBİ'ler

21. yüzyıla girerken dünyada ekonomik, politik ve sosyal alanlarda köklü bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Küresel ekonominin en önemli aktörü olan ulus devletten işletmelere, teknolojiye iş organizasyonuna, üretim ve istihdama kadar her şey bu değişimden nasibini almaktadır. Bu değişimin kapsamı ve etkileri öylesine büyüktür ki, iki yüzyıl önce gerçekleşen Sanayi Devrimi ile mukayese edilmekte ve kapitalizmin gelişiminde yeni bir aşamanın veya endüstriyel bölünmenin eşiğinde bulunduğumuz ifade edilmektedir. Küreselleşen ve artan uzmanlaşma ile yaygın bir dış tedarik ve ağ stratejilerini esas alan küresel endüstriyel yeniden yapılanma, küçük işletmelerin önemini artırmakta ve onları ekonominin motor gücü haline getirmektedir. Dolayısıyla, bir ekonominin gücü ve dinamizmi artık o ekonomide faaliyet gösteren KOBİ'lerin sayısı ve gücü ile doğru orantılı olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu çerçevede, KOBİ'lerin ekonomik büyümenin, uluslararası rekabet üstünlüğü sağlamanın, yeni iş ve istihdam yaratmanın, teknolojik yenilenmenin, yenilik ve geliştirmenin en önemli kaynağı olarak görülmesi; gelişmiş ülkelerde olduğu kadar gelişen ülkelerde ve uluslararası kurumlar

nezdinde KOBİ'lerin desteklenmesi ve teşvik edilmesinde önemli bir faktör olmuştur (AYKAÇ-PARLAK-ÖZDEMİR, 2008, ss.13-14).

Finansman yetersizliği, teknoloji kullanımındaki zorluklar, düşük verimlilik, kısıtlı yönetim teknikleri, yasal zorluklar gibi geleneksel problemlerle çoğu zaman yüz yüze olan KOBİ'ler küreselleşen, teknoloji yönlü gelişen ve değişen dünyada daha stratejik davranmak zorundadırlar (AKGEMCİ, 2008, s.305). Bu stratejik davranışı yeni yönetim yaklaşımlarını benimseyerek ve uygulayarak göstermelidirler.

KOBİ'lerin yeniden yapılanması ihtiyacı ise, değişen şartların ortaya çıkardığı bir sonuçtur. Bu sonucu yaratan nedenler ve KOBİ'lere olana etkilerinin belirlenmesi gerekmektedir. KOBİ'lerin yeniden yapılanmasını gerektiren nedenler ve koşullar şunlardır (YALÇIN, 2005, s.3);

- Dünyanın küçülmesi, elektronik, iletişim, bilgi, yaratıcılık ve bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmenin ve haberleşmenin ön plana çıkması,
- Serbest rekabet düzeninin hakim olduğu piyasalarda yıkıcı rekabetin uygulanması,
- Teknolojinin hızlı gelişmesi sonucu şirket büyüklüğünün ve bütünleşmesinin bir avantaj değil, dezavantaj durumuna gelmesi; ileri teknoloji kullanan KOBİ'lerin rekabet güçlerinin artması ve bununla birlikte iç piyasalarda da rekabet şartlarının önemli ölçüde ağırlaşması,
- Kalite ve satış sonrası hizmetlerin büyük önem kazanması,
- Seri üretim ve kitlesel pazarlama metotlarının önemini kaybetmesi, esnek üretimin ön plana çıkması,
- Çevre şartlarının hızla değişmesi sonucunda seri ve hızlı karar verme ve bunları uygulamaya koyma ihtiyacının belirlenmesi.

Bu çalışmada değişimin gerekliliği, değişim sürecinde KOBİ'lerin değişime daha iyi adapte olup, başarılı sonuçlar elde edebilmek için güncel yönetim yaklaşımlarından olan bilgi ve inovasyon yönetimi uygulamalarının gerekliliği sorunundan hareket ederek değişim sürecindeki KOBİ'ler ele alınmaktadır. Özellikle KOBİ yöneticilerin işletme faaliyetleri için sınırlı düşüncelere sahip olmaları değişimi bir kez daha kaçınılmaz kılmaktadır. Çünkü iletişim entegrasyonundaki hızlı gelişmeler, küreselleşme, teknolojik

gelişmeler, müşterilerin istek ve tercihlerinin gelişmesi değişimi kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu durumda KOBİ'ler artık klasik yöntemlerini değişen koşullara uyumla hala getirmeleri gerekmektedir. Çünkü bunu sağlamada başarılı olan KOBİ'ler ayakta kalmaya devam edecektir.

26. Bilgi Yönetimi

Çevre koşullarının sürekli değişmesi ve bununla birlikte artan rekabet ortamı, işletmeleri, rekabet avantajı sağlama, varlıklarını devam ettirme sorunuyla karşı karşıya getirmiştir. İşletmeler ise rekabet avantajını müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini yüksek kalite, düşük maliyet, istenilen zaman ve hızda karşılayarak elde etmektedirler. Bu döngünün işlemesi için işletmeler faaliyetlerinin her aşamasında bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Böylece firmalar bakış açılarını, bilgi kaynaklarına çevirmekte ve sürdürülebilir rekabetçi avantaj oluşturmada bilginin en önemli kaynak olduğunu öne sürmektedirler (KOGUT-ZANDER 1992'den Aktaran GREINER-BOHMANN-KRCMAR, 2007, p.3).

Bilgi ekonomisi işletmelerin yenilik gereksinimlerini karşılamaları açısından büyük önem kazanmıştır. Özellikle rekabet ortamında firmaların yeniliklere cevap verebilmesi, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve uygulanması yeni bilginin üretilmesi, kullanılması ve bilginin paylaşımıyla mümkün hale gelmektedir (ÖZYILMAZ-ÖLÇER, 2008, ss.277-278).

1990'lı yılların sonunda yapılan çalışmalarda bilgi yönetimi yeni gelişen bir organizasyon uygulaması-süreci ve bilgi disiplini olarak nitelendirilmiştir (IVES-TORREY-GORDON, 1998, p.273; MCADAM-MCCREEDY, 1999, p.101). Bilgi yönetimi şüphesiz ki, yeni bir olgu değildir. İnsanlar tarihin her döneminde, gerek bireyler gerekse insan toplulukları düzeyinde, amaçlarına ulaşabilmenin temel aracı olan bilgiyi etkin bir şekilde yönetme arayışında olmuşlardır. Ancak bilgi yönetiminin bir disiplin olarak ortaya çıkışı ve organizasyonlar açısından örgütsel bir süreç olarak tanımlanabilmesi, enformasyon teknolojilerinin gelişimiyle etkileşimli olarak, içinde bulunduğumuz dönemde gerçekleşebilmektedir (KALKAN-KESKİN, 2005, s.182).

Bilgi yönetimine ilişkin pek çok tanımlama yapılmıştır. Beijerse (2000) bilgi yönetimini "bilgi faktörünü üretken kılarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmek" olarak

tanımlamıştır. Diğer bir tanımda ise bilgi yönetimi için “örgütteki ortak beceri ve zekânın kullanılarak örgütsel öğrenmenin sürekli kılınması ve böylelikle yeniliğin teşvik edilmesi süreci” ifadesi kullanılmıştır. Bu tanıma göre bilgi yönetiminin asıl işlevi örgütsel yeniliği geliştirmektir (KALKAN-KESKİN, 2005, s.182).

Bilgi yönetimi verimli bilgi faktörü ile organizasyon amaçlarının başarısı olarak tanımlanabilir. Bu durum ilk önce insanların kapasitelerini geliştirerek ve onlardan faydalanmasını kolaylaştırarak, motive ederek ve girişimcilik davranışlarını özendirerek yapılmaktadır (BEIJERSE, 2000, p.165).

260. Bilgi Kavramı

Bilgi yönetimiyle ilgili en önemli soru açıkçası bilginin ne demek olduğudur. Bu soruya cevap vermeden önce bilginin ne olmadığına bakmak iyi olacaktır. Bilgi aslında bir miktar verinin birlikte olması olarak düşünülmemelidir. Öncelikle bilgi veri ve enformasyonu yönetilebilir yapan şey olarak tanımlanabilir. Mesela; Rotterdam’dan Amsterdam’a gitmek istiyorsunuz. Sizin ihtiyacınız olan veri ve biraz enformasyonun dışında tamamıyla bilgidir. Örneğin, tren tabelaları bilgisine sahipsinizdir, bu tabelada görünen büyük sarı işaretlerin, küçük numaraların ne anlama geldiğini biliyorsunuzdur. Eğer bunların ötesinde trenin ne zaman ayrılacağını öğrenmek istiyorsanız tabelalara başvurmanız gerekecektir ve orda ki bilgileri okuyabilirsiniz. Sonuçta bunların hepsine bilgi ile sahip olabilirsiniz. Kısacası ifade edilecek olunursa; bilgi enformasyon ile kapasite ile davranış ile kategorize edilebilir. Sonuçta bilgi birçok faktörün sonucudur: deneyim, kültür, karakter, kişilik, düşünce vb. (BEIJERSE, 2000, pp.163-164).

Bunun dışında Cambridge Uluslararası İngilizce sözlüğünde bilgi; genel olarak insanlar tarafından sahip olunan ya da bir kişinin zihnindeki deneyim ya da çalışma ile elde edilmiş bir konu hakkında bilgi ya da konuyu anlaşılabilirliği olarak ifade edilmektedir (NUNES ve diğerleri, 2006, p.104).

Bhatt (2001) bilgiyi, en kısa olarak ifade edilebilecek biçimiyle, anlamlı enformasyon şeklinde nitelendirmektedir: “Bilgi belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun, uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir

araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini göstermektedir” (DAVENPORT-PRUSAK, 2001, p.27).

Drucker (1994) bilgiyi şöyle tanımlamaktadır (CELEP-ÇETİN, 2003, s.3);

Bilgi,

- Bireylerin eylemlerinin temelini oluşturan ya da
- Bir örgüt ya da bireyi daha etkili ve farklı bir eylem için yeterli hale getiren
- Enformasyonu bir kişi ya da bir nesneye aktaran şeydir.

Çağımız toplumlarının en temel hedefi, bilgi toplumu düzeyine yetiştirmektir. Bilgi organizasyonlar için yaşamsal bir kandır. Arbak’a göre bilginin iki önemli özelliği bulunmaktadır: Birincisi; bilgilerin ana kaynağı olan veriler tek başına anlam taşımazlar. Veriler işlenerek anlam kazanmış bilgi formuna kavuşturulabilirler. İkincisi ise; oluşturulan bilgi, yönetsel kararlara ilişkin faktörlerdeki belirsizliği azaltmaktadır (ÖĞÜT, 2003, s.12).

Bilginin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Bilginin temeli veri ve enformasyondan oluşmaktadır,
- Bilgi, enformasyonun rasyonel bir biçimde akıl süzgecinden geçirilerek yorumlanması ile ortaya çıkar,
- Bilgi, verili ya da kurulu bir evrenin gerçekliğini ifade eder,
- Bilgi evrenseldir ve objektiftir,
- Bilgi transfer edilebilir,
- Bilgi, problem çözme yetkinliğini kazandırır,
- Bilgi, aynı zamanda karar verme, planlama, karşılaştırma, analiz etme, değerlendirme, tahmin, tanı vb. yaşamın her alanında karşılaşılan ve yararlanılan eylemlerin temelini teşkil eder,
- Sürekli üretilebilir ve artış gösterebilir,

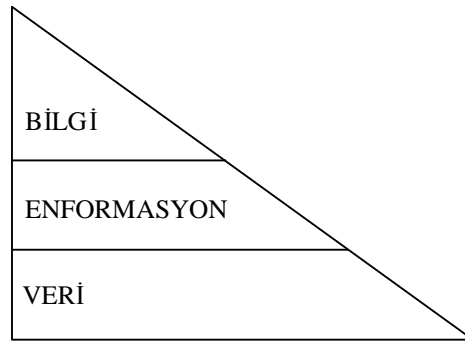
- İletişim ağları içinde taşınabilir, bölünebilir ve paylaşılabilir olması ile işgücü, sermaye ve doğal kaynakları ikame edebilir (http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=145;http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257).

261. Bilgi Hiyerarşisi

Bilgi, birçok filozofu ve diğer disiplinlerin araştırmacılarını etkileyen karmaşık bir kavramdır. Farklı tipolojiler geliştirilmiştir. Alavi - Leidner (2001) tarafından ortak olarak varılan görüş, bilginin veri ve enformasyondan daha geniş olduğudur (GREINER-BOHMANN-KRCMAR, 2007, p.4).

Bilgi yönetimi literatüründe en yaygın konu; verinin enformasyon oluşturmak için bir araya getirildiği, enformasyonunda bilgi oluşturmak için bir araya getirildiğidir (HICKS-DATTERO-GALUP, 2006, p.19).

Şekil 2'deki bilgi hiyerarşisine olan ekleme Ackoff (1996) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir: Veri semboller olarak, enformasyon kullanılabilir olmak için işleyen veri olarak, bilgi "nasıl" sorusuna cevap vermek için veri ve enformasyon başvurusu olarak tanımlanmaktadır (HICKS-DATTERO-GALUP, 2006, p.21).



Şekil : 2

Bilgi Hiyerarşisi

Kaynak: HICKS-DATTERO-GALUP, 2006, p.20

Yapılan birçok araştırma bilginin veri ve enformasyon gibi kavramları da çağrıştırdığını göstermektedir. Bu nedenle veri ve enformasyon açıklanarak aralarındaki farklılıkların belirlenmesi faydalı olacaktır.

Veri (Data): Veri özel, nesnel faktörler, somut gerçekler ve fikirler grubudur. Tek başına özel bir anlam ifade etmez, fakat kolay bir şekilde elde edilip, aktarılıp, düzenlenebilmektedir (PEARLSON, 2001, p.190). Veri, işlemlerin kurumsal amaçlara göre yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesidir ve genellikle veri teknolojik sistemlerde saklanmaktadır (ÖZYILMAZ-ÖLÇER, 2008, s.278). Ayrıca veri, enformasyon ve bilginin oluşturulabilmesi için temel olarak düşünülebilir (WIKKE, 1998'den Aktaran GREINER-BOHMANN-KRCMAR, 2007, p.4).

Enformasyon (Information): Peter Drucker tarafından veri; uygunluk, geçerlilik ve amaç ile sağlanmaktadır. İnsanlar bu veriyi bazı analiz birimlerinde organize ederek bilgiye dönüştürürler (PEARLSON, 2001, p.190). Enformasyon bir farklılık oluşturabilen veri olarak tanımlanmaktadır.

Bilgi (Knowledge): Bilgi kuralların, deneyimlerin, değerlerin ve içeriksel bilginin bir karışımıdır. Bilgi enformasyondan daha zengin, daha geniş ve daha değerlidir. Bilgi ayrıca zamanla enformasyon kaynaklarının çoklu sentezini içermektedir.

Veri ve enformasyonun anlamlı şekli olan bilgi örtük ve açık bilgi olmak üzere iki türde sınıflandırılabilir. Bilgi yönetiminin etkili olması için her iki örtük ve açık bilginin işletmenin altyapısında var olması gereklidir. Bu altyapı benchmarkingi, eğitimi, ileri bilgi teknolojisini içerebilir (NUNES ve diğerleri, 2006, p.106).

Örtük bilgi, kişisel ve bir kişinin özel bilgisinin içeriğidir. Örtük bilgiyi biçimlendirmek ve iletişim kurmak zordur. Örtük bilgi deneyimlerden, inançlardan ve becerilerden oluşmaktadır. Örtük bilgi tamamıyla öznedir ve sık sık fiziksel olarak bir becerinin ya da faaliyetin uygulanması yoluyla elde edilmektedir (PEARLSON, 2001, p.191). Anlayış, önsezi ve becerilerin biçimlendirilmesi oldukça zordur ve sonuç olarak başkalarıyla paylaşımı, iletişimi zordur. Bu yüzden örtük bilgi kolayca kodlanamaz ve rahatlıkla bir insandan başka birine transfer edilemez (NUNES ve diğerleri, 2006, p.105).

Açık bilgi ise dijital araç (finansal rapor, ön rapor gibi) vasıtasıyla kolay bir şekilde toplanabilir, organize edilebilir ve aktarılabilir. Bu bilgi bir kişiye kısıtlanmaz. Açık bilgi nesnedir, teoriktir (PEARLSON, 2001, p.192). Açık bilginin bazı örnekleri ticari yayımlarda, e-mail, internet, intranet, veritabanı, organizasyonel iş kayıtlarında yer almaktadır. Açık bilginin yönetimi genellikle bilginin oluşumunu ve edinimini içerir ve birçok bilgi ve iletişim teknolojileriyle desteklenmesi iyi sonuçlar vermektedir (NUNES ve diğerleri, 2006, p.105). Bu ifadeler ışığında açık ve örtük bilginin çeşitli kullanım yerleri vardır. Bu kullanım yerleri Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo: 4
Açık ve Örtük Bilginin Kullanım Yeri

Kullanım Yeri	Açık Bilgi	Örtük Bilgi
İş süreci	Organize edilmiş görevler, rutin işlerde kullanılır.	Kendi kendine olan, değişimlere, tahmin edilemeyen çevreye cevap vermede, bilgi oluşturmada kullanılır.
Öğrenme	İşe dayalı, organizasyon aracılığıyla iş amaçlarının ve hedeflerinin karşılanması.	Takım liderinin güveni güçlendirmek için bilgi paylaşımının artırılması.
Öğretmek	İşletme ihtiyaç ve amaçlarına dayalı örgüt tarafından seçilen biçim ve planın kullanımı	Bire bir öğrenmede, beyin fırtınasıyla, işe dayalı öğrenmede, koçluk yaparak, yeteneğe dayalı öğrenmede kullanılır.
Düşünme biçimi	Mantıksal, gerçeklere dayalı, ispatlanmış metotları kullanılır.	Yaratıcı, esnek, sezgiyi güçlendiren, farklı düşünmeye sevk eden şekilde
Bilgi paylaşımı	Bilginin insandan elde edinimi, kodlanabilen, e-mail, elektronik taşıma şeklinde paylaşılır.	Network, yüz yüze görüşme, sohbet, video konferans şeklinde paylaşılır.
Motivasyon	Belirgin amaçları karşılamak için uygulanacak olan ihtiyaca dayanır.	Liderlik, vizyon ile çalışanları etkilemek.
Ödül	İş amaçlarıyla bağlantılı, iş yerinde rekabetçi olmayı teşvik eden ödüller	Doğrudan enformasyon paylaşımı için ödüllendirme, yaratıcılığı ve yeniliği geliştirmek için ödüllendirme
İlişki	Üst yönetimden orta kademe alt kademeye doğru bir ilişki	Açık, arkadaşça, informal, anlaşılır bir ilişki
Teknoloji	İşle ilgili, maliyetleri en aza indiren mevcut bilginin kullanılmasını yaygınlaştıran enformasyon teknolojisi yatırımlarını geliştirmek.	Kişiler arası iletişimi geliştiren, örtülü bilginin değişimine imkan tanıyan bir enformasyon teknolojisine yatırım yapmak.
Değerlendirme	Somut iş başarısının önemli olduğu, bilgi paylaşımı ve yaratıcılık gerekmez.	Performansa dayalı, sürekli kendiliğinden gerçekleşen bir değerlendirme.

Kaynak: SMITH, 2001, p.314

262. Bilgi Yönetiminin Tanımı, Amaçları ve Özellikleri

Bilgi yönetimi kullanışlı bir metafor mu yoksa yirminci yüzyılın başlarında işletmelerin karşılarına çıkan onları destekleyen yeni bir disiplin mi? Bilgiye dayalı toplumların vardığı bir anlaşma vardır ve şu şekilde ifade edilmektedir: Bu toplumdaki işletmeler global bilgi toplumlarında başarılı olacaklar ve kendileri bilgi varlıklarını belirleyip, değerleyip, oluşturup değerlendirebileceklerdir (ROWLEY, 1999, p.416).

Bilgi yönetimi büyüleyici, çok yönlü ve çekişmeli olarak tartışılan bir kavramdır. Filozoflar farklı disiplinlerin çeşitli temsilcileri bilgi ve bilgi yönetiminin anlamını, tanımını, boyutlarını tartışmaktadırlar (NONAKA-TAKEUCHI, 1995'den Aktaran GREINER-BOHMANN-KRCMAR, 2007, p.4).

De Jarnett (1996) bilgi yönetimini, bilginin tanımlanması, yorumlanması, bilginin dağılımı ve kullanımı, bilgiyi koruma süreçleri ve bunun sonucunda ortaya çıkan bilgi yaratımı şeklinde tanımlamaktadır. Güçlü çevresel kuvvetler 21. yüzyılın yöneticilerinin dünyasını yeniden şekillendirmektedir. Bu kuvvetler organizasyon süreçlerinde ve insan kaynakları stratejisinde önemli bir değişimi gerektirmektedir. İşte bu bilgi yönetimidir (MCADAM-REID, 2001, p.231).

Bilgi yönetiminde birçok tanımlama vardır fakat Gartner Group tarafından yapılan tanımlama oldukça özeldir. Gartner Group (1999) bilgi yönetimini şu şekilde açıklamaktadır. Bilgi yönetimi, bir girişimcinin bilgi varlıklarını tanımlayan, elde eden, düzenleyen, paylaşan ve değerlendiren entegre edilmiş bir yaklaşımı kullanır. Bu bilgi varlıkları veritabanlarını, belgeleri, ilkeleri ve prosedürleri içerebilir (HICKS-DATTERO-GALUP, 2006, p.19).

Quintas ve diğerleri (1997) bilgi yönetimini (CELEP-ÇETİN, 2003, s.4):

- Var olan gereksinimlere bir karşılık vermek,
- Var olan ve edinilmiş bilgi servetini belirlemek ve geliştirmek,
- Yeni fırsatlar yaratmak için kritik bir şekilde bilgiyi yönetme süreci şeklinde tanımlamaktadırlar.

Davenport (1998) bilgi yönetimini şu şekilde ifade etmektedir. Bilgi yönetimi, işletmelerin amaçlarını ileriye götürme görüşüyle bir organizasyonun bilgi varlıklarının gelişimi ve kullanımını ile ilgilidir. Yönetilecek bilgi, açık (belgeli) bilgi ve örtük (öznel) bilginin her ikisini de içermektedir. Bilgi yönetiminde başarılı olan işletmelerin bilgiyi bir varlık olarak görmeleri ve bilginin oluşumunu, paylaşımını destekleyen organizasyonel normların ve değerlerin gelişimi olasıdır (ROWLEY, 1999, p.418).

Bilgi yönetimi, organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kolektif ve sistematik olarak oluşturulması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan yeni bir disiplindir (BARUTÇUGİL, 2002, s.50).

Bilgi yönetimin temeli verilerin depolanması, bulunması ve kullanılmasının sağlanmasına dayanmaktadır. Ang - Massingham (2007) bilgi yönetimini, bilginin ortaya çıkarılması ve transfer edilmesi süreçleri olarak tanımlamaktadırlar (ÖZYILMAZ-ÖLÇER, 2008, s.283).

Bilgi yönetiminin öncelikli amacı, örgütün çevresinde meydana gelen bilimsel ve teknolojik yenileşmeler ile kavramsal gelişmelerden örgütün zamanında haberdar olması ve bunun örgüte yansıtılmasıdır (CELEP-ÇETİN, 2003, s.31).

Bilgi yönetimin amaçları şu şekilde sıralanabilir (WIIG, 1997, p.8):

- Örgüt içerisinde yeni bilginin üretilmesi
- Dış kaynaklardaki değerli bilginin örgüte kazandırılması
- Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanılması
- Bilginin dokümanlar, veri tabanları ve yazılımlar aracılığı ile (yani mevcut örgütsel bilgi varlıkları ile) sunulması
- Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırması (daha makro düzeyde)
- Örgütün birimleri içerisinde oluşan bilginin veya başka örgütlerdeki benzer bilgilerin, birimler arası transferinin gerçekleştirilmesi

- Örgütsel bilginin kıymetlendirilerek entelektüel sermayeye çevrilmesi ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesi
- Bütün başarılarını ve yaşama gücünü güvenceye almak için mümkün olduğu kadar akıllıca girişim faaliyetinde bulunmak
- Bilgi varlıklarının en iyi değerini anlamak

Bu amaçlara ulaşmak için, büyüyen işletmeler bilgi varlıklarını etkili bir şekilde kurarlar, aktarırlar, organize ederler, dağıtırlar ve kullanırlar. Farklı olarak ifade edilen, bilgi yönetiminin bütün amacı girişimcinin bilgiye dayalı etkililiğini arttırmak, bilgi varlıklarından elde edilen karı maksimize etmek ve onları sürekli olarak yenilemektir (WIIG, 1997, p.8).

Bilgi yönetimi, sadece bir örgütte bir tek yönetici veya üst yönetim için değil örgütteki tüm çalışanlar, takımlar ve örgütün bütünü içinde bilginin kolektif ve sistematik olarak ortaya çıkarılması, paylaşılması ve uygulanmasına imkân veren yeni bir anlayış ve disiplindir. Bilgi yönetimini başarıyla gerçekleştirebilen ve bilgiyi yeni mal ve hizmet üretimine dönüştürebilen işletmeler rakiplerine göre oldukça üstün performans ve kazançlar sağlamışlardır (ÖZYILMAZ-ÖLÇER, 2008, s.286).

Bilgi yönetimin 10 temel ilkesi mevcuttur (BARUTÇUGİL, 2002, ss.84-88):

- Bilgi yönetimi pahalıdır.
- Etkili bilgi yönetimi insan ve teknolojinin ortak çözümlerini gerektirir.
- Bilgi yönetimi ileri derecede politiktir.
- Bilgi yönetimi bilgi yöneticilerini gerektirir.
- Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerdir.
- Bilgi yönetimi bilgi iş süreçlerinin geliştirilmesi anlamına gelir.
- Bilgiye ulaşma yalnızca bir başlangıçtır.
- Bilgi yönetimi sürekli, asla bitmez.
- Bilgi yönetimi bir bilgi sözleşmesi gerektirir.

263. Bilgi Yönetiminin Önemi

Bilgi yönetimi uygulamalarından yani yeni bilginin sistematik olarak elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılmasını amaçlayan organizasyonlar beklentilerinin çok üstünde kazançlar sağlamışlardır (BARUTÇUGİL, 2002, s.51).

Bilgi yönetimini organizasyonlar için önemli hale getiren belirli etmenler vardır. Bunlardan birincisi günümüzde giderek artan rekabettir. Teknolojideki hızlı gelişmeler rekabeti giderek daha yoğun hale getirmektedir. İkinci bir sebep değişen müşteri istek ve beklentileridir. İnsanlar firmalardan artık istenilen zamanda, istenilen kalitede, istenilen maliyette ürün ve hizmet talep etmektedirler. Buda firmaları bilgi yönetimine odaklamaktadır. Üçüncü bir sebep ise genel çevrenin hızlı bir şekilde değişiyor olmasıdır. Teknolojik, politik, ekonomik ve siyasi bütün etmenler değişmektedir. Dördüncü bir sebep ise günümüzün yenilik ve yaratıcılık çağı olmasıdır. Artık firmalar yenileşme ve yaratıcılık faaliyetleri içinde olmalıdırlar. Bu faktörlerin hepsi doğru bilginin elde edilip doğru şekilde kullanılması ve yönetilmesini gerektirir.

Bilgi yönetiminin organizasyon açısından anlamı ise pazarda olmak ya da olmamaktır. En temel ve geniş amaçla başlayacak olursak, tüm organizasyonların elde etmek için çaba gösterdikleri sonuç, uzun dönemde sürdürülebilir büyüme ve girilen işlerde karlılıktır. Eğer memnun ve sadık müşterilerimiz varsa bu sonuç gerçekleşecektir. Sadık ve memnun müşteriye sahip olmak da, onların istek ve ihtiyaçlarına en yüksek düzeyde cevap verebilmekten geçmektedir. Bu faaliyetlerin hepsi ise yeniliklere sahip takımların oluşturulması ile sağlanabilir. Bu takımların oluşturulması içinde temel bilgi ve bu bilgiyi uygun şekilde kullanacak doğru beceriler ve doğru tutumlar gereklidir (BARUTÇUGİL, 2002, ss.69-70). Sonuçta bilgi yönetimi, rekabetin küreselleşmesindeki artış, bilgi ve enformasyonun yaşlanma hızı, ürün ve süreç inovasyonlarının dinamikleri gibi çevredeki değişiklikler için bir gerektir. Bilgi yönetimi şirketlerin daha hızlı, daha etkili ya da daha yenilikçi olmalarına söz vermektedir. Ayrıca yönetim terimi, bilgi yönetiminin işletme çevrelerine tepki ve faaliyet gösterebilmek için olan işletme yeteneği arasındaki etkileşim ile ilgilendiğini belirtir (GREINER-BOHMANN-KRCMAR, 2007, p.4).

Clarke (2001) yeni ekonominin ortaya çıkardığı yeni toplumda, bireylerin ve firmaların sosyo-ekonomik durumlarını; bilgiye erişme kapasitesi, bilgi süreçlerine katılma fırsatı ile bilgiden yararlanmadaki etkinlik düzeyleri belirlemektedir. Rowley (1999) bilginin merkezi bir önem kazandığı ekonomik ve toplumsal yapı içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin; ancak bilgi kaynaklarını belirleme ve değerlendirme, yeni örgütsel bilgi üretme, bilgi edinme ve geliştirme, bilgiyi paylaşma ve kullanma noktalarında başarılı oldukları takdirde yaşamlarını sürdürebileceklerini ifade etmektedir. Dolayısıyla, işletmeler bilgilerini etkin bir şekilde yönetmek zorundadırlar (KALKAN-KESKİN, 2005, s.174).

264. Stratejik Bilgi Yönetimi

Stratejik bilgi yönetimi, organizasyon içindeki önemli ilişkileri yönetmek ve bilgi çalışanları arasındaki işbirliğinin doğru koşullarını belirlemek için kullanılmaktadır. İşbirliğinin ve ilişkileri yönetmenin birinci koşulu, hangi amaçların ve fırsatların peşinde hangi yöne gidileceği konusunda ortak bir anlayış yaratmaktır. Bu anlayışı yaratan bilgi yönetimi stratejisi, pazarda değer ifade eden ve böylece organizasyona da değer kazandıran bilgileri yaratma konusunda yol gösterici olacaktır.

İkinci önkoşul, insanlara tüm yaşamlarının amacı değerli bilgi yaratmak olan profesyoneller olarak davranmaktır. İnsanlar motive edilmeli ve kendilerine doğru yetkinlikler kazandırılmalıdır. Yönetim, onlara yaratıcılıklarını ve girişkenliklerini kullanmaları için ilham vermeli, hata yapmaya hazır olmaları, esnek ve her zamankinden daha hızlı hareket etmeleri için desteklemelidir. Şüphesiz bu çalışanlar insanüstü varlıklar değildir. Ancak tümüyle yeni bir kuşak oldukları da kabul edilmelidir.

Üçüncü önkoşul, şeffaf bir yapı oluşturmaktır. Bilgi çalışanları, organizasyonun içini ve dış çevresini, çevresel unsurlarla nasıl bir ilişki içinde olduklarını, çalışmalarının bir bütün olarak organizasyon için ne değer ifade ettiğini açıklıkla görebilmelidirler. Yapı tümüyle sürece ve takıma dayalı olmalıdır (BARUTÇUGİL, 2002, ss.97-98).

Stratejik bilgi yönetimi için 5 adım öne sürülebilir (HICKS-DATTERO-GALUP, 2006, pp.26-27):

1. Adım: Bilgi envanteri geliştirmek. Var olan bilgi varlıklarını, içeriğini, veri kaynaklarını, potansiyel bilgi arayıcılarını, elde edinim sistemini ve dağıtım sistemini tanımlamayı içerir.

2. Adım: Firmanın bilgi ihtiyaçlarını belirlemek.

3. Adım: Firma stratejileri hakkında bilgi yönetimi varlıkları etkisini maksimize eden entegre olmuş bilgi yönetimi stratejisi geliştirmek.

4. Adım: Bilgi yönetimi stratejisini uygulamak.

5. Adım: Firma stratejisini başarma yönünde bilgi yönetimi varlıklarının performansını değerlendirmek.

265. Bilgi Yönetimi Uygulanması

Bilgi yönetimini uygulamadan önce yöneticiler şu soruların cevabını aramalıdırlar (ROWLEY, 1999, pp.418-419):

- İşletme içerisinde bilgi yönetimin merkezi amacı nedir? İşletmeyi bırakacak olan çalışanların bilgilerini alıkoyma mıdır ya da bilgi depolarına daha etkili bir şekilde ulaşabilme midir?
- Düşündürülmesi gereken, bilgi yönetiminin düzeyleri nelerdir ve farklı seviyelerde nasıl yapılabileceğidir? Bilgi yönetimi bütün organizasyon üzerinde etkili olmaksızın belirli projeler ya da çalışma grupları için kullanılabilir mi?
- Kaplaması gereken bilginin çeşidiyle ilişkili olarak bilgi yönetiminin kapsamı nedir? Belirgin farklılık örtük ve açık bilgidir fakat bunun dışında bir farklılıkta olabilir.
- Bilgi yönetiminde kullanılacak olan teknolojiler ve teknikler nelerdir?
- Bilgi yönetimini destekleyecek hangi organizasyonel rollere ihtiyaç duyulur?

Çalışmalarda birçok işletmenin farklı stratejiler uyguladığı görülmüştür. Bu işletmeler var olan bilgiye dayalı varlıklarından en iyi iş değerini oluşturmak ya da yeni, rekabetçi ve

bilgiye dayalı varlıkları oluşturmak için girişimde bulunurlar (WIIG, 1997, p.8). Bunu başarmak için Wiig (1997) bilgi yönetimi uygulaması konusunda beş strateji belirlemiştir (CELEP-ÇETİN, 2003, s.81):

1. İş Stratejisi Olarak Bilgi Stratejisi: Bazı örgütler, bilgiyi bir iş stratejisi olarak nitelemektedirler. İşletmeler faaliyetlerinin her aşamasında bilgi oluşturma, bilgiyi elde etme, bilgi yenileme, bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımını gerektirir.

2. Zihni Varlık Yönetim Stratejisi: Patentler, teknolojiler, yapısal bilgi değerleri, müşteri ilişkileri, operasyonlar ve yönetim uygulamaları gibi zihni değerler yönetimi etkiler.

3. Kişisel Bilgi Varlık Sorumluluk Stratejisi: Kişisel bilgi, değer ve sorumluluk stratejisi üzerinde odaklanmaktadır. Burada her bir iş gören bilgi ediniminden, bilgi paylaşımından, bilgi yenilenmesinden sorumludur.

4. Bilgi Yaratım Stratejisi: Yenileşmek ve öğrenmek için örgütsel öğrenme, araştırma, gelişim ve iş gören güdülemesine yönelik bilgi yaratım stratejisidir.

5. Bilgi Aktarım Stratejisi: Diğer bir strateji ise örgütte bilgiye saygı duyan ve bilgi paylaşımını güçlendiren, çalışanların örgüte olan bağlılık duygusunu güçlendiren bir kültürü yapılandırmak olmalıdır.

Bu stratejiler dışında işletmeler bilgi yönetimini uygulayıp bilgi organizasyonları haline gelebilmeleri için 6 temel yeteneğe sahip olmaları gereklidir. Bu yetenekler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (BARUTÇUGİL, 2002, ss.99-100):

Üretebilme Yeteneği: Birçok organizasyon ürün ve hizmetleri nasıl üreteceğini bilir. Üretebilme yeteneğine sahip olması gerekli olan yapı ve süreç içerisinde doğru bilgiyi nerde ve nasıl kullanacağını bilir. Bilgi, bir işletmenin bir ürünü bir müşteriye olabilecek en etkin ve en verimli şekilde sunma yeteneğini artırır.

Cevap Verebilme Yeteneği: Değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamak başarılı işletmelerin olmazsa olmazlarıdır. Bu, işletmelerin en büyük sorunlarından ve aynı zamanda en büyük fırsatlarından biridir. Bunu sağlayabilecek bir yaklaşım müşterilere ve ilgili pazar dilimlerine yakın iş birimleri kurmaktır.

Öngörebilme Yeteneği: Firmalar gelecek trendi önceden görebilme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Gelecekte önlerine çıkacak genel tabloyu, genel anlamda ekonominin yönünü önceden görebilmek, başlayanları ve bitenleri erken fark edebilmek önemlidir. Büyük yayınevlerinin Amazon.com'un başarısını tahmin edememiş olmaları, Microsoft'un internetin gelişme hızını yeterince önceden kestirememesi gibi örnekler mevcuttur.

Yaratma Yeteneği: Organizasyonlar, sürekli olarak değer döngüsünün yukarı doğru çıkmasını sağlayacak yeni yolların bilgi arayışı içinde olmalıdırlar. Bu, büyük ölçüde onların bilgi yaratma yeteneklerine bağlıdır. Bilgi yaratma değişik şekillerde gerçekleşebilir. Yeni ürün ve teknolojiler için Ar-Ge faaliyetlerinden, mevcut bilgilerin yeni şekillerde kullanımına kadar değişen faaliyetler ve “yeni kombinasyonlar” yaratmak için bilginin gizli kaynaklarını harekete geçirme çabaları organizasyonun yaratma yeteneğini geliştirir.

Öğrenme Yeteneği: Organizasyonel öğrenme (öğrenen organizasyon) günümüzde firmalarda giderek yaygınlaşan bir kavramdır. Firmalar artık öğrenme yeteneğini geliştirme yönünde faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Tüm çalışanlar, kendi deneyimlerinden, müşterilerden, iş arkadaşlarından sürekli yeni şeyler öğrenmenin farkındadırlar. Fakat birçok organizasyonda öğrenmeyi engelleyen gizli inançlar vardır. Bu engelleri aşabilen firmalar başarılı olmaktadır.

Dayanma, Ayakta Durma Yeteneği: Bilgi yönetiminde olmazsa olmazlardan birisi bilgi profesyonelleridir. Bilgi profesyonellerinin işten çıkışı beraberinde bilgiyi de götürcektir. Bunun için firmalar bu profesyoneller için daha iyi iş koşulları, daha fazla özgürlük ve daha iyi çalışma koşulları sağlamalıdırlar. Bunun diğer bir yolu bilginin kurumsallaştırılması ve kurumsal hafızanın güçlendirilmesidir. Diğer bir yolu ise işletmenin kendini sürekli yenileyecek ve canlandıracak yaklaşımlar içinde olmasıdır.

266. Bilgi Yönetimi Stratejileri

Bilgi çağı organizasyonları bilgi yönetim stratejilerini kararlaştırmadan önce kimi hususları dikkate almak durumundadırlar. Genellikle, sunulan ürünlerin standart ya da müşteriye özel olduğu gözlemlenmektedir. Ürünleri standart olan organizasyonlar için yeniden kullanıma elverişli bir bilgi yönetim sistemi ya da kodlama stratejisi uygunluk arz edebilmektedir. Diğer yandan, müşteriye özel ürünler sunan kurumların, bireyselleştirme stratejisi tercih etmeleri rasyonel bir seçim sayılabilir. Ürünler olgun ya da yenilikçi olabilir. Olgun ürünler üreten organizasyonların üretim süreçleri rutinleşmiştir. Dolayısıyla bu durumda kodlama stratejisi odaklı bir bilgi yönetimi stratejisi tercih edilmelidir (ÖĞÜT, 2003, s.119).

Bilgi yönetimi stratejisi, bilginin sistematik ve kolektif olarak toplanması, yaratılması, geliştirilmesi, paylaşılması ve kullanılması yoluyla organizasyonun karlı ve sürdürülebilir bir şekilde büyümesini sağlayacak yollar ve yönetim kuralları dizisi olarak tanımlanabilir (BARUTÇUGİL, 2002, s.101).

Bilgi yönetimi stratejileri iki aşamada ele alınabilir. Birinci aşamada organizasyonların bilgiyi elde etme konusunda belirleyecekleri ana çizgi söz konusu olmaktadır. İkinci aşamada ise bilginin nerede ve nasıl tutulacağı stratejik bir karar olarak gündeme gelmektedir (BARUTÇUGİL, 2002, s.102).

Bilgi yönetimi stratejileri bilgiye ulaşma ve bilgiyi elde etme, kullanma stratejileri olarak iki başlıkta incelenebilir. Bilgiye ulaşma stratejileri saldırgan strateji, savunmacı strateji, bağımlı strateji, kopyalama stratejisi, fırsatları izleme ve elde etme stratejisi olarak sınıflandırılabilir (BARUTÇUGİL, 2002, ss.102-104).

Bilgi yönetiminde stratejik kararlardan biri de bilginin elde tutulması ve depolanmasında izlenecek yol hakkındadır. Burada, bilginin bireyselleştirilmesi ya da kurumsallaştırılması arasında bir tercih yapılması söz konusudur (BARUTÇUGİL, 2002, s.104).

267. Bilgi Yönetimini Güçleştiren Faktörler

Bilgi yönetiminin uygulanmasını engelleyen etmenlerin çoğu insanlarla ilgilidir. Çünkü insanlar çok çeşitli gereksinimlere sahiptirler. Bunun sonucunda bireyler bilgilerini paylaşmada sınırlayıcı olabilirler. Eğer bu bilgi uzmanlık bilgisi ise bu bir tür güç kaynağıdır. Uzmanlar arasında da yarışma yoğun olduğundan bilgi paylaşmada isteksiz davranabilirler (CELEP-ÇETİN, 2003, s.38).

Bilgi yönetimin güçleştiren önemli nedenler, bu yönetim anlayışının temel ilgi alanlarını yenilik ve değişimlerin oluşturmasıdır. Bilgi yönetimi yaklaşımının bir işletmede başarılı olması için firmanın esnek bir organizasyon yapısına sahip olması gerekmektedir. Teknolojik değişimleri yakından takip etmesi gerekir. Teknolojide bazen öngörülemeyecek kadar hızlı değişimler olmaktadır. Bu değişimlerin beklenmedik yerde ve zamanda, beklenmedik bir biçimde ortaya çıkması bilgi organizasyonlarının yönetimini güçleştirmektedir.

İşletmelerde bilgi yönetimini güçleştiren bir diğer temel sorun yöneticiler ile bilgi profesyonellerinin farklı çıkarılara, amaçlara sahip olmalarıdır. Genellikle yöneticiler kendilerini şirketlerine, bilgi çalışanları ise kendilerini görevlerine ve mesleklerine adanmışlardır. Yöneticiler işletme riskine girmekten hoşlanır ve satan her şeyin üretimi ile ilgilenirler. Oysa bilgi profesyonellerinin temel bir niteliği, ihtiyatlı ve tedbirli davranışlarıdır. Sürekli olarak en iyiyi ararlar ve en üst kalitenin sağlanmasına önem verirler. Bu derecede farklı ve çatışan iki grubun ortak bir organizasyonel yapı içinde etkin bir biçimde bir arada çalışabilmesi, başarılı bilgi yönetiminin ne ölçüde güç bir görev olduğunu bir kez daha göstermektedir (BARUTÇUGİL, 2002, ss.175-176).

268. Bilgi Yönetiminde Başarıyı Etkileyen Faktörler

Bilgi yönetimi, diğer işletme fonksiyonlarından farklı ve çok daha fazla sorumluluk gerektiren zor bir uğraştır. Bunun temel nedenleri; bilgi araştırma, yaratma, derleme, işleme ve geliştirme çalışmalarında önemli ölçüde belirsizliğin egemen olması ve bilgi yoğun organizasyonlarda çalışan insanların oldukça farklı niteliklere sahip bulunmalarıdır (BARUTÇUGİL, 2002, s.173).

Bilgi yönetiminde başarı en iyi faaliyetlerin paylaşımı ile mümkündür. Çalışma ortamları daha karışık ve kaosu ortamlar oldukları için, çalışanlar ve yöneticiler bilgiyi paylaşma yolları aramalıdır (PEARLSON, 2001, p.193).

Bilgi organizasyonların başarısının temel koşullarından biri, insanların kendilerine fırsat verildiğinde ve kendi çıkarlarına olduğunu anladıklarında sorumluluk duygusu ile hareket edeceklerine inanmak ve bunu uygulamada göstermektir (BARUTÇUGİL, 2002, s.199).

Arzulanan çalışan etkililiğini ve davranış değişikliğini sağlamak ve hızlandırmak için dört faktörün yerine gelmesi gerekmektedir (BARUTÇUGİL, 2002, s.200):

Bilgi ve Kaynaklar: Çalışanların beklentilerini karşılayacak ve aşacak nitelikte iş yapabilmeleri için profesyonel bilgiye, enformasyona ve diğer kaynaklara ulaşmaları sağlanmalıdır.

Fırsatlar: Çalışanlar, yeteneklerini kullanabilecekleri ilginç fırsatların olduğu durumlarla karşı karşıya bırakılmalıdır.

Ortam: Çalışanlara işlerini yapmaları için güvenli ortamlar sağlanmalıdır. Bunun anlamı, onların organizasyon politikalarını ve uygulamalarını önceden belirlenmiş kapsamların ötesine taşıyacak ve organizasyonun çıkarlarını en iyi sağlayacak şekilde yenilik yapmaları ve o an içlerinden geldiği gibi hareket etmeleri için izin vermektir.

Motivasyon: Çalışanlar doğru işleri yapma ve akıllıca davranma yönünde motive edilmelidir.

269. KOBİ'ler ve Bilgi Yönetimi

Bilgi işletmenin başarısında en önemli sürükleyici faktör olmuştur. İşletmeler giderek daha bilgi yoğun firmalar haline gelmektedirler. Global pazardaki birçok firma bu durumun farkındadır ve rekabet güçlerini sürdürebilmek ve geliştirmek için bilgi yönetimi alanını keşfetmeye başlamışlardır (BOZBURA, 2007, p.209).

Bilgi yönetimi akademi ve iş dünyasında çok kullanılan ve aynı zamanda oldukça tartışmalı bir kavramdır. Bilgi yönetimindeki ilgi organizasyonun gelecek problemleri için düzenlenmesi, sunulması, depolanması, dönüştürülmesi, aktarılması ve uygulanması gereken stratejik ortak varlık olan organizasyonel bilginin gerçekleşmesinden kaynaklanır (SCHULTTZE-STABELL 2004'den Aktaran NUNES ve diğerleri, 2006, p.102).

Wilson (2002) çalışmasında ifade ettiği gibi, bilgi yönetimi 1990'lar süresince bilgi depolaması ve bilgi bulması için bilgisayar uygulamaları şeklinde tanımlanmıştır (SALOJARVI-FURU-SVEIBY, 2005, p.104).

Günümüzde soyut varlıklar birçok işletmede rekabet avantajı oluşturmada ve başarılarını devam ettirmede önemli bir rol oynamaktadır ve soyut varlıkların yönetimi önemli bir yönetim faaliyeti ve araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır (SALOJARVI-FURU-SVEIBY, 2005, p.104).

KOBİ'ler genellikle ekonomide önemli yenilikçiler olarak görülürler. Hemen hemen Türkiye'de endüstrinin %99,5'i KOBİ'lerden oluşmaktadır. Bu KOBİ'ler istihdamın %64'ünü ellerinde tutarlar (BOZBURA, 2007, p.209).

KOBİ'ler veriyi toplama yaklaşımlarında oldukça çeşitlilik göstermektedirler. Bütün KOBİ'ler hesapları sürdürmek ve etkili bir şekilde rekabet etmek için bilgiye stratejik bir şekilde ulaşmaya ve kullanmaya ihtiyaç duymaktadırlar (LEVY-POWELL, 2005, p.36).

Günümüz ekonomisinde bilgi işletmeler için rekabetçi avantaj oluşturmada en önemli kaynaklardan biridir. Bilgi yönetimi işletmeler için gerekli bir kavram olmuştur ve bilgi yönetimine daha çok dikkat etmeye başlamışlardır. Ancak birçok bilgi yönetimi araştırmaları büyük işletmelere dayanmaktadır. KOBİ'ler daha az ulaşılabilir kaynağa sahiptirler ve onların bilgi yönetimi pratikleri farklıdır ve büyük işletmelerle karşılaştırıldığında daha az gelişmiştir (SUPYUENYONG-ISLAM-KULKARNI, 2009, pp.63-64).

KOBİ'ler kendilerini büyük işletmelerden farklı yapan bazı özel özelliklere sahiptirler. Bunun sebebi kendilerinin farklı bir şekilde davranmak zorunda olmalarındandır. En

önemli özelliklerinden biri aile işletmeleri olmalarıdır. Hemen hemen hepsi bir aile tarafından sahiplidir ve yönetilir. Aile üyeleri işletmedeki bilgiyi yönetecek bir profesyonel kiralamaktan korkmaktadır. Kiraladıkları zaman bile önemli bilgiyi bir sır olarak saklamaktadırlar (BOZBURA, 2007, p.209).

Günümüzde unutulmaması gereken bir gerçek, KOBİ olgusu dünün sanayi toplumunun değil, yarının bilgi toplumunun ürünü olacaktır. Çünkü dünün sanayi toplumu büyük ölçekli işletmelerin hakim olduğu toplumlardır. Bugün ise bilgi teknolojileri ile oluşturulacak bilgi toplumu, sanayi toplumunun mekanik yapısına göre daha hızlı, daha esnektir. Bilgi toplumunda, sanayi toplumundaki tekdüze ekonomiler yerini çeşit ekonomileri, entegre tesislerin yerini ise ana sanayi-yan sanayi bütünleşmesinin söz konusu olduğu esnek bir yapılaşma almaktadır (KOÇ, 2008, s.18).

2690. KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi

Bütün KOBİ'ler önce K, küçük ile başlar daha sonra bitmez tükenmez çabalar, zorluklar ve zaferlerle O, orta, olurlar. Eğer kendilerinin başarıları devam ederse, KOBİ'ler daha büyük hale gelecekler, kapsamda ve araştırmada genişleyecekler, sanayide baskın oyuncular olacaklardır. Bir küçük işletmenin ya da KOBİ'nin başarısı bilgilerini nasıl iyi bir şekilde yönettikleriyle ilişkilendirilebilir (DOLLINGER, 1984, 1985, BRUSH, 1992, BRUSH-VANDERWERF, 1992' den Aktaran DESOUZA-AWAZU, 2006, p.32).

Bilgi yönetiminin büyük işletmelerde başarılı bir şekilde uygulandığı görülmesine rağmen, KOBİ'ler tarafından fazla önemsenmemiştir. Bu durum organizasyonel bilginin kullanımı, denetimi, dönüşümü, kaydı ve paylaşımına olan formel yaklaşım yetersizliğinden ve ulaşılabilir bilgi teknolojilerinin kullanım yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Aslında KOBİ'ler, küresel işbirliği içerisinde yarış için uygun ve güncel bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Kertse - Muizer'in (2002) KOBİ'ler için olan açıklamasında; eğer KOBİ'ler bilgiyi kolay elde edilebilirlerse, yayabilirlerse, KOBİ'lerin değişen çevredeki etkinliği pragmatik etkililikte olan artışla, yüksek kar marjı veya rekabetçi avantajlardaki artışla sonuçlanacaktır. Diğer bir ifadeyle bilgi yönetimi avantajları açık ve kolay ulaşılabilir olmak zorundadır yoksa KOBİ'ler geleneksel çalışma yoluna odaklanmaya devam edeceklerdir (NUNES ve diğerleri, 2006, p.103).

KOBİ'lerdeki bilgi yönetimi uygulamaları büyük işletmelerinkinden farklıdır çünkü KOBİ'ler "küçük bir büyük işletme" değildirler. Öncelikle kendilerine has olan özellikleri (yönetim yapısı, pazarlar, müşteriler, sistemler, süreçler ve kültür vb.) onları bilgi yönetimi için tek bir eğilime yönlendirmektedir. Büyük işletmelerde uygulanan ilkeler kolayca KOBİ'lere dönüştürülemez. İkinci olarak, ürün ve hizmet bir inovasyon kaynağıdır. Niş pazarlarda faaliyet göstererek birçok çeşit ürün ve hizmet ilave edebilirler. Bu yüzden ülke ekonomisinin gelişiminde önemli birimlerdir (SUPYUENYONG-ISLAM-KULKARNI, 2009, pp.63-64).

Buckley - Carter (2000) işletmedeki bilgi teorisine bir taslak sağlamaktadır ve iki eşlenmiş fakat çelişen pratikteki teorinin etkisini örnekleyen bilgi yönetim aktivitelerini analiz etmektedir (BOZBURA, 2007, p.210). Zack (1999) ise firmanın kendi yazılı bilgisinden faydalanmak için kaynaklarını ve yeteneklerini nasıl yapılandıracağına odaklanmaktadır. Bilgi yönetimi faaliyetleri OECD araştırmasında dört kategoride gruplandırılır:

- İletişim
- Eğitim ve akıl hocalığı
- İlkeler ve stratejiler
- Bilgi yakalama ve edinme.

İnsan sermayesi yaratıcılığın kaynağı olduğu için, işletmedeki en önemli varlıktır. İşletmede çalışanların iç bilgi varlıkları şirketin performansını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Fakat sadece bu iç bilginin varlığı işletmenin performansı için yeterli değildir. Hedef, çalışanların iç bilgisini bütün işletme düzeyleri için açık, belirgin ve belli bilgi haline getirmektir. Bu şekilde, işletme değeri yaratmak mümkün olacaktır. Bu yüzden işletmedeki bilgi yönetimin en önemli parçası insan sermayesinin yönetimidir. Yani, ne teknolojiye yapılan yüksek yatırımlar ne de yüksek miktardaki donanım ve yazılım işletmeye ekstra değer ekleyen özelliklerden değildir. Firmaya bir katkı yapmak için, firmada çalışanlar sonuçları değerlendirmek için, onları bilgi yapmak için ve ilişkilerde kullanmak için bu sistemleri kullanma yeteneklerine sahip olmaları iyi sonuçlar sağlayacaktır. Bu yüzden çalışanlar, işletmede etkili bilgi yönetimi için iletişim kanallarını

kullanarak bilgi ya da enformasyonu paylaşımları faydalı olacaktır (BOZBURA, 2007, p.210).

Bilgi yönetimi hakkında birçok tanımlamalar, araştırma ve uygulamalar hemen hemen büyük organizasyonlara dayanmaktadır. Nispeten KOBİ'lerde bilgi yönetimi hakkında ulaşılabilir bilgi çok azdır. Fakat geçmişteki yönetim yaklaşımları mesela toplam kalite yönetimi gibi bu anlayışta büyük organizasyonlarda gelişmiştir. Ancak yönetim anlayışı geliştikçe diğer sektörlerden (KOBİ) olan ilgi artmıştır (MCADAM-REID, 2001, p.231).

KOBİ'ler kendi know-how'ları ile rekabet ederler ve bu yüzden avantajları için geleneksel kaynaklarından ziyade bilgiyi kullanmak zorundadırlar. KOBİ'ler normalde arazi, işgücü ve sermaye gibi kaynaklara harcamak için ciddi paralara sahip değillerdir. Az ile çoğu başarımları gerekir. KOBİ'ler yeterli olmayan sermaye ya da işgücü ile sınırlandırılmış olmalarına rağmen, bilgileri cömert yani sınırlandırılmamış kaynaktır. KOBİ'deki bu kaynağı sınırlayacak tek yol onu etkili olarak kullanmamalarıdır. KOBİ sahipleri için zihinlerinde bilgiyi barındırmaları ve onu iş, karar-verme için kullanmaları yararlı olacaktır (DESOUZA-AWAZU, 2006, p.33).

KOBİ'lerde bilgi yönetimin başarısı için, çalışanların eğitimi, bilgi yönetimi ilkeleri ve stratejileri, işletme kültürünün etkisi, bilginin dışarıdan yakalanması ve edinimi önemlidir (BOZBURA, 2007, p.211).

Bilgi yönetimi aktiviteleri küçük işletmelerde de yer alır fakat çok az KOBİ yöneticileri onları "bilgi yönetimi" diye adlandırır. Gustavson - Harung (1994) ve Choueke - Armstrong (1998) tarafından yapılan çalışmalar göstermiştir ki, KOBİ'lerin rekabetçi avantajı üzerinde ortak akıl, paylaşılan deneyim ve anlam işletmenin öğreniminde ve yeteneğinde etkiye sahiptir. KOBİ'ler performanslarını ve rekabetçi avantajlarını bilgi yönetimine daha bilinçli ve sistematik yaklaşım ile arttırabileceklerdir (SALOJARVI-FURU-SVEIBY, 2005, p.104).

KOBİ'lerde bilgi yönetimi büyük işletmelere göre farklı uygulamalar gerektirse de her iki işletme türünde, işletmelerin uzun dönem beklentilerinde pozitif etkilere sahip

olabilmektedir. Bu etkiler şu şekilde ifade edilebilir (SALOJARVI-FURU-SVEIBY, 2005, p.105):

Etki 1: KOBİ'lerde bilgi yönetimi çalışmalarının ve ilkelerinin kullanımı girişimlerin sürdürülebilir büyümesinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Etki 2: Yüksek büyüme ve bilgi yönetimi farkındalığına sahip olan büyük işletmeler grubu, kendi bilgi varlıklarını yönetmede diğer gruplardan daha yüksek yetki gösterirler.

KOBİ'lerde yönetim ya da girişimci için bilgi yönetimi süreçlerini yapısal bir şekilde yönetmek, hakkında düşünmek için bir organizasyon içinde dokuz tane olası bilgi akışı vardır. Bilgi yönetimi içerisinde yer alan dokuz bilgi akışı bilgi yönetimini bir süreç içerisinde uygulamak için gereklidir. Özellikle KOBİ'lerde önemli olan ve kullanılabilen sistemlerin birkaç örneği bir akış olarak isimlendirilmektedir. (BEIJERSE, 2000, p.166).

1.Bilginin Gerekliğini Belirlemek: Bilgi akışının başlamasından önce, organizasyon ve onun amaçları için hangi bilginin gerekli olduğunu belirlemek önemlidir. Mesela, gerekli olan bilgi beyin fırtınalarıyla, senaryolarla, müşterilerle, tedarikçilerle ya da meslektaşlarla görüşülerek öğrenilebilir.

2.Ulaşılabilir Bilgiyi Belirlemek: Gerekli bilgiyi belirlemekten önce, aslında önemli olan şey organizasyon içinde çoktan ulaşılabilir olan bilginin ne olduğudur. Sonuçta organizasyondaki stratejik ilerleyiş önemli rol oynar. Mesela, ulaşılabilir bilgi, "best practise (en iyi faaliyet)" olarak adlandırılan başarılı sonuçları göstererek ya da personel için bir CV dosyası oluşturarak belirlenebilir.

3.Bilgi Eksikliğini Belirlemek: Gerekli bilgi ile ulaşılabilir bilgi arasındaki fark bilgi eksikliği olarak adlandırılmaktadır. Bilgi yönetimi çerçevesinde doğru yerlerde bilgi eksikliğini kapamak için iyi bir kavrayışa sahip olmak önemlidir.

4.Bilgi Gelişimi: Gerekli bilgi ile ulaşılabilir bilgi arasındaki farka dayanarak, kendi bilgisinin gelişimi belirlenebilir. Bu özellikle organizasyon yapısı ile şeklini alacak olan bir

bilgi akışıdır. Bilginin gelişimi, araştırma ve gelişim ile müşteri memnuniyeti çalışmaları aracılığıyla, eğitim ve öğretim ile sağlanabilir.

5.Bilgi Edinme: Eğer bilginin gelişimi mümkün değilse, bilgi edinimi kararlaştırılabilir. Bu akış için organizasyon yapısı öncelikle kullanılabilir. Mesela, özel nitelikli elemanlar istihdam edilerek, lisans ve patentler satın alınarak ya da stratejik arama ve pazar araştırmaları satın alınarak bilgi edinme mümkündür. Bilgi edinimi için yapay zekâ kullanılabilir (EGBU-HARI-RENUKAPPA, 2005, p.16).

6.Bilgi Kilitleme: Bilgi kilidi altında anlaşılan, alınan ya da gelişen bilginin yapısal ve sistematik biçim içinde değiştiğidir. Bu durum organizasyon yapısı aracılığıyla yapılabilir. Patentler isteği, proje dosyalarının devamı ya da dahili ağ kurarak elde edilebilir. Bilgi kitleme yapılan yanlışların tekrarlanmasını, maliyetleri azaltırken en iyi uygulamaların yanlış kullanılmasını önlemeye yardımcı olabilir (EGBU-HARI-RENUKAPPA, 2005, p.16).

7.Bilgi Paylaşımı: Bilgi yönetimi içerisinde önemli yönlerden birisi ulaşılabilir bilginin çalışanlar ve yöneticiler arasında ve bölümler arasında paylaşımıdır. Doğru bilginin doğru zamanda doğru insana ulaşımı önemlidir. Öncelikle bilgi paylaşımı organizasyonun kültürüne bağımlı olan bir bilgi akışıdır. Bilgi, proje yaparak, özetlerle, vardiyalarla, öğle buluşmaları ve dahili geçici görevlendirmelerle paylaşılabilir.

8.Bilginin Kullanımı: Bilgi biçimlerinin doğru kullanımı açık olmalıdır ki bu bilgi yönetimi süreçlerinde merkezi bir elemandır. Özellikle bilginin kullanımı hedeflendirilmiş bilgi yönetimi sistemlerinin örneklendirilmesi zordur. Bilginin kullanımı organizasyonun kültürüne dayanan bir bilgi akışıdır. Bilginin kullanımı yönetim tarafından özendirilmeli ve motive edilmelidir.

9.Bilginin Değerlenmesi: Açıkçası kullanılan bilgi organizasyon içinde değerlendirilmelidir. Kullanılan bilginin değerlendirilmesi ya da ulaşılabilir bilginin belirlenmesi için bir çıktı olarak kullanılabilir. Bilginin değerlendirilmesi, proje değerlemeleriyle, iç ve dış denetimlerle, benchmarking ve müşteri memnuniyeti çalışmaları uygulanarak yapılabilir.

Bilgiyi direkt olarak kullanmanın yanında, KOBİ sahipleri bilgiyi çalışanlarına transfer etmelidirler. Pek az KOBİ işletmede en iyi fikirleri çalıştıracak yeteneklere sahiptir, bu yüzden daha fazla kalifiye ve motive edilmiş bireyler yer almalıdır. Bu bireylere nasıl başarılı çalışanlar olacakları öğretilmeli ve eğitilmelidir. Yenilere bilginin transferi için eğitim çağrılarını bilgi yönetiminin bir fonksiyonudur. Ayrıca, genişleme planlarına sahip olan KOBİ'lerin yer aldığı örneklerde, bilgiyi çoğaltabilmelidirler ve coğrafi mekânlar boyunca bilgiyi kullanabilmelidir (DESOUZA-AWAZU, 2006, p.33).

Kaynak kısıtlamalarından dolayı ve gelişmişlik azlığından dolayı, pek az KOBİ zengin organizasyonel belleklere sahiptir. Organizasyonel bellek uzmanlığı, yöneticinin deneyimlerini ve bilgisini ya da KOBİ ortak yöneticilerini ifade etmektedir. Dolayısıyla KOBİ'ler sosyalleşme faaliyetlerinden bilgi edinmeye dayanmak zorundadırlar. KOBİ'lerde bilgilerini paylaşacak dahili ağ çeşitleri gibi ya da büyük veritabanları gibi dış bilgi havuzları eksikliği vardır. Aslında, her yönetici/sahip bilgi havuzu gibi davranır. Havuz özel olduğu için, birleşme faaliyetleri özel olarak yürütülmektedir (DESOUZA-AWAZU, 2006, pp.35-36).

Bilgi yönetimin potansiyel faydaları aşağıdaki gibi ifade edilebilir (EGBU-HARIRENUKAPPA, 2005, pp.14-15):

- Bir işletmenin rekabetçi avantajını devam ettirmek için yeteneğini geliştirir,
- İşletme problemlerinin çözümünde erken çözümler sağlar,
- Müşterilere hizmetin dağıtımında organizasyonel verimliliği geliştirir,
- Rekabetçi uzun dönem servis ve teknoloji stratejilerinin gelişimini sağlar,
- İşletmenin iş gücü gelişiminde ilerleme sağlar,
- Çalışanların motive eder,
- Resmi bilgi transfer sistemi kurulabilir,
- İşletmenin dışındaki kaynaklardan elde edilen bilginin kullanımını sağlar,
- İşletmenin içindeki bilginin gelişimi, müşteri ilişkilerinin gelişimini sağlar,
- İşletme büyümesi ve başarısı için kültürün gelişimini sağlar,
- Yeni oluşan işletme problemlerinin çözümüyle performansı ve verimliliği artırır,
- Yenilikçiliği ve hizmetleri güçlendirir,
- Bilgiyi müşterilerle paylaşır.

Gustavson - Harung (1994) ve Choueke - Armstrong (1998) ve Beijerse (2000) tarafından yapılan çalışmaların ifade ettiği gibi KOBİ'lerin daha sürdürülebilir rekabetçi avantajlar elde edebilmeleri ve yaşamlarını daha etkin devam ettirebilmeleri için bilgi yönetimi uygulamalarını faaliyetlerinde bulundurmaları gerekmektedir. Çünkü başarılı KOBİ'ler, bilgilerini problemleri çözmede etkili olarak kullanan işletmelerdir. Bu bilgiler ışığında Trabzon'da faaliyet gösteren KOBİ'lerin bilgi yönetimi uygulamalarını benimseyip işletme faaliyetlerinde uygulamaları gerekmektedir. Bu çalışmalara göre H1 hipotezi geliştirilmiştir:

H₁: Örnekleme katılan, Trabzon ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler tarafından bilgi yönetimi uygulamaları bilinmekte ve uygulanmaktadır.

2691. KOBİ'lerde Bilgi Yönetimine İlişkin Ana Zorluklar

Bu bölümde KOBİ'lerin bilgi yönetimi için olan zorluklarından bahsedilecektir. Bu zorluklar; bilgi tanımlaması, yakalaması, biriktirmesi (depolama, storage), eşleştirme, bilgi yayımlaması ve oluşumunu içermektedir (EGBU-HARI- RENUKAPPA, 2005, p.9).

1) Bilgi Tanımlama: Büyük zorluklardan biri aslında doğru bir şekilde hangi bilginin faydalı olduğu ve uygun bilginin nereden elde edileceğidir. Ayrıca var olan bilgiyi devam ettirmek ve güçlendirmek diğer bir zorluktur (EGBU-HARI-RENUKAPPA, 2005, p.9).

Küçük işletmelerde birçok bilgi tanımlaması resmi olmayan şebekelerle (networks) yaptırılır fakat işletmeler büyüdükçe bu şebekeler muhtemelen bütün bilginin farkında olamazlar. KOBİ'lerin etkili ve resmi olmayan iletişim ağlarına sahip oldukları görünmektedir. Dış sorun çözümlerine hızlı cevap verebilirler. Fakat genellikle KOBİ'ler bilimin ve teknolojinin önemli dış kaynaklarını kullanmak ve tanımlamak için az zamana ve kaynağa sahiptirler (EGBU-HARI-RENUKAPPA, 2005, p.10).

2) Bilgi Yakalama: KOBİ'lerde örtük bilgiyi belirgin, net bilgi haline dönüştürme girişimleri esasında başarısız olmuştur. Yaşamı devam ettirme ve iyi gelişme yeteneği karışık, belirsiz ve hızlı değişim karşısında işletmenin yeni ve eski bilgiyi devam ettirme yeteneğine dayanır. Brooking (1996) işletmelerin kullandıkları bilginin %20'sinin

ulaşılabilir olduğunu ifade etmektedir. Geri kalan %80 oranında olan çalışanların bilgisine ne olmuştur? Bu yüzden çalışanların bilgisini yakalamak işletmelerde hayati önem taşımaktadır. Genellikle çalışanların bilgisinin önemi çalışanlar işletmeden ayrılmak üzere oldukları zaman anlaşılır çünkü yıllar boyunca edindikleri bilgi ve deneyimi götürmeye hazırlarlar (EGBU-HARI-RENUKAPPA, 2005, p.10).

OECD (2003) araştırması dışarıdan bilgi yakalama ve edinimini beş konu şeklinde tanımlar (BOZBURA, 2007, p.213):

- Diğer endüstri kaynaklarından elde edilen bilginin kullanımı,
- Kamu araştırma kurumlarında elde edilen bilginin kullanımı,
- Dış bilgi elde etmek için kaynakları ayırmak,
- Dış bilgi elde edinimi için internet kullanmak,
- Çalışanları dış uzmanlarla birlikte proje takımına katılmaya teşvik etmek.

3) Bilgi Birikimi: Bilginin depolanması KOBİ'ler için önemli bir zorluktur. Örtülü bilginin belirgin, açık bilgiye dönüşümü ve bazı bilginin paylaşımı kıt kaynaklı işletmelerde gereklidir (EGBU-HARI-RENUKAPPA, 2005, p.10).

KOBİ'nin ana özelliklerinden biri hiyerarşinin sınırlandırılmış olması ve karar vermenin sahip/yönetici düzeyinde merkezileştirilmiş olmasıdır. İşletme planı çok az biçimlendirilmiştir. KOBİ'lerde sahip/yöneticinin kişiliği, becerileri, sorumlulukları, tutumları ve davranışı işletme stratejisinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu kişinin işletmenin bilgi programlarını ve uygulamalarını destekleyen önemli bir etkisi vardır. Ancak, KOBİ'ler organizasyonel bilgiyi yönetmek için boyutu ve yapısı sayesinde farklı organizasyonel güçlü yönleri sahiptir (EGBU-STURGES, 2001'den Aktaran EGBU-HARI-RENUKAPPA, 2005, p.11).

4) Bilgi Eşleştirme: Bilgi eşleştirme bilginin kesin yönlerini kolay bir şekilde anlaşılabilen grafik biçimine dönüştürerek oluşturulur. Bilgi eşleştirme bilgi yönetiminde bir alandır ki işletme bilgisinin etkili ve verimli kullanımını amaçlar. Davenport - Prusak (1998) bir bilgi eşleştirilmesinin geliştirilmesi, önemli bilginin organizasyon içinde

yerleştirmesini ve bilgiyi nerede bulacağını gösteren bazı çeşit resim ya da listenin yayımlanmasını içerdiğini ifade etmektedir (EGBU-HARI-RENUKAPPA, 2005, p.12).

5) Bilgi Yayınlaması: Bilgi yayımlaması bilgi transferi ya da bilgi paylaşımından oluşur. Zaman azlığı, iletişim becerisi eksikliği ve bilgi ve iletişim teknolojisindeki (BİT) hızlı değişim bilgi yayımlanmasının bazı ana sorunları olarak vurgulanır. Yüz yüze tartışmalar bilgi yayımlamasında önemli bir yöntemdir (EGBU-HARI-RENUKAPPA, 2005, p.13).

6) Bilgi Oluşumu: Duffy'e (2000) göre bilgi oluşumu, inovasyon aracılığıyla eski bilgiye değer ekleme sürecidir. Bilgi oluşumu bir zorluktur ki önemli dışsal bilimsel uzmanlık kaynaklarını tanımlamak ve kullanmak için KOBİ'lerdeki kaynak kıtlığının göstergesi olarak görülebilir (EGBU-HARI-RENUKAPPA, 2005, p.13).

KOBİ'ler bilgi yönetimi anlayışlarını geliştirmeye ihtiyaç duyarlar. KOBİ'ler bilgi yaratıcılarıdır fakat bilgiyi muhafazada zayıftırlar. KOBİ'ler bilginin bir değer sahibi olduğunu ve bilgi değişiminde bir değer oluşacağını kabul etmek için bilgi paylaşım antlaşmalarında proaktif olmaya ihtiyaç duyarlar. Bu bilgi yönetimini taktik ve stratejik düzeylerde uygulamak için ve sürdürülebilir rekabetci bir avantajı sağlamak için KOBİ'lere yardım edecektir. Bilgi varlıklarının yönetimi KOBİ'lerde kolay değildir. Bilgi yönetimi entegre ve kompleks bir sosyal süreçtir ki kültür, insanlar, finans, teknoloji ve organizasyonel yapıları özünde içerir (EGBU-HARI-RENUKAPPA, 2005, pp.13-14).

KOBİ'lerde geleneksel olarak kişisel ilişkilerin başarıya büyük katkıları vardır. Şirketin neyi stratejik bir Şekilde başarmak istediğinin açık anlaşılabilirliğıyla eşleştirilmiş çoktan var olan bu ilişkileri kullanarak büyümeye ve yükselen karlılığa yönlendirebilen sürdürebilir rekabetci bir avantaj haline gelebilir. Bu müşteri memnuniyeti ve muhafazası Şeklinde sonuçlanır (EGBU-HARI-RENUKAPPA, 2005, pp.13-14).

2692. KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Stratejileri

Kodlama ve kişiselleştirme stratejileri bilgi yönetimi stratejileri olarak ifade edilebilir. Kodlama stratejisinin amacı bilgiyi toplamak, onu veritabanlarında depolamak ve açık,

yazılı bir biçimde ulaşılabilir bilgiyi sağlamaktır. Açık bilginin ve çözümlerin yeniden kullanımı zaman ve para tasarrufu sağlayabilir. Veritabanının dizaynı, belge yönetimi ve iş akışının yönetimi stratejinin bir parçası olarak düşünülebilir (GREINER-BOHMANN-KRCMAR, 2007, p.5).

Bu stratejinin tersine kişiselleştirme stratejisi bilginin depolanması değildir, fakat bilgi teknolojisini kullanarak, insanlara bilgilerinde iletişim kurmalarında yardım etmektir. Kişiselleştirme stratejisinin amacı tartışma forumları gibi bilgi ağları aracılığıyla bilginin değişimi, iletişimi ve aktarımı içindir (GREINER-BOHMANN-KRCMAR, 2007, p.5).

Bilgi yönetimi eğer işletmeye değer eklemekte başarısız olursa sadece yoğun, kullanışsız ya da zarar verici olarak ifade edilir. Bu yüzden, işletmenin stratejik yönünü, bilgi yönetimi faaliyetinin yönünü belirlemesi iyi olacaktır. İşletme stratejisi organizasyonun, müşterileri ve rakipleri ile ilgili alt birimin konumlandırmasını belirler (GREINER-BOHMANN-KRCMAR, 2007, p.5).

Bilgi yönetimi girişimleri altı kriterde sınıflandırılabilir: bilgi yönetimi amaçları, süreçleri, problemleri, içerik, strateji ve bilginin biçimi. Bilgi yönetimi girişimlerinin başarısı ise iki kriter değerlendirilerek de ulaşılabilir:

1. Bilgi yönetimi girişimiyle tanımlanan problem çözüldü mü?
2. Şirket parasal ve parasal olmayan başarı hikâyelerini raporlayabilir mi?

Bilgi yönetimi girişimleri işletme stratejileri ve bilgi yönetimi stratejisinin dört birleşiminde sınıflandırılabilir (GREINER-BOHMANN-KRCMAR, 2007, p.7);

1. Kodlama ve etkililik
2. Etkililik ve kişiselleştirme
3. İnovasyon ve kodlama
4. İnovasyon ve kişiselleştirme

Bunlarda inovasyon ve kişiselleştirmenin yanında etkililiğin ve kodlamanın birleşimi bilgi yönetimi girişimlerinin başarısı için daha yüksek potansiyel sunmaktadır (GREINER-BOHMANN-KRCMAR, 2007, p.8).

İnovasyon ve Kişiselleştirme: Bilgi yönetimini kendi inovasyon süreçleri için bir temel olarak kullanmak isteyen herhangi bir KOBİ oluşumu, yaratımı, işbirliği ve iletişime imkân vererek bilgi değişimini cesaretlendirmiştir. Bu yaklaşım yeni sorunları çözmek için, müşterilere spesifik çözümler sunmak için ve ürün yeniliğini geliştirmek için seçilmiştir. Bir işletme yöneticisi derki “hazine çalışanların beyinlerinde saklıdır” yani örtük bilgi kişiselleştirme stratejisinin anahtarıdır. Tartışma forumları, e-mail, TV ve video-konferanslar kişiselleştirme stratejisini desteklemektedir (GREINER-BOHMANN-KRCMAR, 2007, p.8).

Etkililik ve Kodlama: Tersine, operasyonel süreçlerinin etkililiğini geliştirmek için bilgi yönetimini kullanan işletmeler “insanı bilgi kariyerinden” bağımsız bir şekilde yaymak için veritabanlarını ve bilgi sistemlerini kullanırlar. Etkililik stratejisi ilk önce var olan bilginin tekrar kullanımına dayanır. Bilgilerini direkt olarak paylaşımları ve yeni bilgi oluşturmak için diyalog ile birlikte bilginin birleşimi için insanları bir araya getirmek gerekli değildir. Bu yüzden kodlama stratejisi bu tür işletme stratejisi için en iyi şekilde çalışır. Burada bilgi dışsallaştırılmış, kodlanmış ve veritabanlarında depolanmıştır. Problemler daha hızlı çözülebilir, beceriler ve kişinin başarısı geliştirilebilir (GREINER-BOHMANN-KRCMAR, 2007, p.10).

2693. KOBİ’lerde Bilgi Yönetiminde Kritik Başarı Faktörleri

İşletme başarısı için bilgi önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. Organizasyonlar daha bilgi-yoğun olmaktadır ve “zihinleri” “ellerden” daha çok saklamaktadırlar ve böylece bilgi değerini kullanmak için olan ihtiyaçları artmaktadır. Birçok organizasyon rekabetçiliklerini geliştirmek ve devam ettirmek için bilgi yönetimi alanını keşfetmektedirler. Bilgi yönetimini uygulamak için kritik başarı faktörleri üzerinde daha sistematik, ciddi ve planlı çalışmak önemlidir. Dolayısıyla işletmeler bilgi yönetimi girişimi başarısını etkileyecek faktörlerin farkında ve bilincinde olma ihtiyacı duymaktadırlar (WONG, 2005, p.261).

Öncelikle, bilgi yönetiminin sadece büyük, çokuluslu ve uluslararası şirketlerde benimsendiği görülürdü ve bu yüzden kritik başarı faktörleri bunlar üzerinden belirlenirdi. Fakat çok yaygın bir işletme disiplini olduğu için artık sadece büyük organizasyonların konusu değildir. Okunoye - Karsten (2002) bilgi yönetiminin, aslında başarılı işletmelerin ölçeklerini ve coğrafik durumlarını düşünmeksizin işletme altında yatan kaynak haline geldiğini düşünmektedirler. Dolayısıyla, kritik başarı faktörleri KOBİ’lerde bilgi yönetimi uygulanmasının daha iyi anlaşılabilirliği çabalarının başarısını güvence altına almak için gereklidir (WONG, 2005, pp.261-262).

Bilgi yönetiminin başarısını etkileyen faktörler literatürde bahsedilmektedir. Mesela, kültür, bilgi teknolojisi ve liderlik gibi faktörler ifade edilebilir. Ancak, KOBİ sektöründe bilgi yönetimi uygulamasında kritik başarı faktörleri için hiçbir sistematik çalışma yapılmamıştır.

Chourides (2003) bilgi yönetiminin uygulanmasında çeşitli kritik faktörleri beş organizasyonel fonksiyonel alanda tanımlamaktadır: strateji, insan kaynakları yönetimi, bilgi teknolojisi, kalite ve market (WONG, 2005, p.263).

Hasanali (2002) bir bilgi yönetimi başarısını birçok faktöre dayandırmaktadır. Bu faktörleri beş kategoride liderlik, kültür, yapı, roller ve sorumluluklar, bilgi teknolojisi altyapıları, ölçüm olarak isimlendirmektedir (WONG, 2005, p.264).

KOBİ’lerin özel durum ve koşullarını anlamaksızın direkt olarak bu faktörlerin KOBİ çevresinde uygulanması yeterli olmayabilir. Eğer KOBİ’lerde bilgi yönetimini etkili bir şekilde uygulamak için bir engel varsa bu muhtemelen kaynaklarından dolayıdır. KOBİ’ler “küçük büyük işletmeler” gibi değildir. Genelde, kaynak kıtlığına, zaman azlığına, finans ve insan kaynakları azlığına sahip olmaları onları büyük meslektaşlarından ayırmaktadır. Bu yüzden, kaynak, KOBİ sektöründe bilgi yönetimi uygulandığında kaçınılmaz bir faktör olarak düşünülür. Bilginin çeşitli teknolojiler ile geliştirilmesi KOBİ’ler için doğru değildir. Çünkü Jeffcoate’nin (2000) ifade ettiği gibi KOBİ’ler teknoloji ve teknik uzmanlık hakkında sınırlı bilgiye sahiptirler. Benzer bir şekilde Lim - Klobas’ın (2000) ifade ettiği gibi küçük işletmeler bilgi yönetimi süreçlerini anlamada

yetersizdirler. Bu yüzden KOBİ'ler için ve çalışanları için bilgi yönetimiyle ilişkili uygun eğitimin sağlanması büyük bir ihtiyaçtır (WONG, 2005, p.266).

KOBİ'lerde bilgi yönetiminde diğer bir konu anahtar elemanın işletmeyi bırakmasıyla birlikte bilgi kaybının ortaya çıkışıdır. Şüphesiz ki çalışanlar işletmeyi bıraktıklarında sahip oldukları bütün bilgiyi akıllarında saklayıp gideceklerdir.

Literatürden görüldüğü gibi farklı yazarlar tarafından farklı kritik başarı faktörleri ortaya konulmuştur. Buna rağmen genel faktörleri bir grup içinde söyleyebiliriz: liderlik yönetimi ve destek, kültür, teknoloji, strateji, ölçüm, roller ve sorumluluklar gibi. Sonuçta birileri bu faktörleri KOBİ'lerde uygularken KOBİ'lerin ihtiyaçlarını ve durumlarını düşünmelidir. Daha önce ifade edildiği gibi KOBİ'ler de büyük dikkat gerektiren bazı farklı konular vardır. Bu sebeple yeni faktörler geliştirilmiştir. Bunlar (WONG, 2005, pp.266-267);

- Liderlik yönetimi ve destek
- Kültür
- Bilgi teknolojisi
- Strateji ve amaç
- Ölçüm
- Organizasyonel altyapı
- Süreçler ve faaliyetler
- Motivasyonel yardımlar
- Kaynaklar
- Eğitim ve öğretim
- İKY

Liderlik Yönetimi ve Destek: Liderlik yönetimi bilgi yönetimi başarısında önemli rol oynamaktadır. Liderler bilgi paylaşmada ve diğer işletmelere yeni bilgi önermede, sürekli bir şekilde yeni bilgi ve fikirler araştırmada istekli olmalıdır. Bu şekilde olması işletmede çalışanları da böyle davranmaya özendirir ve bilgi yönetimine katılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, üst yönetimden destek ve sorumluluk almak bilgi yönetimi girişiminde önemlidir.

Kültür: Organizasyonel kültür bilgi yönetimi başarısında diğer bir etkileyici faktördür. Kültür inançları, değerleri, normları ve sosyal gelenekleri tanımlamaktadır. Bilgi yönetiminin kültür desteği bilgiyi değerlendirir ve bilginin oluşumunu, paylaşımını ve uygulamasını destekler (WONG, 2005, p.268).

Etkili organizasyonel kültür konusu şu şekilde tanımlanabilir (BOZBURA, 2007, p.214):

- Çalışanlara ya da yöneticilere, yeni ya da daha az deneyimli çalışanlara bilgilerini transfer etme konusunda deneyim kazandırma
- Bilgi paylaşımını destekleyici bir değer sistemine sahip olma
- Takım çalışmasının desteklenmesi ve
- Düşünceleri ifade etmeyi ve fikirleri uygulamayı ve geliştirmeyi özendirici bir çevreye sahip olma

Bilgi Teknolojisi: Tartışmasız bir şekilde bilgi yönetimi uygulamasını mümkün kılan anahtarlardan biri bilgi teknolojisidir. Bilgi teknolojisi hızlı araştırmayı, bilgiye ulaşmayı, bilgiyi bulmayı ve organizasyonel üyeler arasında iletişimi ve işbirliğini destekleyebilir (WONG, 2005, p.269).

Strateji ve Amaç: Bilgi yönetimini başarılı bir şekilde sürdürmenin bir yolu açık ve iyi planlanmış bir stratejiye sahip olmaktır. Bu bilgi yönetimi amaçlarına ulaşmak için işletmenin kaynak ve yeteneklerini nasıl kullanacağına dair bir altyapı sağlamaktadır. Bilgi yönetimini takip etmek için aslında strateji kavramıyla yakından ilgili olan ikna edici ve paylaşılan vizyonun gelişimidir (WONG, 2005, p.270). Bozbura (2004) bilgi yönetiminin stratejilerini 13 kavram şeklinde açıklamaktadır: yeni fikirler uygulamaları, fikirlerin gelişiminin desteklenmesi, bilgiye çabuk ulaşma, inovasyonu destekleyen prosedürler, bürokratik sistemin mevcudiyeti, veritabanına erişim numarası, sınır olmaksızın bilgiye ulaşma, strateji tanımlama, patent sayısı, Ar-Ge yatırımı, teknoloji yatırımı ve veri tabanını güncelleme (BOZBURA, 2007, p.213).

Ölçüm: Belirli bir sunum ya da faaliyet hakkında yararlı bilgiler veren bir veri toplama sistemi gibi faaliyet göstermektedir. “Sen ne ölçeceğine yönetemezsin” ve “yapılan şey

ölçülen şeydir” gibi söylemler kesinlikle bilgi yönetimi için doğruyu anlatmaktadır. Ölçüm işletmelere, bilgi yönetimi ilerlemesini izlemeye ve onun yararlarını ve etkililiğini belirlemeye olanak sağlamaktadır. Esasında ölçüm bilgi yönetimi performansını değerlendirme, karşılaştırma, kontrol etme ve geliştirme imkânı için işletmelere bir temel sağlamaktadır (WONG, 2005, p.270).

Organizasyonel Altyapı: Bilgi yönetimi uygulamasının diğer merkezi yönü uygun organizasyonel altyapının gelişimidir. Bu bilgiyle alakalı görevleri yerine getirmek için bir dizi roller ve takımların kurulması anlamına gelir. Organizasyonda İKY ve bilgi teknolojisi gibi daha önceden bilgi konularıyla çalışan bazı fonksiyonların var olmasına rağmen, bilgi yönetimi için belirli ve formel sorumlulukları olan bir grup insan kurulması önemlidir (WONG, 2005, p.270).

Süreçler ve Faaliyetler: Bilgi yönetimi süreci işletmede bilgi ile birlikte yaptırılacak faaliyetleri ifade etmektedir. Muhtemelen bilgi yönetimi disiplini niteleyebilecek süreçler oldukça fazladır. Birçok yazar tarafından bilgi yönetimi süreciyle ilgili sayısız önerilerde bulunmuşlardır. Mesela Alavi-Leidner (2001) oluşum, depolama/bilgi edinme, aktarma ve uygulama şeklinde dört ana süreç ifade etmiştir. Bilgi yönetimi süreçlerinin düzenlemesi başarılı bir bilgiye dayalı girişim oluşturmanın kalbinde yatmaktadır (WONG, 2005, p.271).

Motivasyonel Yardımlar: Söylenen bir şey vardır: “Siz bir atı suya yönlendirebilirsiniz, fakat onun içmesini sağlayamazsınız”. Eğer kişiler bilgi yönetimini uygulamak için motive edilmemişlerse, hiçbir yatırım, altyapı ve teknolojik müdahale onu etkili yapamayacaktır. Bu yüzden, insanları bilgi paylaşmak ve uygulamaya teşvik etmek için ödüller, motivasyonel yardımlar, doğru teşvikler oluşturulması önemli faktörlerden birisidir. Dolayısıyla çalışanlara yapılan bu motivasyonel yardımlar onları etkili bilgi yönetimi için gerekli olan pozitif davranışlar ve kültürün güçlenmesini ve teşvik edilmesini sağlayacaktır. Bilgiye dayalı girişim oluşturmak için teşvik sistemlerinin bilgi paylaşım ve katkı, takım çalışması, yaratıcılık ve yenilikçi çözümler gibi kriterlere dayanması iyi olacaktır (WONG, 2005, pp.271-272).

Kaynaklar: Başarılı bilgi yönetimi uygulaması kaynaklara bağımlıdır. Eğer teknolojik sistem yatırımı yapılacaksa kaçınılmaz olarak finansal destek gereklidir. Uygulama süreçlerini koordine etmek ve yönetmek için insan kaynakları gereklidir. Özellikle KOBİ’lerde kaynak ulaşılabilirliği ana sorun olduğu için, bir bilgi yönetimi uygulandığı zaman tam anlamıyla düşünülmesi gerekir. Sonuçta bilgi yönetimini etkili bir şekilde başarmak için KOBİ’lerin anahtar sorunlarından biri kaynaklarının nasıl daha iyi elde edilip, dağıtılıp, yönetileceğidir (WONG, 2005, p.272).

Eğitim ve Öğretim: Bilgi yönetimi başarısı için düşünülmesi gereken diğer önemli bir etken eğitim ve öğretimdir. Ana düşüncede, organizasyon üyeleri işletmenin yaşama gücü için bilginin anahtar bir kaynak olduğunu hatırlamaya ve bilgi yönetimi için ihtiyaçların farkında olmaya ihtiyaç duyarlar. Öğretim ile kendileri daha iyi bir bilgi yönetimi anlayışına sahip olacaklardır. Ayrıca bu bilgi hakkında ne düşünecekleri ve nasıl tanımlayacaklarına dair ortak bir dil ve algı oluşumunu yardım eder (WONG, 2005, p.272). OECD 2003 yılı araştırmasında çalışanların eğitim ve öğretiminde aşağıdaki 5 konuyu şu şekilde tanımlamaktadır (BOZBURA, 2007, p.212):

- Bilgi yönetimiyle ilgili formal öğretimin sağlanması,
- Bilgi yönetimiyle ilgili informal öğretimin sağlanması,
- Formel rehberlik uygulamalarını kullanma,
- İşle ilgili kurslarını başarıyla tamamlamaları için öğrenci katkı payı sağlayarak eğitimlerine devam etmelerine özendirme.

İnsan Kaynakları Yönetimi: Bilgi yönetimi uygulayıcıları İKY’den elde edilebilecek olan değeri göz ardı edemezler. Sonuçta insan bilginin tek organizatörüdür. Davenport-Volpel’in (2001) ifade ettiği gibi “ bilgi yönetimi insan yönetimidir; insan yönetimi bilgi yönetimidir”. Birçok sebepten ötürü bilgi yönetimi oldukça önemli olmasına rağmen, buradaki ana odak çalışanların işe alımı, gelişimi ve muhafaza edilmesidir.

Bu faaliyetler dışında KOBİ yöneticileri bilgi yönetimine dair aşağıdaki faaliyetleri yapabilir (RADZEVICIENE, 2008, p.682):

- Yöneticiler bilgi yönetiminin tamamıyla ne olduğu ve ne gibi yararlar elde edilebileceğine dair açık bir anlayışa sahip olmak zorundadır.
- Bilgi yönetimi büyümenin ve karın bir kaynağı olarak sunulmalıdır.
- Bilgi yönetiminin amaçları şirketin stratejisine entegre edilmiş olmalıdır.
- Öncelikle bir işletme bilgi yönetimini uygulamak istiyorsa ilk önce ne bildiği ve ne bilmediğine, ikinci olarak nerde olduğu ve ne olmak istediğine dair açık bir resim oluşturmalıdır.
- Yöneticiler bilgi yönetiminin ana süreçleri boyunca hareket etmelidirler.
- Bilgi gerçek bir biçimde sunulmalıdır.

27. İnovasyon Yönetimi

Rekabetçi ve yüksek-teknoloji çevresindeki başarı, pazarı anlamak ve tüketicilerin ihtiyaçlarını en son teknolojiyi kullanarak karşılamak için bir yetenek gerektirmektedir (ALLOCCA-KESSLER, 2006, p.279).

Dünyada bölgesel ekonomilerin ağırlığının artması, ülkelerarası sınırların zayıflaması, ticari korumacılığın azalması, üretim miktarındaki artışlar, kar oranlarının düşmesi gibi gelişmeler sonucunda küresel rekabetin niteliği değişmekte ve gittikçe daha karmaşık hale gelmektedir (DURNA, 2002, s.1). İşletmeler de bu değişimden payına düşeni almaktadırlar. Bu değişime uyum sağlayamayan, kendini yenileyemeyen işletmelerin eninde sonunda yok olmaları kaçınılmaz görülmektedir. Bu durumda varlığını sürdürmek ve amaçlarına ulaşmak isteyen her işletme bu değişime ayak uydurmak zorundadır (KILIÇ, 1989, s.103).

Yenilik, rekabet avantajı elde etmenin temel kaynaklarından biridir. Kaliteli ürün sunabilmenin de ötesinde ürün, hizmet ve süreçlerine artı bir değer ilave edebilen ve bunları rakiplerinden daha farklı ve üstün hale getirebilen işletmeler küresel rekabet ortamında kazananlar olacaktır (DURNA, 2002, s.1).

270. İnovasyonun Tamımı ve Önemi

İnovasyon sözcüğü, Türkçede yenilik olarak çevrilmektedir. İnovasyon; işletmelerin, işletmeler içerisindeki kişilerin varlıklarını devam ettirmek adına fikirlerin, faaliyetlerin, nesnelere yenilenmesi ve bu yenilik içerisinde bir ekonomik ve sosyal değer oluşturulmasıdır.

Bugün Tablo 5’de de gösterildiği gibi birçok farklı türde inovasyon vardır: ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, teknolojik inovasyon, pazar inovasyonu, yönetim inovasyonu, sistem inovasyonu ve finansal inovasyon gibi (TUOMINEN ve diğerleri, 1999, s.135).

Tablo: 5
İnovasyon Çeşitleri ve Örnekleri

İnovasyon Çeşitleri	Örnekler
Ürün inovasyonu	Yeni ya da gelişmiş bir ürünün gelişimi
Süreç inovasyonu	Bir üretim sürecinin gelişimi
Organizasyonel inovasyon	Yeni bir iç iletişim sistemi, yeni muhasebe sürecinin tanıtımı, yeni bir paylaşma girişi
Yönetim inovasyonu	Toplam kalite yönetimi sistemi, iş süreci değişim mühendisliği
Üretim inovasyonu	Kalite çemberi, tam zamanında üretim sistemleri
Pazar inovasyonu	Yeni finansal anlaşmalar, yeni satış yaklaşımları
Hizmet inovasyonu	İnternete dayalı finansal hizmetler

Kaynak: GOYAL-PITT, 2007, p.49

Bazı düşünürler inovasyonu basitçe yeni fikirlerin başarılı işletilmesi olarak tanımlamaktadırlar. Diğerleri ise inovasyonu daha inceden fakat benzer biçimde tanımlarlar; Mesela Baumol (2002) inovasyonu karlı değişimler için fırsatların belirlenmesi ve bu fırsatların faaliyetlerin uyumuna doğru bütün yol boyunca izlenmesi şeklinde tanımlamaktadır (FRANCIS- BESSANT, 2005, p.172).

Porter (1990) yeniliği şöyle ifade etmektedir. İşletmeler rekabetçi avantajı inovasyon faaliyetleri aracılığıyla başarırlar. İşletmeler inovasyona yeni teknolojileri ve yeni yolları

içeren en geniş anlayış olarak yaklaşmaktadırlar (MCADAM-MCCONVERY-ARMSTRONG, 2004, p.209).

Rastogi'ye göre ise yenilik, mal ve hizmetlerin arz ve üretimine yeni bilginin uygulanmasından ortaya çıkan yeni ve geliştirilmiş ürünleri, malları, malzemeleri, donanımları, makineleri, süreçleri, hizmetleri ve diğer ekonomik olarak uygun değişimleri ifade etmektedir (DURNA, 2002, s.6).

İnovasyon önemli bir organizasyonel başarı olarak, önemli bir araştırma ve soruşturma alanı olarak uzun zamandır bilinmektedir. İnovasyon araştırmasındaki en önemli temalardan biri, yeni ürün başarısı ile ilişkilendirilen faktörleri saptamak için bir girişim olmasıdır (HUANG- SOUTAR- BROWN, 2004, p.117).

Teece (2001) inovasyonu bilgili ve yaratıcı insanların ve organizasyonların fikirler ve cevaplar oluşturmak için problemleri düzenlediği, seçtiği, bütünleştirdiği ve bilgiyi çoğalttığı bir süreç şeklinde tanımlamaktadır (ADAMIDES-KARACAPILIDIS, 2006, p.50).

İnovasyon; (1) ürünlerin, hizmetlerin ve ilişkili pazarlar dizisinin yenilenmesi ve büyümesi; (2) üretimin, tedarikin ve dağıtımın yeni metotlarının oluşturulması; (3) işgücü yeteneklerinde, çalışma şartlarında ve iş organizasyonunda ve yönetimdeki değişmelerin sunulması çeşitli şekilde tanımlanabilir (ULUSOY, 2003, p.262).

Yenilikçi firmanın rakiplerden daha iyi fikirler uygulayarak avantaj kazanmak için esas bir kapasiteye, inovasyon yeteneğine sahip olması gerektiğini kabul etmek uygundur. Bununla birlikte, inovasyon yeteneği, özelliklerin bir bütün dizisi olmayabilir - fiziksel yetenek farklı yönlerden desteklenebildiği için inovasyonun farklı türlerini ayırıcı yaklaşımlar gerektirebilir (FRANCIS- BESSANT, 2005, p.172).

Çeşitli yöneticiler inovasyonu şöyle ifade etmektedirler:

Frito Lay Türkiye Genel Müdür Tuncer Akgün'e göre inovasyon, doğru soruları sormakla başlamaktadır. "Gelecekte nasıl bir tablo görmek istiyorum?,"nasıl daha farklı

ve etkin olabilirim?” gibi sorular kişileri inovatif olmaya yönlendirmektedir. Önemli olan nokta şirketin tüm birim ve seviyelerine bu bakışı yerleştirecek kültürü oluşturabilmektir.

Omsan Lojistik Genel Müdür Osman Küçükertan’a göre inovasyonu iki şekilde tanımlanabilmektedir. Birincisi, var olmayan bir ürünü veya hizmeti hayata geçirmek, diğeri ise var olan veya mevcutta kullanılan bir ürünü veya hizmeti çok daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlayacak şekilde sunmaktır.

Koç Bilgi Grubu Genel Müdür Mehmet Nalbantoğlu inovasyon olarak tanımlanabilecek olan, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete dönüştürmek” kapsamındaki somut projeler olduğunu ifade etmektedir (GÖZÜTOK, 2007, ss.4-5; GÖZÜTOK, 2008, ss.4-5).

İnovasyon hem bir süreci hem de sonucu kapsar. Bu açıdan bakıldığında, değişim içeren süreçlerin gelişmesine yol açtığı söylenebilir. Ancak, yenilikle gelen değişimin, o güne kadar uygulanmamış ve orijinal olması gerekmektedir. Bu manada; yaşamdan bir adım önde gitmeyi, böylelikle çevreyi etkilemeyi ve de değiştirebilmeyi ifade etmektedir. (DİNÇER, 2000, s.168). Yenilik; yeni ürün ve hizmet üretmekten daha geniş olarak algılanmalıdır. Rekabet ortamında atak olmanın önemli yoludur. Yani işletmelerin en iyi rekabet silahıdır. Yapıları yenilikçi olarak oluşturulmuş işletmeler dinamik çevrelerde rahatça yaşayabilirler (ÜLGEN-MİRZE, 2001, ss.184-200).

İnovasyon kavramı temelde iki unsur barındırmaktadır (AYGÖREN ve diğeri, 2009, s.8):

1. Yenilik
2. Ekonomik ve/veya Sosyal Değer

İnovasyon çoklukla hâlihazırda mevcut olan öğelerin ya da bilgi birikiminin farklı bir şekilde kombine edilmesi sonucu ortaya çıkan yeniliklerdir. Bir diğeri önemli nokta yeniliklerin muhakkak ekonomik ve/veya sosyal bir değer yaratması gerektiğidir. Aksi halde dünyanın en iyi ve en yeni fikri olsa dahi, ticari veya sosyal bir değer yaratmamışsa bundan inovasyon olarak söz etmemiz mümkün değildir. İki temel unsur göstermektedir ki

inovasyon, yepyeni bir fikrin/bilginin ortaya çıkmasından, ticarileştirilmesine ve kullanıcılara sunulduktan sonra alınan geri dönüşlerin firma içindeki ve dışındaki faaliyetlere yansıtılmasıyla devam eden sürekli ve dinamik bir döngüdür.

İnovasyon değişik şekiller alabilir. Bunlar aşağıdaki gibidir (CHELL, 2001, p.232);

- Yeni bir ürün yaratma ya da özelliklerinin bazılarında değişim
- Üretimin yeni bir metodunu geliştirme
- Yeni bir pazara açılma
- Tedarikin yeni kaynağını yakalama
- Endüstride yeni bir işletme

Yukarıdaki inovasyon biçimlerinden biri yapılarak sağlanan inovasyondaki artış aşağıdakileri mümkün kılmaktadır (TOMALA- SENECHAL, 2004, p.281):

- Yeni tüketici ihtiyaçlarını karşılama
- Daha geniş çeşitlikte ürünler ve hizmetler sunma
- Kalite artışı ve var olan ürünlerin güvenilirliğinin artışı
- Yeni pazarlar kazanma
- Çevresel tehlikeyi azaltma
- Üretim esnekliğini artırma
- Maliyetleri azaltma

271. Teknolojik İnovasyon

İnovasyon teknoloji gelişimiyle yakından ilişkilidir. Bu yüzden bir inovasyon başarısız olduğunda başarısız olanın teknoloji olduğu sık sık varsayılmaktadır. Bu birçok örneklerde doğru olmasına rağmen teknolojinin başarısız olmadığı durumlarda vardır. Aslında o başarısızlığa yol açan ve problemlere sebep olan yönetimsel ve organizasyonel durumlardır (SMITH, 2007, p.95).

Bu bağlamda tanımı yapılması gereken diğer bir sözcük de “teknoloji”dir. Teknoloji, “toplumun üretime ilişkin bilgi birikimi” olarak tanımlanabilir. Bu tanımıyla teknoloji bir

taraftan üretimi ilgilendiren fiziksel ve sosyal olguların ilkelerine ve diğer taraftan da bu ilkelerin uygulanmasına ilişkin bilgiyi kapsamaktadır. Üretimin günlük işlemlerinin sürdürülmesine ilişkin bilgi de bu tanımın kapsamı içindedir (KILIÇ, 1989, s.104).

Teknolojik yeniliklerin ve bu amaçla yapılacak çalışmaların kişiler, işletmeler, endüstriler ve genel anlamda ülkeler açısından ayrı ayrı büyük önemi vardır (KILIÇ, 1989, s.105).

Mogee - Schacht (1980) teknolojik inovasyonu endüstrinin yeni ve gelişmiş ürünler ve üretim süreçlerini düzenlediği bir süreç şeklinde tanımlamaktadırlar (MCADAM-STEVENSON-ARMSTRONG, 2000, p.140).

Teknolojik inovasyon süreci geniş bir aktiviteler dizisini kapsamaktadır. Yeni teknolojik bilginin üretimine katkıda bulunan ya da ulaşılabilir bilginin kullanımını geliştiren aktiviteler dizisini kapsar. Bu teknolojik inovasyon süreci makro ve mikro düzeyde de çeşitli etkilere sahip olduğu bilinmektedir. Makro düzeyde teknolojik inovasyon süreci: (1) endüstrilerin yapılarını değiştirir, (2) iş pazarında istenen bileşimi değiştirir, (3) ulusun rekabetçi pozisyonunu değiştirir, (4) ekonomik büyümeyi canlandırır ve (5) bir bütün olarak toplumun refahını artırır. Mikro düzeyde teknolojik inovasyon süreci: (1) işletmelerin rekabetçiliğini etkiler ve (2) stratejilerin dizaynına bir yönlendirme verir (NIETO, 2003, pp.135-136).

272. İnovasyonun Kaynakları

Doğaldır ki, inovasyon normalde insan zekâsının ürünüdür. Zekâ ürünü olan bu inovasyonlardan başarılı olanlar yenilik fırsatlarının bilinçli, amaçlı değerlendirmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Drucker yedi tane yenilik kaynağı belirlemiştir. Bunlardan dördü içseldir yani işletme veya endüstri içindeki değişmelerle ilgilidir. Diğer üçü ise dışsaldır yani işletme veya endüstri dışı değişimlerle ilgilidir. İçsel olan dört kaynak şöyle sıralanabilir (KILIÇ, 1989; DURNA, 2002, s.41):

- Beklenmeyen oluşumlar
- Uyumsuzluklar
- Süreç gereği

- Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler

Diğer üç yenilik kaynağı olan, dışsal değişimlerle ilgili olanlar da şöyle sıralanabilir:

- Nüfus değişiklikleri
- Algılamadaki değişiklikler
- Yeni bilgi

Schon (1963), inovasyonun insani boyutunu ilk önce vurgulayanlar arasındadır. Başarılı inovasyonun anahtar bir rol içerdiğini gözlemlemiştir. O anahtar rolün bir özelliği inovasyona uyum sağlamaktır (SMITH, 2007, p.95). Fakat şu da bilinmelidir ki inovasyonun ana yürütücülerini şirketin kendi çalışanlarıdır. Bu yüzden şirketlerin inovasyon stratejilerini yürüten ana kaynak insan sermayesidir (ULUSOY, 2003, p.262).

İnovasyon çok yönlü bir olgu olduğundan inovasyonu yaratacak kişi dışarıyla irtibat halinde olmalıdır. Dışarı çıkmalı, etrafına bakmalı, soru sormalı ve dinlemelidir (KILIÇ, 1989, s.106).

Rekabetçi bilgi yeni ürünlerin ya da yeni hizmetlerin gelişimine odaklandırıldığında bilgi ve inovasyon arasındaki ilişki sağlamdır. Bu ilişkide gerçekten anahtar süreç gelişiminin alanları ve açık hedeflerin tanımlanması ve şirketin vizyonudur. Eğer şirketin üst yönetimi gerçekten yenilik yapmayı istiyorsa küçük firmalar yenilikçi olabilmektedir (DOU- DOU JR, 1999, p.403). Etkili inovasyon için, basit ve belirli bir amaca yönelmiş olması gerekmektedir. Ve yenilik ruhunun tüm firma içinde egemen olması gerekir. Sonuç olarak başarılı bir inovasyonun sırrı kurum çapında inovasyonda yatmaktadır. “Kurum çapında inovasyon” bir şirketin faaliyetlerinde şirketin en alt çalışanını en ön sıraya katması, her çalışanın her yerde dahil olabileceği şekilde inovasyon sorumluluğunun dağıtılması anlamına gelmektedir (CİRİK, 2008, ss.22-24).

Sonuç olarak işletmelerde inovasyon kültürü yaratılmalıdır. İnovasyonu destekleyen sistemler oluşturulmalı, doğru mesajlar yayarak ve tutarlı örneklerle liderlik yapılmalıdır. İnovasyon işlerin eski yapıma şekillerini paramparça etmektedir. Tüm bu değişimler hep birlikte, inovasyonun kabuğundan çıkmasına ve şirketin davranış tarzını değiştirerek bir

kültürün kaynaştırılmasına yardımcı olmaktadır. Bu değişimlerin şirket kültürü içinde kök salması için, lider işletmede gerekli ortamı sağlamalıdır. Çünkü inovasyon kendi kendini sürüklemeyebilir, inovasyonu lider sürüklemektedir (WUNKER-PAINCHAUD, 2007, pp.13-17).

273. İnovasyonun Engelleri

İşletme, içerisinde oldukça hızlı bir yaşam sürmektedir. İşletmeler ürün veya hizmetlerini çeşitli aşamalardan geçirerek müşterilerine sunmaktadırlar. Müşterilerin beklentilerini karşılayıp, küresel pazarda yer alabilmek için yeniliğe gitme gereği duymaktadırlar. Fakat bazı işletmeler eski alışkanlıklarını sürdürmekte ısrarcıdırlar çünkü kişisel çıkarlarının tehdit edildiğini düşünmektedirler. Sonuçta bir kısmı örgütsel bir kısmı bireysel nitelikte olan engeller mevcuttur (DURNA, 2002, ss.144-145).

Zaman şuan önemli temel faktörlerden biridir. Her gün zaman daha da kısalmaktadır. Ulaşımındaki olanaklar, mesafeler arası işbirliği ile yeni atılımlar oluşturmak, uluslararası standartların gelişimi, yabancı dilin kullanımı ticari faaliyetlerin gelişimi için gerekli malzemeler ve yeni parçalardır. Bunlardan dikkat içerisinde ve katma değerli ürünler oluşturacak şekilde yararlanılmalıdır. Bunlardan dolayı yeni bir gelecek fikri ve firma vizyonu mümkündür (DOU- DOU JR, 1999, p.406).

Tablo : 6

İnovasyonun Başarıya Ulaşmasının Önündeki En Önemli 10 Engel

Sorunlar	2006 (%)	2007 (%)
Geliştirilen yeniliklerin pazarlanamaması ve/veya anlatılamaması	22,0	15,7
Müşterilerin yeterince kavranamaması	12,0	15,7
Riskten kaçan kültürel yapı	10,0	15,7
Büyük fikir eksikliği	6,0	13,7
Geliştirme süresinin fazla uzun olması	20,0	13,7
Şirket içinde koordinasyon sorunu	2,0	9,8
Pazardaki performansın beklentilerin altında olması	14,0	7,9
Yatırımın geri dönüşünün doğru olarak hesaplanamaması	6,0	3,9
Ticarileştirebilecek doğru fikirleri seçememek	4,0	3,9
Üst yönetimin desteğinin yetersiz kalması	4,0	0
Rakiplerin daha yenilikçi olması	0	0

Kaynak: BAYIKSEL, 2007, s.114

İşletmeler bazen inovasyona karşı direnç içerisindedirler. Organizasyonlar niçin inovasyona karşı dururlar? Bu sorunun cevabı Schon'a (1963) göre değişime yönelttiği içindir. Bu yüzden organizasyon içerisinde yer alan inovasyon projeleri tehdit edebilen ve hatta projelerin terk edilmesine sebep olan dirence oldukça sahiptirler. Değişime karşı direnç inovasyonun politik yönü değildir. İşletmeleri inovasyona karşı dirençli olmaya iten diğer faktör kullandıkları sistemler ve prosedürlerdir, özellikle yeni gelişmelerin makul değerlendirmesini sağlamak için tasarlanan sistemlerdir (SMITH, 2007, p.95).

274. İnovasyon Süreci

İnovasyon süreci, yeni açılardan yeni ürünlerin ve hizmetlerin sağlanmasına katkıda bulunan bir dizi aktiviteleri kapsamaktadır (MIKKOLA, 2001, p.424). İnovasyon geliştirme sürecini Rogers (1995) problem tanımlama, araştırma, geliştirme, ticarileştirme, benimseme ve dağıtım ve sonuç şeklinde 6 aşamadan oluşturmaktadır (WONGLIMPIYARAT-YUBERK, 2005, p.413). Farklı aşamalar içerebilmesine rağmen inovasyon sürecini 3 başlıkta toplamak mümkündür:

a. İhtiyacın Belirlenmesi: İnovasyon sürecinin başlayabilmesi için her şeyden önce bu yeniliğe ihtiyaç duyulması gerekmektedir. Bu ihtiyaç müşterinin işletmeyi yeniliğe zorlaması nedeniyle ortaya çıkmaktadır (DURNA, 2002, s.115). Çünkü işletmelerde müşteriye odaklanma artan rekabetten, Ar-Ge maliyetlerindeki yükselişten ve yeni fırsatlardan dolayı daha da önemli olmuştur. Var olan ürün ve hizmetler müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamayabilir. Bu şekilde işletmenin sunduğu mal ve hizmetlerle müşteri beklentileri arasındaki farktan dolayı işletme yeniliğe gitmek durumunda kalmaktadır (DURNA, 2002, s.115).

b. Başlama: Sürecin bu aşamasında var olan sorunu çözmeye yönelik yardımcı fikirler oluşmaktadır. Başlama aşaması yenilik fikrinin benimsenmesiyle son bulur. Başlama örgütte çalışanların yenilik önerisini gerektirmektedir. Bu aşamada işletmede çalışan personelin fikirlerini açıkça ifade edebilmesi önemlidir. Bu yüzden işletmede ben anlayışından ziyade biz anlayışı hakim olmalı ve kolektif zeka oluşturulmalıdır (DURNA, 2002, s.120).

c. Yürütme: Yürütme aşamasında yenilik örgütsel yaşamın içindedir. Etkili bir yürütme faaliyeti için planlı metodik bir yaklaşıma ve değişimin getireceği belirsizliğin azaltılmasına ihtiyaç duymaktadır. Yenilik günlük rutin işlerin bir parçası olana kadar yürütme aşaması devam eder (DURNA, 2002, s.121).

275. İnovasyon Stratejileri

Dünya pazarlarında rekabetle karşı karşıya olan işletmelerin rakiplerine göre daha üstün olabilmeleri için çeşitli stratejileri vardır. Yenilik yaparak işletmelerinin yaşam sürelerini uzatabilirler ve rakiplerine göre daha karlı duruma gelip büyüyebilirler (DURNA, 2002, s.124).

Günümüzde birçok büyük işletmeler sürekli işleyen dinamik yeni stratejilere ihtiyaç duymaktadırlar. Fakat sadece bir avuç dolusu yönetici gerçekten etkili stratejileri ortaya çıkarmaya yardımcı olmaktadır. Sorunların bir parçası da farklı türdeki inovasyon sorunlarının farklı çözümleri çağrıştımasıdır. Yöneticiler mükemmel yeni stratejiler aramaktadırlar. Bunun için öncelikle, fırsatlar için uygun olan biçimleri belirlemeleri gerekmektedir. Daha sonra ise uygulamak için seçtikleri biçimlerin doğru şeyleri yapmalarına imkân sağladığını garantilemeleri gerekir. Farklı özellikleri özetleyen beş tane strateji geliştirilmiştir (LOEWE- WILLIAMSON- WOOD, 2001, p.115).

1. Saldırgan Strateji: Saldırgan strateji yeni bir ürünün ya da yeni bir üretim sürecini rakiplerden daha önce geliştirip teknik ve pazar liderliğini ele geçirme amacını taşımaktadır. Bu stratejide iletişimin hızı çok önemlidir ve büyük Ar-Ge çalışmalarını gerektirir. Bu stratejide şirket etkili bir şekilde strateji geliştirmeyi ve pazar alanında Ar-Ge'yi dışarıdan temin etmektedir.

2. Savunmaya Yönelik Strateji: İşletmeler bu stratejiyi çok fazla izlenilmemektedir. Çünkü bu stratejiyi tutarlı olarak uzun dönemde sürdüremezler. Bu strateji saldırgan strateji gibi Ar-Ge yoğun bir stratejidir. Aralarındaki fark ise bu stratejinin yenilikçileri dünyada ilk olmayı istemezler fakat teknolojik değişiminde gerisinde kalmak istemezler. Nedeniyse ilk olmanın ağır maliyetine katlanmak istememeleridir (DURNA, 2002, s.134).

3. Taklitçi ve Bağımlı Stratejiler: Taklitçi işletmeler teknolojilerde liderleri izlemekten memnundurlar. Ar-Ge çalışmalarının yüksek maliyetlerinden kaçınabilmelerine karşılık, taklitçi işletmenin üretim mühendisliği ve tasarım açısından güçlü olması gerekmektedir (KILIÇ, 1989). Bağımlı stratejide ise işletme daha güçlü işletmelerin uydu olma rolünü benimsemeye olur. Bağımlı işletmeler, dışarıdan bir istek gelmedikçe ürünlerinde teknik değişim girişiminde bulunmazlar (KILIÇ, 1989).

4. Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejileri: Bilimsel çalışmalardan ziyade mesleki yeteneklere dayanan bir stratejidir. Pazarın değişim talebi olmaması ya da rekabetin değişime zorlamaması halinde değişikliğe gidilmez. Yapılan değişiklikler ise teknolojiden ziyade, moda anlamındaki tersim değişiklikleridir. Bununla birlikte bu tür işletmeler geleneksel yetenekleri (zanaat becerileri) sayesinde yüksek taleplerle karşılaşabilirler. Fakat teknolojik yeniliklerin yüksek olduğu ve teknoloji bağımlı endüstrilerde yaşamaları oldukça zordur. Fırsatları izleme stratejisi ise, rakibin zayıf yönünü ve pazarın keşfedilmemiş yönlerini bulmaya dayanan bir stratejidir. Bu stratejiyi izleyen işletmeler dışa dönüktür ve sürekli olarak yeni pazar fırsatlarını araştırmaktadırlar (GÜLEŞ-BÜLBÜL, 2004, ss.177-178).

5. Diğer Stratejiler: Bir diğer uygulama şekli de “elde etme” stratejisi olarak ifade edilebilir. Bu belirli bir teknolojik yeniliğe ilişkin bilginin ve bu bilginin uygulandığı işletmenin elde edilmesi yoluyla yeniliğin yapılmasını ifade etmektedir (KILIÇ, 1989).

276. İnovasyon Yönetimi

1970’lerden beri özel ve kamu sektörlerinden öteye küresel pazarda ekonomik avantaj elde etmek için yenilik yönetimi stratejilerinin kullanımına odaklanmaya başlanmıştır. İnovasyon yönetim stratejilerindeki iş ilgisi birkaç sebepten dolayı büyümekte, fakat özellikle iki sebep büyük hız sağlamaktadır. Birinci sebep yoğun kaynaklardan ve bilgi yoğun endüstriler içinden ayrı uluslararası ticaretin genel yeniden yapılandırılmadığıdır. İkinci olarak, birleşik rekabetçi stratejide inovasyon yönetimi rolünün ağırlığını artırıyor olmasıdır.

1980’lerin başlarından beri inovasyon yönetimi yeteneği stratejik bir şekilde birçok inovasyon yönetimi kuramcıları tarafından şirket planının önemli bir özelliği olarak

sunulmaktadır. Bilimde ve teknolojide inovasyon klasik ekonomistlerden beri ekonomik bir faktör olarak görülmektedir. Buna rağmen, inovasyon yönetimindeki modern görüşler, köklerinin yirminci yüzyıldan önceki faaliyetlere dayandığını ileri sürmektedirler.

Şimdiki ulusal sistem inovasyon teorileri özel ve kamu sektörlerindeki Ar-Ge performanslarını içeren ulusal Ar-Ge yapılarına, iş çevresi ve yönetime, ülkenin optimum rolüne, ulusal altyapıya, finansal çevrelere ve iç pazara odaklanma eğilimindedir.

İnovasyon yönetimi alanı iki ana amaca sahiptir. İnovasyon sürecinin şekillendirilmesi ve rekabetçi avantaj sağlanmasına sebep olacak politik önerilerin oluşumu için bu modellerin kullanımınıdır (ROBERTS, 1998, p.160).

Bir firma inovasyonları geliştirebilmek için aşağıdaki durumları belirleyen bir inovasyon yönetim sistemine sahip olmalıdır (TUOMINEN, 1999, p.138):

- Teknolojik fırsatlar ve şirketin kaynaklarının yanında firmanın stratejilerini ve müşteri gereksinimlerini göz önüne alan,
- Bu faktörlere dayanan inovasyon süreci için amaçlar belirleyen,
- Bu faktörlere dayanan inovasyon sürecinin farklı yönlerini yöneten ve kontrol eden.

Aslında yenilik yönetiminde önemli olan düşünülen yeni bir modele uyum sağlanmasıdır (TOMALA, 2004, p.282). Sonuç olarak işletmelerin en önemli amaçlarından biri şirketin hayatını devam ettirmek olduğundan rekabetçi avantajlar elde etmeli ve bunun içinde inovasyon sürecini iyi bir şekilde yönetmelidir.

277. KOBİ'ler ve İnovasyon

Ekonomik gelişmeyi hızlandırmanın, toplumdaki yaratıcı potansiyeli ortaya çıkarmanın, yenilikçi ve yaratıcı fikirleri yaygınlaştırmanın en etkin yolu, fırsat eşitliğinin ekonominin tüm birimlerine yayılmasıdır. Bu birimlerin temel taşı ise küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Ekonomilerin gelişme motoru ve istihdam kaynağı olarak bilinen KOBİ'ler, yeni iş imkânları yaratmakla kalmayıp, yenileşmenin ve rekabetin de en dinamik kaynağını oluşturmaktadırlar. KOBİ'ler, uluslararası pazarın taleplerine ilişkin yeni üretim

tekniklerine ve yeni pazarlama stratejilerine uyum sağlayabilecek esneklikte oldukları için sanayileşme sürecinin lokomotif gücüdür.

Türkiye ekonomisindeki gelişmenin en önemli dayanağı KOBİ'ler olup, TÜİK'in 2003 yılı verilerine göre, toplam KOBİ sayısı 1.718.788, imalat sanayinde faaliyet gösteren KOBİ sayısı ise 246.866'dır. KOBİ'lerde üretilen katma değer düşük olmasında, bu işletmelerin teknik bilgi ve beceri seviyelerinin, bilgi ve iletişim teknolojilerine erişim fırsatlarının ve bu teknolojilerin sağladığı avantajlardan faydalanma kabiliyetlerinin sınırlı olmasının etkili olduğu bilinmektedir (ÇOLAKOĞLU, 2002).

Özellikle son yıllarda küresel anlamda ortaya çıkan bir strateji de yeniliktir. Bir işletme rekabet avantajını koruyabilmek için ürünlerinde ve süreçlerinde yenilik yapmak zorundadır. Yenilik, yeni bir fikrin, ürünün veya sürecin kabulüdür. Yenilik fikri icattan çok daha geniş bir kavramdır. KOBİ'ler rekabetçi ortamda durumlarını korumak için ürün yeniliklerine önem vermek zorundadırlar. Yenilikçilik, işletmelerin süreçlerinde meydana gelecek yeni üretim metotlarını kapsayan bir felsefeyi temsil etmektedir. Yenilikçi süreçler ise yenilikçi ürünleri sonuçlandırmaktadır. Yenilik stratejisi sayesinde KOBİ'ler küresel alanda rekabet avantajı yakalayabileceklerdir (http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383).

Yenilikçi KOBİ'ler girişim gelişimi ve yeni iş oluşumu ile küresel ekonomiye önemli bir katkı sağlamaktadırlar. Özellikle liberalleşen ve küreselleşen ekonomilerin yer aldığı gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'ler ekonominin ve teknolojinin gelişimine katkı sağlamak için artan bir öneme sahiptirler. Başarılı inovasyon iyi performans ve sonraki büyüme ile ilişkilidir (MAHEMBA-BRUIJN, 2003, p.162).

KOBİ'ler pazar ile bütünleşme açısından, karakteristik olarak avantajlıdır. Çünkü pazar değişimlerine hızlı ve etkili bir şekilde karşılık verebilmektedirler. KOBİ'lerin girişimci özellikleri ve yapısal esneklikleri karar verme sürecinde uzun bir zincire sahip değildir. KOBİ'ler tüketicilerle yakın ilişkiler kurarak dar bir pazarda hizmet edebilirler (ROTHWELL-ZEGVELD'den Aktaran MAHEMBA-BRUIJN, 2003, p.163). Ayrıca, KOBİ'ler özel ürün gruplarına odaklanarak, pazarlama faaliyetlerini çok genişletmekten kaçınarak büyümeyi başarabilmektedirler.

İnovasyonlar bir organizasyon tarafından hem benimsenebilir hem de oluşturulabilir. Bir firma inovasyonları kendi iç kapasitelerine ve stratejik yönelimlerine dayanarak oluşturabilmekte ya da benimseyebilmektedir. İnovasyon üretim süreci, literatürde özelleştirildiği gibi yüksek düzey teknoloji kapasiteleri, sağlam Ar-Ge ve multidisipliner beceriler havuzu gibi çeşitli faktörler gerektirmektedir. İnovasyon üretim sürecinde bu kadar faktörlerin gerekli olması inovasyon üretimini geliştirmekte olan ülkelerde KOBİ'ler için uygulanamaz hale getirmektedir (MAHEMBA-BRUIJN, 2003, p.163).

2770. KOBİ'lerde İnovasyon ve Önemi

Küreselleşme, ekonomik-sosyal değişiklikler, ürün yaşam süresindeki azalış, artan teknolojik kapasiteler, bunun beraberinde getirdiği rekabet ve değişen müşteri ihtiyaçları KOBİ'lerde inovasyonu önemli kılmaktadır.

Ülkelerin kalkınmalarında önemli bir fonksiyon üstlenen, geniş bir alana yerleşen KOBİ'ler, sistemin denge unsuru, demokratik toplumun ve serbest piyasa ekonomisinin ana sigortalarından sayılmaktadır. Tüm işletmeler için de olduğu gibi KOBİ'ler için de yenilik; rekabet ortamında ayakta kalabilmenin hayati bir şartıdır. Diğer bir ifade ile iş dünyasında hayatta kalabilmek ile yenilik yapabilmek birbirleriyle bağımlıdır. Büyük işletmelere göre kaynak sıkıntısını yoğun olarak yaşayan, yaşamak için sürekli yenilik arayan ve tespit ettikleri yenilikleri ticarileştirebilmek için bütün kaynaklarını kullanan KOBİ'ler için yenilik yapmak hem oldukça zor hem de zorunludur. (AKSOY-DEMİREL, 2007, ss.394-395).

KOBİ'lerin inovasyon yönetimi uygulamaları KOBİ'lerin ürünlerine, üretimlerine, pazarlamalarına yeni çözümler sağlamak için ve pazarların dinamikleriyle baş edebilmek için yönetimlerin üstlendiği aktiviteler olarak tanımlanmaktadır (MAHEMBA-BRUIJN, 2003, p.163).

KOBİ'ler mamul ve hizmet sundukları pazarlarda daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu üstünlüğü elde etmede çeşitli yöntemler ve araçlar vardır. Pazardaki rakiplere karşı fiyat ya da kalite üstünlüğü oluşturmak ya da müşteri isteklerine hızlı ve güvenilir cevaplar vermek

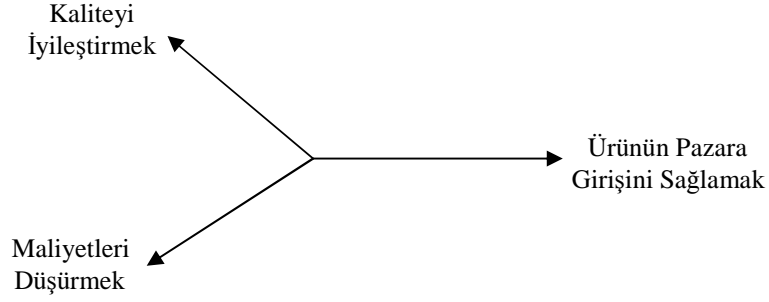
bunlardan bazılarıdır. Günümüz sürecinde radikal değişimler gerçekleşmektedir. Bu radikal değişimlerin kaynağında yenilik büyük rol oynamaktadır. Bu yenilikler ya yeni mamuller ve hizmetler ya da mamulleri yapmak ve hizmetleri sunmak için yeni süreçlerdir (GÜLEŞ-BÜLBÜL, 2004, s.155).

KOBİ'lerin inovasyon faaliyetinde bulunurken en başta yenilik kaynaklarını, nasıl yenilik yaptığını ve bundan nasıl fayda sağlayabileceğinin farkında olmaları çok önemlidir (AYGÖREN ve diğerleri, 2009, s.12).

KOBİ'ler, büyük ölçekli işletmelerle rekabet ederken; yeni ürünler ve hizmetler geliştirip pazara sunmak suretiyle başarıya ulaşabilirler. Bunu yaparken büyük işletmelerin ürettiklerinin aynısını üretmek yerine, esnekliklerinden kaynaklanan üstünlüklerini kullanarak büyük işletmelerin giremedikleri pazar alanlarına girme imkânına sahiptirler. Bu şekilde yaptıkları yeniliklerle kendilerine daha geniş hareket alanı yaratabilmektedirler (İRİZ 2005' den Aktaran AKSOY-DEMİREL, 2007, s.394).

Talep, müşteri özellikleri ve teknolojik değişmeler gibi etkiler karşısında esnek olabilme KOBİ'ler için önemli bir avantajdır. KOBİ'ler, talebe göre plan ve programlarını kısa sürede ve az bir masrafla değiştirebilmektedirler. Sabit varlıkları sınırlı olduğu için tek tip mal veya hizmetten bir başkasına kolayca geçebilir ve yeni yatırımlar yapabilirler. Yenilik yapmaya yatkın olmaları; özellikle göze çarpmayan ve ihtiyaç olarak henüz ortaya çıkmamış konuları çabuk fark etme ve uygulama şeklinde somutlaşmaktadır. Esnek bir niteliğe sahip oluşları KOBİ'ler için yenilik yapmayı kolaylaştırmaktadır. Yeniliği gerçekleştirme eğilimleri; büyük işletmeler gibi yıllarca süren, sonucu tahmin edilemeyen ve birçok teknik eleman tarafından yürütölen araştırma projeleri yerine az sayıda personelle ve kısa sürede pazarda değerlendirilebilir şekilde ortaya çıkmaktadır (DİNÇER 1998'den Aktaran AKSOY-DEMİREL, 2007, s.394).

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



Şekil : 3

Üç Kritik Rekabet Faktörü

Kaynak: CUMMING, 1998, p.27

İyi kurulmuş organizasyonel uygulamaların kopyalanması ve elde edinimi zordur. Onlar deneme, yanlış yöntemler, değerler, davranış ve deneyimler aracılığıyla geliştirilmektedir. Bu uygulamalar firmanın özeli olacak gibi düşünülmektedir (MAHEMBA-BRUIJN, 2003, p.163).

KOBİ'lerin makro düzeyde ve büyük işletmelere hizmet/ürün sağlayıcıları olarak rekabetçi kalmaları gereklidir. Bu rekabetçiliği sürdürmek ve geliştirmek için sadece değişim metotlarına dayanmak yeterli değildir. Bu yüzden KOBİ'ler işletme içerisinde yenilikçi bir kültür geliştirmelidir (MCADAM-STEVENSON-ARMSTRONG, 2000, p.138).

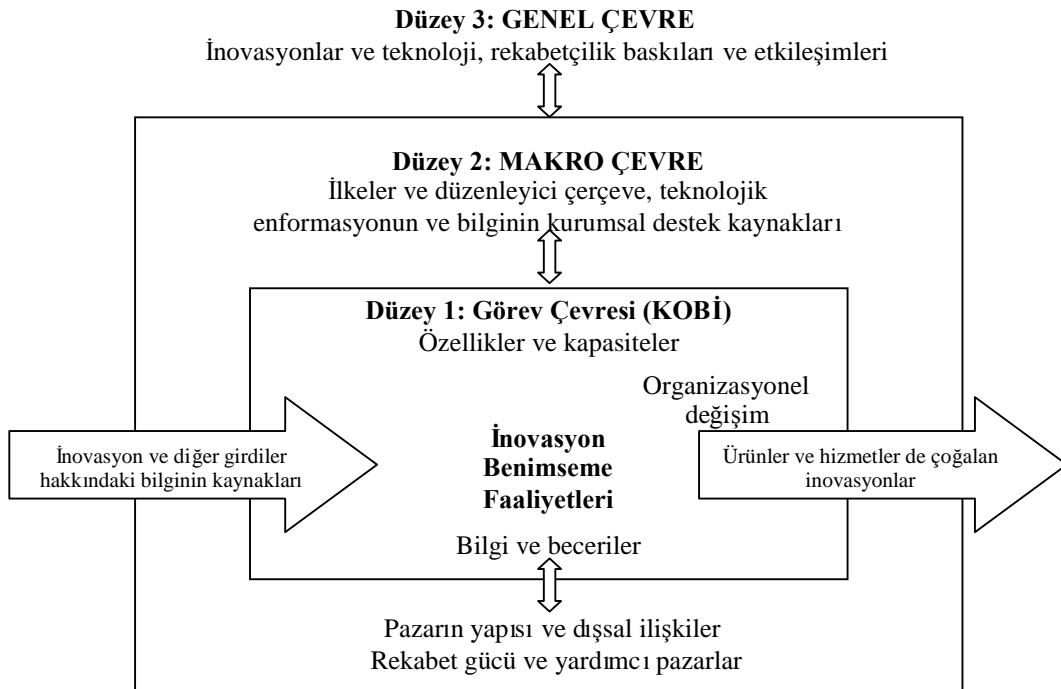
Cumming (1998) yılı çalışmasına göre KOBİ'lerin yeni ürünün pazara girişini sağlamaları, kaliteyi iyileştirmeleri ve maliyetleri düşürmeleri için inovasyon yönetimi uygulamalarına işletme faaliyetlerinde yer vermeleri gerekmektedir. Ayrıca Mcadam - Stevenson - Armstrong (2000) çalışmasında da ifade edildiği gibi KOBİ'ler işletmelerinde yenilikçi kültüre hakim olmalıdırlar. İnovasyon uygulamalarının KOBİ'lere sağladığı faydalar göz önüne alınarak, Trabzon ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde inovasyon yönetimi uygulamalarını kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu duruma göre çalışmadaki ikinci hipotez şu şekilde belirlenmiştir:

H₁: Örnekleme katılan, Trabzon ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler tarafından inovasyon yönetimi uygulamaları bilinmekte ve uygulanmaktadır.

2771. İnovasyonda İç ve Dış Çevrenin Etkisi

Porter'a göre rekabetçi üstünlüğü yakalamanın yolu geliştirme, yenilik yapma ve değişimden kaynaklanmaktadır. Ülkemizde KOBİ'ler bu trendlere bağlı olarak stratejiler geliştirmek ve bu stratejileri uygulamak durumundadırlar. Küresel anlamda değişen iş yapma biçimleri, yeni yönetim metotları ve rekabet stratejileri KOBİ'ler tarafından değerlendirilmeli ve kendi bünyelerine adapte edilmelidir (http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383).

İnovasyon KOBİ ile dış çevresi arasındaki bütünleşme süreci olarak düşünülebilmektedir. İnovasyon benimseme sürecindeki etkililik dış çevrede neyin meydana geleceğine dayanmaktadır. Nadler - Tushman (1997) ifade ettiği gibi teknoloji, pazar ve diğer dış çevresel faktörler KOBİ'lerin içsel faaliyetleri ile bütünleştirilmelidir. Şekil 4'de de gösterildiği gibi KOBİ'lerde inovasyon faaliyetleri için teknolojik enformasyon, bilgi ve beceri, pazarın yapısı, dışsal ilişkiler ve KOBİ'lerin özellikleri ve kapasiteleri gerekli olan yapılardır (MAHEMBA-BRUIJN, 2003, p.164).



Şekil : 4

KOBİ'lerin İnovasyon Faaliyetlerinin Modeli

Kaynak: MAHEMBA-BRUIJN, 2003, p.165

Büyük işletmelerin inovasyon hızları üzerinde etkili olan iç ve dış çevre faktörlerini KOBİ'ler açısından açıklamak mümkündür. Bu faktörler çeşitli başlıklar altında ele alınmaktadır:

Ana Kaynaklar: KOBİ'ler nispi olarak, sınırlı kaynaklara, finansman kaynaklarına ulaşmada daha büyük zorluğa sahiptirler, tek bir üründe daha bağımsızdırlar, daha az uygun bütçe kontrolüne sahiptirler, daha az bürokrasi hakimdir, risk almaya daha istekli ve daha çabuk karşılık verebilmektedirler (ALLOCCA-KESSLER, 2006, p.280).

Pazarlama ve Teknik Kaynaklar: KOBİ'ler daha az pazarlama ve teknik kaynaklara sahip olma, daha az pazar araştırması yapma, daha az özendirici ve ödüllendirici programa sahip olma, kolaylıkla ulaşılabilir pazarlarda varoluş eksikliğine sahip olma eğilimindedirler (ALLOCCA-KESSLER, 2006, p.280).

Yenilik Yapma Yeteneği: KOBİ'ler sınırlı ana ve insan kaynakları, firma kültürü, profesyonel olmayan ve deneyimi az yönetim ve değerli ittifakları yönetmek ve geliştirmek için genel yetenek ile ilgili olan tek hız-ilişkili zorluklarla yüzleşmektedirler (ALLOCCA-KESSLER, 2006, p.280).

Üst Yönetimin Rolü: KOBİ'ler sınırlı yönetsel uzmanlığa sahip olmaya, öncelikle teknolojik işlere odaklanmaya, daha büyük firmalarda profesyonel yönetim eksikliği, yönetim eğitimi, standart prosedür ve genel bilgi eksikliğine sahip olma eğilimindedirler (ALLOCCA-KESSLER, 2006, p.280).

Örgüt: KOBİ'ler daha esnek olma, toplu olarak motive olmuş, daha az organizasyonel öğrenmeyi geliştirme, daha az deneyim, daha az bürokratikleşme ve yönetici yapısında daha büyük farklılıklara sahip olma eğilimindedirler (ALLOCCA-KESSLER, 2006, p.280).

Strateji ve Planlama: KOBİ'ler daha az belirgin hedefler, daha az tanımlanmış görevler oluşturma eğilimindedirler. Sonuç olarak KOBİ'lerde stratejik planlama çok formelleştirilmiş olmayabilir. Çünkü planlama KOBİ'lerde oluşan süreçlerin ve yönetsel

görevlerin formalite derecesini açığa çıkarabilen yararlı bir vekildir. Bu inovasyon hızında özel bir öneme sahiptir (ALLOCCA-KESSLER, 2006, p.280).

Yukarıda ifade edilen faktörlere rağmen KOBİ'lerin yenilikçi faaliyetlere ve yetkinliklerin geliştirilmesine gittikçe daha fazla önem verir hale gelmelerinde etkili olan başlıca faktörler şu şekilde sıralanabilir (AYKAÇ- PARLAK-ÖZDEMİR, 2008, s.75):

1. Bilgi ve iletişim başta olmak üzere, yeni teknolojilerin işyerlerinde yeni yetkinlikleri ve vasıfları olduğu kadar yeni örgütsel yapıları da gerekli kılması ve hayata geçirmesidir. Teşebbüslerin teknolojik ve örgütsel yeniliklerinin başarıya ulaşması, büyük ölçüde her seviyede görev yapan insan kaynaklarının çevrede ve piyasalarda ortaya çıkan değişiklikleri özümsemesini sağlayan yeteneğine, vasıf seviyesine ve entelektüel kapasitesine bağlı olmaktadır.

2. Piyasaların artan şekilde uluslararasılaşması ve bunun sonucu olarak KOBİ'lerin karşılaştığı rekabetçi baskılarla birlikte onları devamlı meşgul eden hukuki düzenlemeler, ilave yetkinliklerin artırılması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bunun sonucu olarak KOBİ'lerin vasıflı ve temel yetkinliklere sahip personeli işe almada ve işe alınanları elde tutma konusunda önemli zorluklarla karşılaşması uyarıcı bir role sahiptir.

3. Bazı ülkelerde, resmi eğitim sisteminin teşebbüslerin mevcut ihtiyaçlarını karşılayamaması sebebiyle KOBİ'lerin vasıflı personel talepleri karşılanmamakta ve yenilikçi kapasiteleri geliştirilmemektedir. Bu durum, personelin vasıf seviyesini ve temel yetkinliklerini geliştirmede KOBİ'lerin kendi faaliyetlerine güvenmeleri ve önem vermeleri gerektiği sonucunu doğurmaktadır.

4. Yetkinliklere bilgiye ve vasıflara dayanan işletmelerin rekabetçi üstünlükleri rakipler için genellikle daha az görülebilir ve taklit edilmesi daha zordur. Bu ise işletmelere sürdürülebilir ve dinamik bir üstünlük temeli sağlamaktadır.

2772. KOBİ'lerde İnovasyonu Engelleyen Faktörler

Yeniliğin KOBİ'ler için ne derece önemli olduğu aşikârdır. Ancak bu kadar önemli olmasına rağmen, KOBİ'lerin yenilik yapmaları pek kolay olmamakta ve yeniliğe yönelen KOBİ'ler bazı problemlerle karşılaşabilmektedir. KOBİ'lerin yeniliklerle ilgili problemleri iki guruba ayrılmaktadır. Bunlar; temel problemler ile ihtiyaçlar ve engellerdir. Temel problemler, işletmenin kendi yapısından kaynaklanmayan problemlerdir. Bunlar; mevcut sanayi sektörlerindeki sınırlı yenilikçilik çabaları, yeni işletmelerin çok azının yenilikçi olması ve yenilikçi bir kültürün olmaması şeklinde sayılmaktadır. İhtiyaçlar ve engeller ise işletmelerin kendi yapılarından kaynaklanan problemlerdir. Bunlar da, yenilikçi potansiyele engel oluşturan yetersizlikler, kuruluş ve büyüme aşamalarında yaratıcılığı sınırlayan engeller ve yenilik yeteneklerini sınırlayan engellerdir (AKSOY-DEMİREL, 2007, s.395).

Ülkemizdeki KOBİ'lerin sadece 1/3'ünün yenilikçi olduğunu ve bu oranın AB ortalamasının bir hayli gerisinde (AB ortalaması 45%) olduğunu hatırladığımızda KOBİ'lere yönelik eylem planlarının verimli sonuçlar doğurmasının ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

KOBİ'lerde yenilikçiliği engelleyen çeşitli sebepler aşağıda gibidir (AYGÖREN ve diğerleri, 2009, ss.27-30):

Finansal Sıkıntılar: Finansal sıkıntılar yani yeterli sermaye birikiminin olmayışı ve finansal kaynaklara erişememek KOBİ'lerde yenilikçiliği engelleyen en önemli etmenlerdir.

Kayıt Dışı Ekonomi: Kayıt dışı ekonomi hacminin fazla olması, ekonomik gelişme ve yenilikçilik faaliyetlerine destek verecek olan yatırımcıların -özellikle yabancı yatırımcıların, yatırım kararlarını olumsuz yönde etkileyen en büyük etkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yatırma Değer KOBİ'lerin Azlığı: KOBİ'lerin yatırımcılık süreçlerini anlamak ve buna hazır olmak yönünde pek çok eksiğinin bulunması da mali kaynaklara ulaşmak

konusunda büyük engel oluşturmaktadır. KOBİ'lerin yatırımcıların aradıkları; ekonomik şeffaflık, işletmedeki kritik aktivitelerin yatırımcı ve KOBİ tarafından ortaklaşa kontrol altında tutulması ve ileri teknoloji tabanlı ürün ve hizmetleri ihraç edebiliyor olma gibi başlıca yatırımcı beklentilerine cevap vermiyor olması, finansal kaynak sağlayan yatırımcılara ulaşmak konusunda sıkıntılar doğurmaktadır.

KOBİ'lerin İşletmecilik Kapasitelerinin Azlığı: Mali kaynak ve desteklerden haberdar olmak ve bunları kullanabilmek becerisinin de profesyonel girişimcilik ve işletmecilik kavramının içinde olduğu düşünülürken, sorunun sadece maddi destek ile değil aynı zamanda insan kaynaklarını geliştirmek ve girişimcileri eğitmek yönündeki paralel çabalarla çözülebileceği ileri sürülebilir. Bunun yanı sıra girişimciliği destekleyen kuruluşların yeterli insan gücü ve sermayeye sahip olmamaları ve bu alanda danışmanlık yapan firmaların sayıca son derece yetersiz olması dolaylı da olsa KOBİ'lerin güçlenebilmesinin önündeki önemli engellerdendir.

İşbirliği Ağları ve Bağlarının Gelişmemiş Olması: KOBİ'lerin işbirliklerine girmek konusunda sıkıntılar yaşadığı bilinmektedir. Bu sıkıntıların sebepleri şu şekilde açıklanabilir:

- KOBİ'lerin coğrafi olarak dağınık olması ve kümelenme faaliyetlerinin yeni yeni geliyor olması
- İlişkilerin temelinde karşılıklı güvenin olmayışı, yani işbirliğinin getireceği beraber büyüme potansiyeli yerine daha çok rekabete dayalı bir anlayışın hakim olması temel faktörlerdir.

Proje Üretme Kabiliyetinin Gelişmemiş Olması: İlk 3 sorun ile başa çıkmak için yıllardır uğraşan KOBİ'lerimizin çoğunda bu sorunlarla uğraşırken proje üretme ve de özellikle yenilikçi ve inovasyon diyebileceğimiz projeleri üretme kabiliyetleri maalesef istenen seviyede gelişmemiştir.

Var olan bu sorunları aşmanın çeşitli yolları vardır. Finansal kaynaklar sağlayarak, inovasyonu doğru yöneterek, işbirliği ağlarını ve bağlarını geliştirerek bu sorunları aşmak

mümkündür (AYGÖREN ve diğeri, 2009, ss.30-40) . Öncelikle bu engelleri aşmada inovasyonu doğru olarak yönetmek önemli bir etkiye sahip olacaktır.

İnovasyonu Doğru Yönetmek: KOBİ'lerde, pek çok şirket yöneticisine göre şirket içi ve dışı bilgi akışı ve paylaşması şirketin başarısı için önemli değildir. Şirket yöneticilerinin (çoğu kez işletmelerin sahipleri); her ne kadar ekip çalışmaları yapmanın, yeni fikirler geliştirmenin ve geliştirilen fikirleri uygulamanın ve çalışan herkesin görüşünü açıkça ifade etmesinin çok önemli olduğunu ifade ediyorlarsa da, biraz daha derine inildiğinde bilgiyi paylaşmaktan hoşlanmadıkları ve önemli bilgileri kendilerine saklamayı tercih ettikleri görülmektedir. Hatta çoğu yönetici şirket içinde dahi sahip oldukları bilgileri çalışanlarıyla paylaşmamayı tercih etmektedirler. Ülkemizdeki KOBİ'lerin çoğunun aile işletmesi olduğu ve çalışanların çok sık yer değiştirdikleri düşünülünce bu görüşün nedenlerine inmek kolaylaşabilmektedir. Ancak bu çeşit bir yaklaşım inovasyon faaliyetlerini büyük oranda sekteye uğratabilecek ve firmanın sağlıklı bir şekilde büyümesini engelleyecektir.

KOBİ bünyesindeki bilgi ve yenilikçilik faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmek ve geliştirebilmek için; patron unvanının yarattığı ön yargı ortadan kaldırılarak, yol gösterici liderlik yaklaşımı sergilenerek, açık ve sorgulayan şirket kültürü oluşturularak, bilgi teknolojilerini etkili kullanarak, iyi planlanmış bir strateji belirleyerek, yapılan inovasyon faaliyetleri ölçülüp değerlendirilerek, çalışanları motive ederek, KOBİ'lerin gerçekçi olup sahip oldukları kaynaklara uygun inovasyon süreçlerini belirleyerek, şirket için eğitimlerle, insan kaynaklarını etkili yöneterek inovasyonu doğru yönetilebilir.

Bununla birlikte KOBİ'ler daha az bürokrasi ile sınırlandırılmış olduklarından ve daha az hantal bir yapıya sahip olduklarından büyük işletmelerden daha yenilikçi olabilirler (LEVY-POWELL, 2005, p.56).

2773. KOBİ'lerin İnovasyon Yapma Gereksinimi

Brown (1994) yaptığı araştırmasında KOBİ'lerin yenilik yapma nedenlerini 3 sebep içerisinde anlatmaktadır (MCADAM-STEVENSON-ARMSTRONG, 2000, p.141):

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

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

2774. KOBİ'lerin İnovasyon Stratejileri

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

Dinçer'e (1998) göre KOBİ'lerin yenilik yapma yaklaşımları genellikle "biraz dene, biraz sat, biraz daha dene" şeklinde gerçekleşmektedir. Bu yöntem, yerine göre stratejik üstünlükler sağlayabilmektedir. Teknik düşünceleri ve uygulamaları ilk kez uygulayarak, büyük işletmelere sunup desteklerini alabilmektedirler. Bu durum büyük işletmelerin tamamlayıcısı oldukları görüşünün bir tezahürü olarak düşünülebilir.

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

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

- **Saldırgan Strateji:** Rakiplerin önüne geçme ve pazar hâkimiyetini elde etme amaçları doğrultusunda izlenen stratejidir.
- **Savunmaya Yönelik Strateji:** Savunmaya yönelik strateji izleyen işletmeler “ilk” olmayı pek tercih etmezler. İlk olmanın risklerini üstlenmek istemezler. Rakiplerinin yaptığı yenilikleri geliştirmeye çalışır ve bunun için imkân ararlar.
- **Taklitçi ve Bağımlı Strateji:** Bu stratejiyi benimseyen işletmeler; genellikle başka işletmelerin öncü oldukları yeniliklerin toplum tarafından kabul görmesinden ilham almaktadırlar.
- **Geleneksel ve Fırsatları İzleme Stratejisi:** Pazarın değişimle ilgili herhangi bir talebinin olmaması nedeniyle bu konuda tavrı almayan ve yenilik için kapasiteleri yetersiz olan işletmeler; teknik yeniliklerden çok tasarım geliştirmeyi tercih etmektedirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BİLGİ VE İNOVASYON YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KOBİ'LERDE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmış daha sonra değişkenlere ait ölçekler ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç, değerlendirme ve önerilerde bulunulmuştur.

30. Araştırmanın Amacı

KOBİ'ler, küreselleşen dünyada ülkeler için vazgeçilmez ekonomik birimlerdir. Değişimin bu derece gerekli ve önemli olduğu bir zamanda KOBİ'lerin bu süreçte başarılı sonuçlar elde edebilmeleri için; büyük işletmelerde yaygın olan inovasyon, bilgi yönetimi, gibi güncel yönetim yaklaşımlarını benimseyip uygulamaları gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı; örnekleme katılan Trabzon ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde değişim sürecinde bilgi ve inovasyon yönetim yaklaşımlarının ne derece uygulandığını ve işletme demografik özellikleriyle (çalışan sayısı, yıllık ciro ve yönetim yapısı) yönetim yaklaşımları uygulamaları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmektir. Bunun yanında KOBİ'lerde değişim sürecinde güncel yönetim yaklaşımlarını uygulamaya yönelik bir farkındalık oluşturmak ve konunun önemini hatırlatmak hedeflenmektedir.

31. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın literatür kısmında ifade edilen ve bu duruma göre geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

1. H_1 : Örnekleme katılan, Trabzon ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler tarafından bilgi yönetimi uygulamaları bilinmekte ve uygulanmaktadır.

2. H_1 : Örnekleme katılan, Trabzon ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler tarafından inovasyon yönetimi uygulamaları bilinmekte ve uygulanmaktadır.

Araştırmanın demografik özelliklerine ilişkin hipotezler aşağıdaki gibidir:

3. H_1 : İşletme demografik özelliklerine göre bilgi yönetimi uygulamaları farklılık gösterir.

H_{1a} : İşletme çalışan sayısına göre bilgi yönetimi uygulamaları farklılık gösterir.

H_{1b} : İşletme yönetim yapısına göre bilgi yönetimi uygulamaları farklılık gösterir.

H_{1c} : İşletme yıllık cirosuna göre bilgi yönetimi uygulamaları farklılık gösterir.

4. H_1 : İşletme demografik özelliklerine göre inovasyon yönetimi uygulamaları farklılık gösterir.

H_{1a} : İşletme çalışan sayısına göre inovasyon yönetimi uygulamaları farklılık gösterir.

H_{1b} : İşletme yönetim yapısına göre inovasyon yönetimi uygulamaları farklılık gösterir.

H_{1c} : İşletme yıllık cirosuna göre inovasyon yönetimi uygulamaları farklılık gösterir.

32. Araştırmanın Kapsamı, Kısıtları ve Örnekleme

Araştırma Trabzon'da faaliyet gösteren KOBİ'lerde gerçekleştirilmiştir. Anket formunun cevaplandırılmasında, yöneticinin ankette yer alan soruları sosyal beğenirliği göz önünde bulundurarak cevaplamış olması çalışmanın kısıdını oluşturmaktadır. Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası veri tabanına kayıtlı 5300 işletme bulunmaktadır. Bu işletmelerden çoğunluğu Trabzon ilinde Arsin Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ve imalat

firması olmasına ağırlık verilen 100 tane amaçlı örneklem seçilerek çalışmanın örnekleme oluşturulmuştur. Firma yöneticilerin anket doldurmaya fazla istekli olmamaları, firmalara olan ulaşım problemi, zaman kısıdı örneklem sayısını belirlemede ayrıca etkili olmuştur. Anketlerin büyük çoğunluğu firmalar ziyaret edilerek uygulanmış bir kısmı da elektronik posta yöntemiyle gönderilerek doldurulması sağlanmıştır. Araştırmada yapılan görüşmeler sonucunda 40 kadar firmadan geri dönüş alınmış ve değerlendirmeye alınmıştır. Geri dönüş oranı % 40 olarak hesaplanmıştır. Geri dönüş sayısı yüksek olmasa bile bilgi ve inovasyon yönetim uygulamalarının KOBİ'lerde ne derece uygulandığını ölçmeyi amaçlayan bir araştırma için yeterli sayıya ulaşıldığı düşünülmektedir. Verilerin toplanmasında 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır.

33. Araştırmanın Yöntemi

Örnekleme katılan Trabzon ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde bilgi ve inovasyon yönetim uygulamaları araştırmasının uygulanmasında anket yöntemi kullanılarak firma yöneticileri ile yüz yüze anket çalışması ve e-posta yöntemi ile yapılmıştır. Anket yöntemi kullanılmasının sebebi anketi cevaplayan firma yöneticisine konuyla ilgili soru yöneltebilmekte ve elde edilen bilgilerin kolay değerlendirilebilmesidir.

Araştırmada izlenen yöntem öncelikle literatür araştırmasının yapılması, araştırmanın amaç ve hipotezlerinin belirlenmesi, anket sorularının hazırlanması ve araştırma için firmalarla yüz yüze görüşmenin ve e-posta gönderiminin yapılması, istatistiksel analizlerin yapılması ve sonuçların değerlendirilmesi şeklindedir.

Anket sorularının bir kısmı çalışmanın teorik bölümünde bahsedilen kavram ve ifadelerden oluşmaktadır. Bir kısmı ise "Eda Gün'ün (2006) Bilgi Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Lojistik Sektörde Bir Araştırma" ve "Hasan Çelikleş'in (2008) İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma" konulu tez çalışmalarında kullanılan anket sorularından yararlanarak oluşturulmuştur.

Anket dört bölümden ve 32 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme bilgileri (çalışan sayısı, yönetim yapısı ve yıllık ciro) öğrenilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde

katılımcının demografik özellikleri (işletmedeki pozisyonu, yaşı, eğitim durumu gibi) hakkında bilgiler edinilmeye çalışılmıştır ve 5 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm 13 sorudan oluşmakta ve bilgi yönetimi uygulamalarına dair sorular sorulmaktadır. Üçüncü bölüm ile firmalarda bilgi yönetimi yaklaşımının uygulanıp uygulanmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Dördüncü bölüm ise 11 sorudan oluşmakta, inovasyon yönetimi uygulamalarına dair sorular sorulmakta ve firmaların ne kadar yenilikçi oldukları ve firmalarında inovasyon faaliyetlerine yer verip vermedikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Soruların ölçülmesinde ise 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Son iki bölümde katılımcılardan, her bir ifade için 1 ile 5 arasında (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) kendilerine en uygun şıkkı işaretlemeleri istenmiştir.

Araştırmada anket formunda yer alan ölçeklerin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde Cronbach Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Bilgi yönetimi yaklaşımının uygulanıp uygulanmadığını tespit etmek için hazırlanan 13 soruluk ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,8177, inovasyon uygulamaları tespiti amacıyla hazırlanan 11 soruluk ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,8989 ve bir bütün olarak 24 sorudan oluşan ölçeğin değişkenlerin toplam Cronbach Alpha değeri 0,9203 olarak bulunmuştur. Her iki parça içinde güvenilirlik birbirine yakın ve yüksektir. Dolayısıyla ölçeklerin tutarlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

34. Veri Analizi

Anketlerin değerlendirilmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 11.5 paket programı kullanılmıştır. Bilgi yönetimi ile inovasyon uygulamalarının belirlenmesinde sıklık (frekans) dağılımı analizi ile ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Bilgi yönetimi, yenilik yönetimi uygulamalarının işletme bilgilerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinde varyans analizinden (kruskal wallis testi) yararlanılmıştır. Ayrıca var olan farklılık düzeylerinin belirlenmesinde Bonferroni Post Hoc testi kullanılmıştır.

35. Bulgular

Bu bölümde işletme bilgileri ile iş sahibi/yönetici demografik özelliklerine ilişkin istatistik analiz sonuçları tablolar yardımıyla incelenerek açıklanacaktır.

350. İşletme Bilgilerine İlişkin Bulgular

İşletmelerin demografik bulgular kapsamında, çalışan sayısı, yıllık cirosu ve yönetim yapısı ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 7) işletmelerin 9 tanesi (%22,5) 1-9 kişi çalıştıran mikro işletmelerdir. 10-49 arası kişi çalıştıran 19 adet işletme (%47,5) dağılım içindeki en büyük grubu oluşturmaktadır. 12 adet (%30,0) orta boy işletme 50-249 arası kişi çalıştırdığı görülmektedir.

Tablo : 7

Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
1-9	9	22,5
10-49	19	47,5
50-249	12	30,0
Toplam	40	100,0

Çalışmada anketi cevaplandırarak firma yetkilileri olarak üst düzey yöneticilere (yani firma sahipleri) yer verilmiştir. Anketi cevaplandıran kişilerin üst düzey yönetici dışında kişiler olmaları durumunda ise bu kişiler profesyonel yöneticiler olarak nitelendirilmiştir. İşletme yönetim yapılarının belirlenmesinde bu faktörler göz önüne alınmıştır. Ankete cevap veren işletmelerden sadece 4 tanesinin (%10) yönetim yapısının aile dışından ortaklardan, geri kalan 25 işletmenin (% 62,5) ise yönetim yapısının aile bireyleri ve 11 işletmenin (% 27,5) ise yönetim yapısının profesyonel yöneticiler tarafından oluştuğu Tablo 8'den de görülmektedir.

Tablo : 8
İşletme Yönetim Yapılarına Göre Dağılım

Yönetim Yapısı	Frekans	Yüzde
Aile Bireyleri	25	62,5
Aile Dışından Ortaklar	4	10,0
Profesyonel Yöneticiler	11	27,5
Toplam	40	100,0

Ankete katılan işletmelerin tümü sermayelerinin öz sermayeden oluştuğunu belirtmişlerdir. Tablo 9'dan da görüldüğü gibi, 1 milyon TL'den az ciro yapan 11 işletme (%27,5), 1-4 milyon TL arası ciro yapan 15 işletme (%37,5) olduğu gözlemlenmiştir. Toplamda % 65'lik payı oluşturan bu gurubun, ankete yanıt veren mikro ve küçük ölçekli işletmeler toplamına karşılık geldiği anlaşılmaktadır. Geri kalan 14 işletme (%35) 5-25 milyon TL ciro yapan işletmelerin ise orta ölçekli işletmeler olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo : 9
İşletmelerin Yıllık Ciro Miktarlarına Göre Dağılımı

Yıllık Ciro	Frekans	Yüzde
1 milyon TL'den az	11	27,5
1-4 milyon TL	15	37,5
5-25 milyon TL	14	35,0
Toplam	40	100,0

351. İşletme Sahibi/Yönetici Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

İşletme sahipleri/yöneticileri demografik bulguları kapsamında, işletmedeki pozisyonları, eğitim durumları, cinsiyeti, yöneticinin yaşı, çalışan sayısı, işletmedeki çalışma süreleri ile ilgili bulgular elde edilmiştir.

Tablo : 10
Yöneticilerin Pozisyonlarına Göre Dağılımı

İşletmedeki Pozisyonu	Frekans	Yüzde
Üst Düzey Yönetici	26	65,0
Orta Düzey Yönetici	12	30,0
Koordinatör	1	2,5
Satış-Pazarlama Yetkilisi	1	2,5
Toplam	40	100,0

Tablo 10'dan da görüldüğü gibi, araştırma kapsamında yer alan işletme yöneticilerinde 26 kişi (%65) üst kademe, 12 kişi (%30) orta kademe, 1 kişi koordinatör (%2,5) ve 1 kişi ise (%2,5) alt kademe yöneticilerden oluşmaktadır.

Anketi yanıtlayan yöneticilerin %35'inin 21-30 yaş aralığında, %30'unun 31-40 yaş aralığında, %27,5'unun 41-50 yaş aralığında, geri kalanının (%7,5) da 51 ve üzeri olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca bu yöneticilerin 34 tanesinin (%85) erkek ve sadece 6 tanesinin (%15) bayan olduğu belirlenmiştir. İstihdamın cinsiyete göre dağılımının, toplam ücretle çalışanların %72,9'unun erkek, %27,1'inin bayan olduğu düşünüldüğünde Trabzon'daki işletmelerin genel istihdam içinde bu rakam farklı olsa bile, yönetim kademesinde daha az oranda kadın istihdam edildiği görülmektedir.

Tablo : 11
Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğrenim	2	5,0
Lise	9	22,5
Lisans	25	62,5
Yüksek Lisans	4	10,0
Toplam	40	100,0

Anketi cevaplandıran firma yöneticilerin öğrenim durumları incelendiğinde % 5'lik kısmını ilköğrenim, %22,5'lük kısmını lise, % 62,5'lik kısmını lisans ve %10'luk kısmını

yüksek lisans mezunu oluşturmaktadır. Bu sonuca göre firma yöneticilerinin büyük çoğunluğunun eğitim düzeylerin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo : 12
Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	2	5,0
1-3 yıl	6	15,0
4-6 yıl	13	32,5
7-9 yıl	4	10,0
10 yıl ve üzeri	15	37,5
Toplam	40	100,0

Tablo 12’de de görüldüğü gibi yöneticilerin işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde 4-6 yıl aralığı ile 10 yıl ve üzeri olan aralıklar birbirine yakın değerlere sahiptir. Bu durum firma yöneticilerinin firmalarına olan sadakatlerini ve bağlılıklarını göstermektedir. 1-3 yıl aralığı ile 7-9 yıl aralığı da birbirlerine yakındırlar.

36. Hipotezlerin Test Edilmesi

360. Birinci Hipotezin Test Edilmesi

1. H₁: Örnekleme katılan, Trabzon ilinde faaliyet gösteren KOBİ’ler tarafından bilgi yönetimi uygulamaları bilinmekte ve uygulanmaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin bilgi yönetimi uygulamaları ölçeğinden aldıkları puanlar genel olarak incelendiğinde (Tablo 13) işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarına kısmen sahip oldukları (O=3,64) görülmektedir. İşletmeler, ölçekten aldıkları puanlar dikkate alınarak bilgi yönetimine sahip olma durumlarına göre kategorize edilmiştir. Buna göre araştırma kapsamındaki işletmelerin yarıdan fazlasının (%60) bilgi yönetimine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo : 13
Bilgi Yönetimine Sahip Olma

	Frekans	Yüzde
Sahip Olanlar (O \geq 3,50)	24	60,0
Sahip Olmayanlar (O < 3,50)	16	40,0
Toplam	40	100,0

Ölçekte yer alan ifadelere verilen yanıtlar incelendiğinde (Tablo 14), işletmelerdeki firma ve sektörle ilgili bilgilere rahatlıkla ulaşabilecekleri yeterli teknolojik altyapının varlığı en önemli unsurlardan biri olarak görüldüğü (O=4,13), işletmeler bilgi birikiminin önemini farkında olup bunu sürekli olarak izledikleri (O=4,05), elde edilen yeni bilginin işletme içerisinde paylaşımının gerçekleştiği (O=4,03) ve işletmede çalışanların faaliyet gösterdikleri sektördeki gelişmelerden her zaman haberdar olmaları (O=4,00) bilgi yönetimi uygulamalarında en çok gerekli olan unsurlardır. Anket sonuçlarına göre bu dört unsura verilen yüksek derecedeki önem araştırma kapsamında yer alan işletmelerde bilgi yönetimi farkındalığının varlığını göstermektedir. Bununla birlikte firmalarda rutin toplantıların düzenlenmesi (O=3,83), düzenlenen bu toplantılar sonrasında toplantı bilgilerinin raporlanması (O=3,70), işletmede çalışan kişilerin bilgilerini paylaştıklarında statülerini kaybetmekten korkmamaları (O=3,73), işletmede gerekli olan bilginin öğrenilmesinde beyin fırtınası, tedarikçiler ya da müşterilerle görüşmeler yapılması (O=3,53), işletmelerin seminer, konferans ve çalıştaylara katılması (O=3,50) firmalar genelinde bilgi yönetimini uygulamaya dönük bir kültürün ve altyapının hakim olduğunu ve bilgi yönetimi uygulamasını gerektiren faaliyetlerin yapıldığını göstermektedir. Bu sonuç sorular içerisinde yer alan “işletmelerde yeni bilgi paylaşımını artırıcı bir ortam vardır” sorusunun analiz sonucundaki ortalaması (O=3,63) bunu göstermektedir. 3,50'nin altında yer alan ifadelerden işletmelerde çalışanlar için eğitim ve geliştirme çalışmalarının yapılması (O=3,45) ile işletmelerde çalışanlar işletmelerde ayrılabilir bile sahip oldukları bilgilerin işletmelerde kalması (O=3,30) değerleriyle önemli bir düzeye sahiptir. Sadece (O=2,48) değeri ile profesyonel destekten (danışmanlık vb.) yararlanma durumunun düşük olduğunu göstermektedir. Bu da Trabzon KOBİ'lerinde danışmanlık hizmetinin yaygınlaşmadığını göstermektedir.

Tablo : 14
Bilgi Yönetimi Uygulamaları

Sorular	N	Ortalama	Std. Sapma
İşletmemizde firma ve sektörle ilgili bilgilere rahatlıkla ulaşabilecekleri yeterli teknolojik altyapı vardır.	40	4,13	0,99
İşletmemiz bilgi birikiminin öneminin farkında olup bunu sürekli olarak izler.	40	4,05	0,96
İşletmemizde elde edilen yeni bilginin işletme içerisinde paylaşımı gerçekleşmektedir.	40	4,03	0,83
İşletmemizde çalışanlar faaliyet gösterdiğimiz sektördeki gelişmelerden her zaman haberdar olurlar.	40	4,00	1,04
İşletmemizde rutin toplantılar (haftalık vb.) düzenlenmektedir.	40	3,83	1,28
İşletmemizde çalışanlar bilgilerini paylaştıklarında statülerini kaybetmekten korkarlar. (T)	40	3,73	1,11
İşletmemizde yapılan toplantı sonrasında toplantı bilgileri raporlanmaktadır.	40	3,70	1,32
İşletmemizde yeni bilgi paylaşımını arttırıcı bir ortam vardır.	40	3,63	1,23
İşletmemizde gerekli olan bilginin öğrenilmesinde beyin fırtınası, tedarikçiler ya da müşterilerle görüşmeler yapılmaktadır.	40	3,53	1,06
İşletmemiz seminerlere, konferanslara ve çalıştaylara katılmaktadır.	40	3,50	1,09
İşletmemizde çalışanlar için eğitim ve geliştirme çalışmaları yapılmaktadır.	40	3,45	1,04
İşletmemizde çalışan kişi işletmeden ayrılrsa bile sahip olduğu bilgi işletmede kalır.	40	3,30	1,28
İşletmemiz çevresi hakkında bilgi edinmek için profesyonel destek (danışmanlık vb.) almaktadır.	40	2,48	1,04
Genel	40	3,64	1,098

(T) Ters kodlanmıştır.

361. İkinci Hipotezin Test Edilmesi

2. H₁: Örnekleme katılan, Trabzon ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler tarafından inovasyon yönetimi uygulamaları bilinmekte ve uygulanmaktadır.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin yenilik uygulamaları ölçeğinden aldıkları puanlar genel olarak incelendiğinde (Tablo 15) işletmelerin yenilik yönetimi uygulamalarına sahip oldukları (O=3,67) görülmektedir. İşletmeler, ölçekten aldıkları puanlar dikkate alınarak inovasyon (yenilik) uygulamalarına sahip olma durumlarına göre kategorize edilmiştir. Buna göre araştırma kapsamındaki işletmelerin yarıdan fazlasının (%62,5) inovasyon

yönetimine sahip olduğu (%37,5) işletmede inovasyon yönetimine sahip olmadığı görülmektedir. Trabzon ölçeğinde bu rakam iyi bir seviyeye sahiptir.

Tablo : 15
İnovasyona Sahip Olma

	Frekans	Yüzde
Sahip Olanlar (O \geq 3,50)	25	62,5
Sahip Olmayanlar (O < 3,50)	15	37,5
Toplam	40	100,0

Tablo 16’da görüldüğü gibi analiz sonucunda ortaya çıkan ortalama değerlere göre araştırma kapsamında yer alan firmalar inovasyon yönetimi ile ilgili ifadeler verdikleri sonuçlar oldukça iyi değerlere sahiptir. O < 3,50 değerine sahip olan ifadeler işletmelerde üretilmekte olan ürünler için yüksek teknolojide araç ve gereçler kullanılması (O=3,45), işletmelerde son 5 yıldan itibaren çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim gibi faaliyetlerin yapılması (O=3,23) şeklindedir. Bilgi yönetimi uygulamalarında da olduğu gibi araştırma kapsamında yer alan firmalarda eğitim gibi çalışanları geliştirmeye yönelik faaliyetlere fazla yer verilmemektedir. Bu duruma eğitim maliyetleri, zaman kaybı, yöneticinin eğitim düzeyi ya da bakış açısı gibi etkenler etkili olabilir. Ayrıca (O=2,70) değeri ile ortalamanın oldukça altında olan “işletmelerde Ar-Ge bölümü ya da inovasyon yönetiminden sorumlu çalışanların olması” ifadesi analiz kapsamındaki firmalarda böyle bir organizasyon yapılanmasının yaygın olmadığını göstermektedir. Ölçekte yer alan diğer ifadeler verilen yanıtlar incelendiğinde işletmelerde yenilikçi bir kültüre sahip olunması (O=4,13), işletmelerde son 5 yıldan itibaren ürün ve hizmet çeşidinde değişiklik ya da artış olması (O=3,98), işletmelerde personel alımında kişilerin yenilikçi ve yaratıcı olmalarına dikkat edilmesi (O=3,95), işletmelerde satışları arttırmak için ürün ambalajında, tasarımında ve fiyatında değişiklik yapılması (O=3,93), işletmelerde son 5 yıl içinde pazara yeni ürün ve hizmet sunulması (O=3,83), işletmelerin inovasyon için belirgin hedeflere sahip olması (O=3,75), işletmelerde son 5 yıldan itibaren üretim, tedarik ve dağıtımda vb. süreçlerde yeni yöntemler kullanılması, (O=3,73), işletmelerde son 5 yıl içinde üretim araçlarında (yeni makine alımı vb.) yenilik yapılması, araştırma kapsamında yer alan firmalarda inovasyon uygulamalarının oldukça yaygın olduğunu ve bunu uygulayacak kültürün hakim olduğunu göstermektedir.

Tablo : 16
İnovasyon Uygulamaları

Sorular	N	Ortalama	Std. Sapma
İşletmemiz yenilikçi bir kültüre (yeniliğe açık olmak gibi) sahiptir.	40	4,13	1,14
İşletmemizde son 5 yıldan itibaren ürün ve hizmet çeşidinde değişiklik ya da artış olmaktadır.	40	3,98	1,00
İşletmemizde personel alımında kişilerin yenilikçi ve yaratıcı olmalarına dikkat edilmektedir.	40	3,95	1,15
İşletmemiz (satışları arttırmak için) ürün ambalajında, tasarımında ve fiyatında değişiklik yapmaktadır.	40	3,93	0,997
İşletmemiz son 5 yıl içinde pazara yeni ürün/ürünler ve hizmet/hizmetler sunmuştur.	40	3,83	1,15
İşletmemiz inovasyon için belirgin hedef/hedeflere sahiptir.	40	3,75	1,00
İşletmemizde son 5 yıldan itibaren üretim, tedarik ve dağıtımda vb. süreçlerde yeni yöntemler kullanılmaktadır.	40	3,73	1,22
İşletmemizde son 5 yıl içinde üretim araçlarında (yeni makine alımı vb.) yenilik yapılmıştır.	40	3,73	1,13
İşletmemizde üretilmekte olan ürünler için yüksek teknolojide araç ve gereçler kullanılmaktadır.	40	3,45	1,30
İşletmemizde son 5 yıldan itibaren çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim gibi faaliyetler yapılmaktadır.	40	3,23	0,92
İşletmemizde Ar-Ge bölümü ya da inovasyon yönetiminden sorumlu çalışanımız vardır.	40	2,70	1,30
Genel	40	3,67	1,12

362. Üçüncü ve Dördüncü Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu bölümde ise işletme demografik özelliklerine (çalışan sayısı, yönetim yapısı ve yıllık ciro) göre bilgi yönetimi uygulamaları ile inovasyon uygulamaları arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

3. H_1 : İşletme demografik özelliklerine göre bilgi yönetimi uygulamaları farklılık gösterir.

4. H_1 : İşletme demografik özelliklerine göre inovasyon yönetimi uygulamaları farklılık gösterir.

Tablo : 17
İşletme Bilgileri ile Bilgi Yönetimi Uygulamaları Arasındaki Farklılıklar
Kruskal Wallis Test Sonucu Tablosu

Bilgi Yönetimi			
	Kikare	Df(sd)	Sig.
Grup Değişkeni: Çalışan Sayısı	4,598	2	0,100
Grup Değişkeni: Yönetim Yapısı	4,594	2	0,101
Grup Değişkeni: Yıllık Ciro	6,574	2	0,037

Demografik değişkenlerden çalışan sayısı ile bilgi yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlılık düzeyi değeri 0,100 bulunmuştur. Araştırma kapsamındaki firmaların yani KOBİ'lerin bilgi yönetimi uygulamalarında çalışan sayılarına göre bir farklılık bulunmamaktadır.

Demografik değişkenlerden yönetim yapısı ile bilgi yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlılık düzeyi değeri 0.101 bulunmuştur. Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin bilgi yönetimi uygulamalarında yönetim yapılarına göre bir farklılık bulunmamaktadır.

Demografik değişkenlerden yıllık ciro ile bilgi yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlılık düzeyi değeri 0,037 bulunmuştur. Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin bilgi yönetimi uygulamalarında yıllık ciroya göre bir farklılık bulunmaktadır. Var olan bu farklılığın yıllık ciro sınıflamaları içerisinde hangi düzeyde bilgi yönetimi uygulamalarının daha fazla olduğunu görebilmek için veriye Post Hoc testi uygulanarak aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo : 18
Çoklu Karşılaştırma Tablosu Özet Verileri (Post Hoc Bonferroni Test Sonuçları)

Yıllık Ciro	Yıllık Ciro	Ortalama Farkı	Sig.	Ortalama
1 milyon TL'den az	1-4 milyon TL	0,1296	1,000	3,5245
	5-25 milyon TL	-0,4700	0,192	
1-4 milyon TL	1 milyon TL'den az	-0,1296	1,000	3,3949
	5-25 milyon TL	-0,5996*	0,036	
5-25 milyon TL	1 milyon TL'den az	0,4700	0,192	3,9945
	1-4 milyon TL	0,5996*	0,036	

Tablo 18’de yanlarında * imgesi olanların ortalamaları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre; 5-25 milyon TL ciroya sahip olanlar 1-4 milyon TL ciroya sahip olanlara göre bilgi yönetimi uygulamalarına daha fazla önem vermekte ve uygulamaktadırlar. Aralarındaki ortalama farkı 0,5996’dır ve anlamlılık düzeyi $0,036 < 0,05$ ’dir.

Bilgi yönetimi uygulamalarında 1 milyon TL ciroya sahip olanlar ile 1-4 milyon TL ciroya sahip olanlar arasında anlamlı bir fark yoktur. Aralarındaki ortalama farkı 0,1296’dır ve anlamlılık düzeyi 0,05’den büyüktür. Aynı şekilde 1 milyon TL ciroya sahip olanlar ile 5-25 milyon TL ciroya sahip olanlar arasında anlamlı bir fark yoktur. Aralarındaki ortalama farkı 0,4700’dır ve anlamlılık düzeyi 0,05’den büyüktür.

Tablo : 19

**İşletme Bilgileri ile İnovasyon Yönetimi Uygulamaları Arasındaki Farklılıklar
Kruskal Wallis Test Sonucu Tablosu**

İnovasyon Yönetimi			
	Kikare	Df(sd)	Sig.
Grup Değişkeni: Çalışan Sayısı	7,430	2	0,024
Grup Değişkeni: Yönetim Yapısı	3,781	2	0,151
Grup Değişkeni: Yıllık Ciro	10,047	2	0,007

Demografik değişkenlerden çalışan sayısı ile inovasyon yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlılık düzeyi değeri 0,024 bulunmuştur. Araştırma kapsamındaki firmaların yani KOBİ’lerin inovasyon uygulamalarında çalışan sayılarına göre bir farklılık bulunmaktadır.

Bu farklılığın çalışan sayısı grup değişkenin kendi içindeki sınıflanmasında hangi grup içerisinde inovasyon uygulamalarına daha fazla önem verildiğini belirlemek için Post Hoc testi analizi yapılmış ve aşağıdaki gibi bir sonuç elde edilmiştir.

Tablo : 20
Çoklu Karşılaştırma Tablosu Özet Verileri (Post Hoc Bonferroni Test Sonuçları)

Çalışan Sayısı	Çalışan Sayısı	Ortalama Farkı	Sig.	Ortalama
1-9	10-49	0,1547	1,000	3,5758
	50-249	-0,5606	0,245	
10-49	1-9	-0,1547	1,000	3,4211
	50-249	-0,7153*	0,029	
50-249	1-9	0,5606	0,245	4,1364
	10-49	0,7153*	0,029	

Tablo 20’de yanlarında * imgesi olanların ortalamaları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre; 50-249 arası çalışanı olan KOBİ’ler 10-49 çalışanı olan KOBİ’lere göre inovasyon uygulamalarına daha fazla yer vermektedirler. Aralarındaki ortalama fark 0,7153’dür ve anlamlılık düzeyi $0,029 < 0,05$ ’dir.

İnovasyon uygulamalarında 1-9 arası çalışanı olan KOBİ’ler ile 10-49 çalışanı olan KOBİ’ler arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Aralarındaki ortalama fark 0,1547’dir ve anlamlılık düzeyi 0,05’den büyüktür. Aynı şekilde 1-9 arası çalışanı ile 50-249 çalışanı olan KOBİ’ler arasında inovasyon uygulamaları açısından anlamlı bir fark yoktur. Aralarındaki ortalama fark 0,5606’dır ve anlamlılık düzeyi 0,05’den büyüktür.

Demografik değişkenlerden yönetim yapısı ile inovasyon yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlılık düzeyi değeri 0,151 bulunmuştur. Araştırma kapsamındaki firmaların yani KOBİ’lerin inovasyon uygulamalarında yönetim yapılarına göre bir farklılık bulunmamaktadır.

Demografik değişkenlerden yıllık ciro ile inovasyon yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki incelendiğinde anlamlılık düzeyi değeri 0,007 bulunmuştur. Araştırma kapsamındaki firmaların yani KOBİ’lerin inovasyon uygulamalarında yıllık cirolarına göre bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo : 21**Çoklu Karşılaştırma Tablosu Özet Verileri (Post Hoc Bonferroni Test Sonuçları)**

Yıllık Ciro	Yıllık Ciro	Ortalama Farkı	Sig.	Ortalama
1 milyon TL'den az	1-4 milyon TL	0,1647	1,000	3,5041
	5-25 milyon TL	-0,6517	0,070	
1-4 milyon TL	1 milyon TL'den az	-0,1647	1,000	3,3394
	5-25 milyon TL	-0,8165*	0,008	
5-25 milyon TL	1 milyon TL'den az	0,6517	0,070	4,1558
	1-4 milyon TL	0,8165*	0,008	

Tablo 21'de yanlarında * imgesi olanların ortalamaları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Analiz sonuçlarına göre; 5-25 milyon TL ciroya sahip olanlar 1-4 milyon TL ciroya sahip olanlara göre inovasyon yönetimi uygulamalarına daha fazla önem vermekte ve uygulamaktadırlar. Aralarındaki ortalama farkı 0,8165'dir ve anlamlılık düzeyi $0,008 < 0,05$ 'dir.

İnovasyon uygulamalarında 1 milyon TL ciroya sahip olanlar ile 1-4 milyon TL ciroya sahip olanlar arasında anlamlı bir fark yoktur. Aralarındaki ortalama farkı 0,1647'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'den büyüktür. Aynı şekilde 1 milyon TL ciroya sahip olanlar ile 5-25 milyon TL ciroya sahip olanlar arasında anlamlı bir fark yoktur. Aralarındaki ortalama farkı 0,6517'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'den büyüktür.

363. Araştırma Hipotezlerinin Genel Bir Özeti

Tablo 22'de test edilen hipotezlerin sonuçlarına dair genel bir özet verilmektedir.

Tablo : 22
Test Edilen Hipotezlerin Genel Bir Özeti

Hipotezler		Sonuç
1. H ₁	Örnekleme katılan, Trabzon ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler tarafından bilgi yönetimi uygulamaları bilinmekte ve uygulanmaktadır.	H ₁ Kabul
2. H ₁	Örnekleme katılan, Trabzon ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler tarafından inovasyon yönetimi uygulamaları bilinmekte ve uygulanmaktadır.	H ₁ Kabul
3. H ₁	İşletme demografik özelliklerine göre bilgi yönetimi uygulamaları farklılık gösterir.	-
H _{1a}	İşletme çalışan sayısına göre bilgi yönetimi uygulamaları farklılık gösterir.	H _{1a} Red
H _{1b}	İşletme yönetim yapısına göre bilgi yönetimi uygulamaları farklılık gösterir.	H _{1b} Red
H _{1c}	İşletme yıllık cirosuna göre bilgi yönetimi uygulamaları farklılık gösterir.	H _{1c} Kabul
4. H ₁	İşletme demografik özelliklerine göre inovasyon yönetimi uygulamaları farklılık gösterir.	-
H _{1a}	İşletme çalışan sayısına göre inovasyon yönetimi uygulamaları farklılık gösterir.	H _{1a} Kabul
H _{1b}	İşletme yönetim yapısına göre inovasyon yönetimi uygulamaları farklılık gösterir.	H _{1b} Red
H _{1c}	İşletme yıllık cirosuna göre inovasyon yönetimi uygulamaları farklılık gösterir.	H _{1c} Kabul

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünyada teknoloji, bilgi, işletmeler, toplumlar, kültürler, bireyler, hizmetler ve çevre gibi dünya üzerindeki tüm varlıklar hızlı bir değişim süreci içerisindeyler. Bu değişim süreci, mevcut durumun, şartların ve koşulların değişmesiyle yeni ve daha farklı bir duruma geçilmesi olarak ifade edilebilmektedir. Bu süreçten insanlar kadar işletmeler de etkilenmektedirler. Aynı zamanda bu etkileşimle birlikte olumlu ya da olumsuz yeniden yapılanma içerisinde olmaktadır. Bu durum işletmeler açısından ele alındığında; büyük işletmeler bu değişim çağına daha hızlı ayak uydurup, değişimlere daha çabuk adapte olmaktadır.

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

Değişim sürecinde sürekli gelişen güncel yönetim yaklaşımlarından bilgi ve inovasyon yönetimi KOBİ'ler için kaçınılmaz olmuştur. Büyük işletmelerdeki uygulamaya biçimlerinden farklı olmasına rağmen artık KOBİ'lerde de yaygınlaşmaya başlamıştır.

Bilginin her geçen gün daha fazla önem kazandığı ekonomik ve toplumsal yapı içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin ancak bilgi varlıklarını yönetebildikleri takdirde başarılı olabildikleri ve yaşamlarını sürdürebildikleri görülmektedir. Bugünün bilgi ekonomisi bilginin yönetilmesini ve pek çok işletmenin çalışma yöntemlerini değiştirmesini gerektirmektedir. Başarılı olan firmalar genelde istikrarlı bir biçimde bilgi

yaratan, bu bilgiyi işletme geneline yayan, paylaşan, yeni ürün ve hizmetlerde kullanan firmalardır.

İnovasyon yönetimi yeniliklerin daha sistemli bir şekilde işletmenin her departmanında kullanılmasıdır. Değişimle birlikte yaygınlaşan bu kavram, işletmeler içerisinde çeşitli şekillerde (ürün, hizmet, süreç, teknoloji inovasyonu gibi) gerçekleşmektedir. KOBİ'lerin ekonomide giderek artan önemi değişimlere yenilikle ve bilgiyle karşılık vermelerini gerekli kılmaktadır. Fakat finansal sorunlar, çevre, işletmenin kapasitesi ve yönetim kültürü gibi çeşitli faktörler KOBİ'leri bu yönde kısıtlamaktadır.

Bu doğrultuda Türkiye'deki KOBİ'lerin bilgi ve inovasyon yönetimini yapıları esnek olmasına rağmen kullanmakta geri kalmaları, KOBİ'lerin yapısal dönüşümlerini gerçekleştirmelerinde sorun teşkil etmektedir.

Bu sorun ışığında gerçekleştirilen araştırmada, örnek büyüklüğü 40 olarak belirlenen anket, Trabzon'daki KOBİ'lere uygulanmıştır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada örnekleme katılan Trabzon ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin değişim sürecinde bilgi ve inovasyon yönetimi yaklaşımlarını ne derece uyguladığı ve işletme demografik özellikleri ile yönetim yaklaşımları uygulamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma kapsamındaki KOBİ'lerin bilgi ve inovasyon yönetimi uygulamalarının tespitinde ortalama değerler verilerek belirlenmiştir. İşletme demografik özelliklerinin bilgi yönetimi ve inovasyon uygulamaları üzerinde bir farklılığa neden olup olmadığının araştırılmasında varyans analizinden yararlanılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda bazı anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Bunun yanında çalışma, KOBİ'lere değişim sürecinde bilgi ve inovasyon yönetimini uygulamaya yönelik bir farkındalık oluşturmak ve konunun önemini hatırlatmak bakımından da önemlidir.

Bu çalışmanın sonucunda ana hatlarıyla oluşturulan hipotezler test edilmiştir.

Buna göre; birinci araştırma hipotezinde “örnekleme katılan, Trabzon ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler tarafından bilgi yönetimi bilinmekte ve uygulanmaktadır” sonucuna varılmıştır. Sonuçlara göre işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarına kısmen sahip oldukları (O=3,64) görülmektedir. Bu hipoteze dair yapılan anket çalışmaları sırasında

firma yetkililerin ifadeleri doğrultusunda bilgi yönetimi firmalar genelinde uygulanmaktadır fakat bu yönetim yaklaşımının sistematığıne, sürecine ve süreç içerisindeki aşamalarına dair bilgi eksikliği olduğu sonucuna varılmıştır.

İkinci araştırma hipotezinde, “örnekleme katılan Trabzon ilinde faaliyet gösteren KOBİ’ler tarafından inovasyon yönetimi uygulamaları bilinmekte ve uygulanmaktadır” sonucuna varılmıştır. İşletmelerin inovasyon yönetimi uygulamalarına sahip oldukları (O=3,67) görülmektedir. Fakat bu duruma rağmen araştırma kapsamındaki bazı KOBİ’ler “inovasyon için finansmanımız yeterli değil, bu bizim değil daha büyüklerin işi ve inovasyona ihtiyacımız yok” şeklinde yenilik konusunda kısıtlı düşüncelere sahiptirler. Özellikle işletmelerin yarıdan fazlası son 5 yıl içerisinde ürün ve hizmet inovasyonu gibi yenilik çeşitlerine faaliyetleri içerisinde yer vermektedir.

Son olarak üçüncü ve dördüncü araştırma hipotezleri ise “işletme demografik özelliklerine göre bilgi yönetimi ve inovasyon yönetimi uygulamalarının farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir”. Bilgi yönetimi uygulamaları açısından çalışan sayısı ve yönetim yapısı 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı, sadece yıllık cironun 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılığa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde analiz edilen dördüncü hipotezde ise, inovasyon uygulamaları açısından yönetim yapısı 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılığa neden olmadığı, çalışan sayısı ile yıllık cironun 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılığa neden olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre özellikle inovasyon uygulamaları işletmelerin büyüklüğüyle doğru orantılı olarak ilerlemektedir.

Özetle; örnekleme katılan Trabzon ilinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin yarıdan fazlasında bilgi ve inovasyon yönetimi uygulamaları gerçekleşmekte, işletme demografik özelliklerinden yıllık ciroya göre bilgi yönetimi uygulamaları farklılık göstermekte, inovasyon yönetimi üzerinde ise çalışan sayısı ve yıllık ciroya göre bir farklılık oluşmaktadır.

Geliştirilen hipotezlerin olumlu sonuçlarına rağmen çalışmanın sınırlılıkları ifade edilecek olunursa;

Çalışmadaki zaman kısıdı, maddi ve manevi şartların yetersizliği, firma yetkililerin anket cevaplamaya isteksiz olmaları ve firmalarla iletişime geçmedeki eksiklik örneklem sayısının az olmasına sebep olmuştur. Bu örneklem açısından çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

Çalışmada geliştirilen hipotezlerin sonuçlarına göre, örnekleme katılan Trabzon ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde bilgi ve inovasyon yönetimi uygulamalarına yönelik iyi bir sonuç çıkmıştır. Fakat büyük işletmelerin bilgi ve inovasyon yönetim uygulamalarını faaliyetlerinde tam olarak gerçekleştirmekte zorlandıkları bir zamanda, KOBİ'lerdeki uygulanabilirliğine dair oldukça iyi bir sonuç çıkması çalışmanın diğer sınırlılığını göstermektedir. Bu sınırlılık, anketleri cevaplayan firma yetkililerinin sosyal beğenirliliği dikkate alarak soruları cevaplandıkları şeklindedir.

Gelecekteki çalışmalar için öneriler;

- KOBİ'ler üzerinde bilgi ve inovasyon yönetiminin stratejik etkileri araştırılabilir.
- Bölgesel ve sektörel teşvik kapsamında Trabzon'daki KOBİ'lerin bilgi ve inovasyon yönetimine yaptıkları yatırım ve elde ettikleri katma değer araştırma konusu yapılabilir.
- KOBİ'lerin bilgi yönetimi ve inovasyon yönetimi uygulamalarından büyük işletmelere nazaran daha geri durma sebepleri araştırılabilir.
- KOBİ'lerde bilgi yönetimi uygulamalarının firmaların finansal yapıları üzerindeki etkisi incelenebilir.
- Bilgi yönetimi ve inovasyon yönetimi uygulamaların işletme performansı üzerindeki etkileri araştırılabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

a. Kitaplar

- AKGEMCİ, Tahir : KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler, KOSGEB, Ankara, Haziran 2001.
- _____ : Stratejik Yönetim, Gazi Kitapevi, Nisan 2008.
- AYGÖREN, Huriye ve Diğ. : İnovasyon Yönetimi, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul, 2009.
- AYKAÇ, Mustafa
PARLAK, Zeki
ÖZDEMİR, Süleyman : Küreselleşme Sürecinde Rekabet Gücünün Arttırılması ve Türkiye'de KOBİ'ler, İstanbul Ticaret Odası, Nr. 24, İstanbul, 2008.
- BARUTÇUGİL, İsmet : Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.
- CHELL, Elizabeth : Entrepreneurship: Globalization, Innovation and Development, Thomson Learning, Holborn, 2001.
- CELEP, Cevat
ÇETİN, Buket : Bilgi Yönetimi Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.
- ÇELİK, Adnan
AKGEMCİ, Tahir : Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.

- ÇELİK, Adnan
AKGEMCİ, Tahir : Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Genişletilmiş 2.Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara 2007.
- ÇELİKTAŞ, Hasan : “ İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2008.
- ÇOLAKOĞLU, Mustafa H. : KOBİ Rehberi, KOSGEB, Ankara, Nisan 2002.
- DAVENPORT, Thomas H.
PRUSAK, Laurence : İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul, 2001.
- DİNÇER, Ömer : Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 7. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2004.
- DURNA, Ufuk : Yenilik Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti., Ankara, 2002.
- GÜLEŞ, Hasan Kürşat
BÜLBÜL, Hasan : Yenilikçilik İşletmelerin Stratejik Rekabet Aracı, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2004.
- GÜN, Eda : “Bilgi Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Lojistik Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

- KOÇ, İdil Özlem : Türk KOBİ'leri Bugünü ve Geleceği, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, Şubat 2008.
- KOÇEL, Tamer : İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım Yayın, 11. Baskı, İstanbul, 2007.
- KREITNER, Robert
KINICKI, Angela : Organizational Behavior, Mc Graw-Hill International Edition, Sixth Edition, USA, 2004.
- LEVY Magri
POWELL, Philip : Strategies for Growth in SMEs The Role of Information and Information Systems, Elsevier, United Kingdom, 2005.
- MÜSLÜMOV, Alövsat : 21. Yüzyılda Türkiye'de KOBİ'ler Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- ÖĞÜT, Adem : Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara, 2003.
- ÖZDEMİR, Süleyman
ERSÖZ, Halis Yunus
SARIOĞLU, Halil İbrahim : İktisat Fakültesi Sosyal Siyaset Konferansı, İstanbul Üniversitesi Yayını, Nr. 53, İstanbul, 2007.
- ÖZKAN, Şule : KOBİ'lerde Girişimcilik ve Yenilikçilik, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 2003.

- ÖZYILMAZ, Adnan
ÖLÇER, Ferit : Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.
- PEARLSON, Kerie E. : Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2001.
- ROBBINS, Stephen P. : Organizational Behavior, Prentice-Hall International, Inc., Eight Edition, New Jersey, 1998.
- TÜZEL, Meral (çev) : Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Değişim, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, Şubat 1999.
- ÜLGEN, Hayri
MİRZE, S. Kadri : İşletmelerde Stratejik Yönetim, Arıkan Basım Yayın, 4. Baskı, İstanbul, Ekim 2007.
- VARDAR, Abdül : Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, Nisan 2001.
- YALÇIN, İbrahim : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ocak 2005.
- YENİÇERİ, Özcan : Örgütsel Değişimin Yönetimi Sorunlar, Yöntemler, Teknikler, Stratejiler ve Çözüm Yolları, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Nisan 2002.

b. Makale ve Bildiriler

ADAMIDES, Emmanuel D.

KARACAPILIDIS, Nikos : “Information Technology Support for the Knowledge and Social Processes of Innovation Management “, **Technovation**, Vol. 26 (2006), pp. 50-59.

AKSOY, Ali

DEMİREL, Erkan T. : “Yenilik Faaliyetleri Açısından KOBİ’ler”, **e-Journal of New World Sciences Academy**, Vol. 3, Nr.3 (2008), ss.390-408.

ALLOCCA, Michael A.

KESSLER, Eric H. : “Innovation Speed in Small and Medium-Sized Enterprises”, **Creativity and Innovation Management**, Vol. 15, Nr.3 (2006), pp.279-295.

BAYIKSEL, Şeyma Öncel

: “CEO’nun Gözünde Yükseliyor”, **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Sayı:10 (2007), ss.108-116.

BEIJERSE, R.P. Uit.

: “Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 4, Nr.2 (2000), pp.162-179.

BOVEY, Wayne H.

HEDE, Andy : “Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Effective Processes”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.22, Nr.8 (2001), pp.372-382.

- BOZBURA, F.Tunc. : “Knowledge Management Practices in Turkish SMEs”, **Journal of Enterprise Information Management**, Vol. 20, Nr. 2 (2007), pp.209-221.
- CİRİK, Elçin : “Başarının Sırrı Kurum Çapında İnovasyonda”, **Capital Strategy & Innovation**, Sayı 7 (Şubat 2008), ss.22-24.
- CUMMING, Brian S. : ”Innovation Overview and Future Challenges“, **European Journal of Innovation Management**, Vol. 1, Nr. 1 (1998), pp.21-29.
- DESOUZA, Kevin C.
AWAZU, Yukika : “Knowledge Management at SMEs: Five Peculiarities”, **Journal of Knowledge Management**, Vol.1, Nr.1 (2006), pp.32-43.
- DOU, Henri
DOU Jr, Jean-Marie : “Innovation Management Technology: Experimental Approach for Small Firms in A Deprived Environment”, **International Journal of Information Management**, Vol. 19, Nr.5 (1999), pp. 401-412.
- EGBU, Charles O.
HARI, Subashini
RENUKAPPA, Suresh H. : “Knowledge Management for Sustainable Competitiveness in Small and Medium Surveying Practices”, **Structural Survey**, Vol. 23, Nr.1 (2005), pp.7-21.

- ERKMEN, Turhan : "A Study About Employees' Acceptance of Change Practices in Organizations", **Yönetim Dergisi**, Vol. 17, No.55 (Ekim 2006), pp.3-15.
- FRANCIS, Dave
BESSANT, John : "Targeting Innovation and Implications for Capability Development", **Technovation**, Vol. 25 (2005), pp.171-183.
- GILLEY, Ann
GILLEY, Jerry W.
MCMILLAN, Heather S. : "Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness", **Performance Improvement Quarterly**, Vol.21, Nr.4 (2009), pp.75-94.
- GILLEY, Ann
DIXON, Pamela
GILLEY, Jerry W. : "Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organizations", **Human Resource Development Quarterly**, Vol.19, Nr.2 (Summer 2008), pp.153-169.
- GOYAL, Sonia
PITT, Michael : "Determining The Role of Innovation Management in Facilities Management", **Facilities**, Vol. 25, Nr. ½ (2007), pp.48-60.
- GÖZÜTOK, Nilüfer : "CEO Agenda", **Capital Strategy & Innovation**, Sayı 5 (Ekim 2007), ss.4-5.

- GÖZÜTOK, Nilüfer : “CEO Agenda”, **Capital Strategy & Innovation**, Sayı 7 (Şubat 2008), ss.4-5.
- GREINER, Martina E.
BOHMANN, Tilo
KRCMAR, Helmut : “A Strategy for Knowledge Management”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 11, Nr.6 (2007), pp.3-15.
- HICKS, Richard C.
DATTERO, Ronald
GALUP, Stuart D. : “The Five-Tier Knowledge Management Hierarchy”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 10, Nr.1 (2006), pp.19-31.
- HUANG, Xueli
SOUTAR, Geoffrey N.
BROWN, Alan : “Measuring New Product Success: An Empirical Investigation of Australian SMEs”, **Industrial Marketing Management**, Vol. 33 (2004), pp. 117-123.
- IVES, William
TORREY, Ben
GORDON, Cindy : “Knowledge Management: An Emerging Discipline with a Long History”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 1, Nr. 4 (1998), pp. 269-274.
- KALKAN, Denizhan Veli
KESKİN, Halit : “KOBİ’lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma”, **Bilig**, Vol. 35 (Güz 2005), ss.173-206.

- KILIÇ, Mustafa : “İnovasyon ve İşletmeler”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1-2 (1989), ss.103-119.
- LOEWE, Pierre
- WILLIAMSON, Peter
- WOOD, Robert Chapman : “Five Styles of Strategy Innovation and How to Use Them”, **European Management Journal**, Vol.19, No. 2 (2001), pp. 115-125.
- MAHEMBA, C. M.
- BRUIJIN, Erik J. De : “Innovation Activities by Small and Medium-sized Manufacturing Enterprises in Tanzania”, **Creativity and Innovation Management**, Vol. 12, Nr.3 (September 2003), pp.162-173.
- MCADAM, Rodney
- MCCONVERY, Thomas
- ARMSTRONG, Gren : ”Barriers to Innovation Within Small Firms in a Peripheral Location”, **International Journal of Entrepreneurial Behaviour**, Vol. 10, Nr.3 (2004), pp. 206-221.
- MCADAM, Rodney
- MCCREEDY, Sandra : “The Process of Knowledge Management within Organizations: A Critical Assessment of Both Theory and Practice”, **Knowledge and Process Management**, Vol.1, Nr.2 (1999), pp. 101-113.

- MCADAM, Rodney
STEVENSON, Peter
ARMSTRONG, Gren : “Innovative Change Management in SMEs: Beyond Continuous Improvement”, **Logistics Information Management**, Vol. 13, Nr.3 (2000), pp.138-149.
- MCADAM, Rodney
REID, Renee : “SME and Large Organisation Perceptions of Knowledge Management: Comparisons and Contrasts”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, Nr.3 (2001), pp.231-241.
- MIKKOLA, Juliana Hsuan : “Portfolio Management of R&D Projects: Implications for Innovation Management“, **Technovation**, Vol. 21 (2001), pp. 423-435.
- NIETO, Mariano : “From R&D Management to Knowledge Management An Overview of Studies of Innovation Management”, **Technological Forecasting & Social Change**, Vol. 70, Nr.2 (2003), pp. 135-161.
- NUNES, Miguel B. ve Diğ. : “Knowledge Management Issues in Knowledge-Intensive SMEs”, **Journal of Documentation**, Vol. 62, Nr.1 (2006), pp.101-119.
- OAKLAND, J. S.
TANNER, S. J. : “A New Framework for Managing Change”, **The TQM Magazine**, Vol. 19, Nr.6 (2007), pp.572-589.

- PARDO Del VAL, Manuela
FUENTES, Clara Martinez : “Resistance to Change: A Literature Review and Empirical Study”, **Management Decision**, Vol. 41, Nr.2 (2003), pp.148- 155.
- RADZEVICIENE, Daiva : “Developing Small and Medium Enterprises Using Knowledge Management Frameworks: A Case Study in Lithuania”, Vol. 60, Nr.6 (2008), pp.672-685.
- ROWLEY, Jennifer : “What is Knowledge Management?”, **Library Management**, Vol. 20, Nr.8 (1999), pp.416-419.
- SALOJARVI, Sari
FURU, Patrick
SVEIBY, Karl-Erik : “Knowledge Management and Growth in Finnish SMEs”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 9, Nr.2 (2005), pp.103-122.
- SIEGAL, Wes ve diğerleri : “Understanding the Management of Change an Overview of Managers’ Perspectives and Assumptions in the 1990s”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol.9, Nr.6 (1996), pp.54-80.
- SMITH, David J. : “The Politics of Innovation: Why Innovation Need A Godfather”, **Technovation**, Vol. 27 (2007), pp.95-104.
- SMITH, Elizabeth A. : “The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace”, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 5, Nr. 4 (2001), pp.311-321.

STRIPEIKIS, Osvaldas

ZUKAUSKAS, Pranas : “Change Management-A Key Factor of the Learning Organization in Knowledge-Based Economy, Theoretical Approach”, **Management of Creation & Development**, 2005, pp.323-337.

SUPYUENYONG, Varintorn

ISLAM, Nazrul

KULKARNI, Uday : “Influence of SME Characteristics on Knowledge Management Process : The Case Study of Enterprise Resource Planning Service Providers”, **Journal of Enterprise Information Management**, Vol. 22, Nr. ½ (2009), pp.63-80.

TUOMINEN, Markku ve Diğ. : “An Analysis of Innovation Management Systems’ Characteristics”, **Int. J. Production Economics**, Vol. 60-61 (1999), pp. 135-143.

ULUSOY, Gündüz : “An assessment of Supply Chain and Innovation Management Practices in the Manufacturing Industries in Turkey”, **Int. J. Production Economics**, Vol. 86 (2003), pp. 251-270.

WADDELL, Dianne

SOHAL, Amrik S. : “Resistance: A Constructive Tool for Change Management”, **Management Decision**, Vol. 36, Nr.8 (1998), pp.543-548.

WIIG, Karl M.

: “Knowledge Management: An Introduction and Perspective”, **The Journal of Knowledge Management**, Vol. 1, Nr.1 (September 1997), pp.6-14.

WONG, Kuan Yew : “Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises”, Vol. 105, Nr.3 (2005), pp.261-279.

WONGLIMPIYARAT, Jarunee

YUBERK, Napaporn : “In Support of Innovation Management and Roger’s Innovation Diffusion Theory”, **Government Information Quarterly**, Vol. 22 (2005), pp. 411–422.

WUNKER, Steve

PAINCHAUD, Natalie : “Efsaneler Gerçekten Nasıl Ayrılır?”, **Capital Strategy & Innovation**, Ekim 2007, ss.13-17.

c. İnternet ve Diğerleri

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=383 (15/06/2009).

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=442 (15/06/2009).

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=145 (06/07/2009).

http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index-en.htm
(11/04/2009).

http://www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/serv_tablepdf.pdf
(02/05/2009).

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257 (05/05/2009).

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Sayın Yetkili;

Bu anket formu Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezinde kullanılmak amacıyla hazırlanmış bir çalışmadır. Bu çalışmayla birlikte KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi ve İnovasyon (Yenilik) Yönetimi uygulanabilirliğini ölçmek amaçlanmaktadır.

Anketin kimler tarafından cevaplandırıldığı değil, bir bütün olarak ortaya çıkardığı “sonuç” önemlidir. Bu nedenler özellikle isim ve kimlik bilgilerini verici veya kişiyi tanıttıcı herhangi bir bilgi istenmemektedir.

Araştırmanın geçerliliği için vereceğiniz cevapların objektif olmasını rica eder, göstermiş olduğunuz ilgi ve katkılardan dolayı şimdiden teşekkürlerimizi ve saygılarımızı sunarız.

Prof. Dr. Taner ACUNER
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Arş. Gör. Ebru ÖZTÜRK
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi

I. BÖLÜM: İŞLETME BİLGİLERİ

1. Çalışan Sayısı:

- 1-9
- 10-49
- 50-249

2. Yönetim Yapısı:

- Aile Bireyleri
- Aile dışından ortaklar
- Profesyonel Yöneticiler

3. Yıllık Ciro:

- 1 milyon TL'den az
- 1-4 milyon TL
- 5-25 milyon TL

II. BÖLÜM: KATILIMCININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

4. İşletmedeki Pozisyonunuz:

- Üst düzey yönetici
- Orta düzey yönetici
- Satış-Pazarlama yetkilisi
- Diğer

5. Yaşınız:

- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51 ve üzeri

6. Cinsiyetiniz:

- Bay Bayan

7. Eğitim Durumunuz:

- İlköğrenim
- Lise
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

8. İşletmedeki Çalışma Süreniz:

- 1 yıldan az
- 1-3 yıl
- 4-6 yıl
- 7-9 yıl
- 10 yıl ve üzeri

III. BÖLÜM: BİLGİ YÖNETİMİ SORULARI

Bilgi yönetimi, amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, bütün işletmeye bilginin sistematik olarak yaratılması ve paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan yeni bir disiplindir. Aşağıda firmanızdaki bilgi yönetimi uygulamaları ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye kriterler doğrultusunda cevap veriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
9. İşletmemizde firma ve sektörle ilgili bilgilere rahatlıkla ulaşabilecekleri yeterli teknolojik altyapı vardır.					
10. İşletmemizde çalışanlar faaliyet gösterdiğimiz sektördeki gelişmelerden her zaman haberdar olurlar.					
11. İşletmemiz seminerlere, konferanslara ve çalıştaylara katılmaktadır.					
12. İşletmemizde elde edilen yeni bilginin işletme içerisinde paylaşımı gerçekleşmektedir.					
13. İşletmemiz bilgi birikiminin önemini farkında olup bunu sürekli olarak izler.					
14. İşletmemizde çalışan kişi işletmeden ayrılrsa bile sahip olduğu bilgi işletmede kalır.					
15. İşletmemizde çalışanlar için eğitim ve geliştirme çalışmaları yapılmaktadır.					
16. İşletmemizde gerekli olan bilginin öğrenilmesinde beyin fırtınası, tedarikçiler ya da müşterilerle görüşmeler yapılmaktadır.					
17. İşletmemiz çevresi hakkında bilgi edinmek için profesyonel destek (danışmanlık vb.) almaktadır.					
18. İşletmemizde rutin toplantılar (haftalık vb.) düzenlenmektedir.					
19. İşletmemizde yapılan toplantı sonrasında toplantı bilgileri raporlanmaktadır.					
20. İşletmemizde yeni bilgi paylaşımını artırıcı bir ortam vardır.					
21. İşletmemizde çalışanlar bilgilerini paylaştıkları anda statülerini kaybetmekten korkarlar.					

IV. BÖLÜM: İNOVASYON (YENİLİK) YÖNETİMİ SORULARI

İnovasyon (Yenilik) işletmenin ekonomik ve sosyal potansiyeline odaklı değişimler yaratma faaliyetleridir. Aşağıda firmanızdaki inovasyon yönetimi uygulamaları ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye kriterler doğrultusunda cevap veriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
22. İşletmemiz yenilikçi bir kültüre (yeniliğe açık olmak gibi) sahiptir.					
23. İşletmemiz inovasyon (yenilik) için belirgin hedef/hedeflere sahiptir.					
24. İşletmemizde Ar-Ge bölümü ya da inovasyon (yenilik) yönetiminden sorumlu çalışmamız vardır.					
25. İşletmemizde personel alımında kişilerin yenilikçi ve yaratıcı olmalarına dikkat edilmektedir.					
26. İşletmemizde üretilmekte olan ürünler için yüksek					

teknolojide araç ve gereçler kullanılmaktadır.					
27. İşletmemiz son 5 yıl içinde pazara yeni ürün/ürünler ve hizmet/hizmetler sunmuştur.					
28. İşletmemizde son 5 yıldan itibaren üretim, tedarik ve dağıtımda vb. süreçlerde yeni yöntemler kullanılmaktadır.					
29. İşletmemiz (satışları arttırmak için) ürün ambalajında, tasarımında ve fiyatında değişiklik yapmaktadır.					
30. İşletmemizde son 5 yıldan itibaren ürün ve hizmet çeşidinde değişiklik ya da artış olmaktadır.					
31. İşletmemizde son 5 yıldan itibaren çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim gibi faaliyetler yapılmaktadır.					
32. İşletmemizde son 5 yıl içinde üretim araçlarında (yeni makine alımı vb.) yenilik yapılmıştır.					

ÖZGEÇMİŞ

Ebru ÖZTÜRK, 05.12.1984 tarihinde Trabzon'da doğdu. İlkokul, ortaokul ve lise eğitimini Trabzon'da tamamladı. 2002-2003 Eğitim-Öğretim yılında K.T.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde lisans eğitimine başladı. 2006 yılında lisans eğitimini bitirdi. Aynı yıl K.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans programına başladı. 2008-2009 yılı arasında Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası Proje Koordinasyon Ofisinde proje yazımlarında yer aldı. Halen İşletme Yüksek Lisans programına kayıtlı bulunmaktadır.

ÖZTÜRK, İngilizce bilmektedir.